

Wachstumswende Deutschland

Alle für Aufstieg und Aufstieg für alle



Inhalt

4 Kernaussagen

6 Die große Chance

- 6 Wachstum lohnt sich – für alle
- 11 Mehr Wachstum ist möglich

14 Eine mögliche Strategie

- 17 Shift: Fokus auf Zukunftsfelder
- 22 Lift: Steigerung der Produktivität

26 Impulse zur Umsetzung

- 28 Shift-Impulse
 - 29 Gezielte Förderung technologischer Innovation
 - 30 Flexibilisierung des Arbeitsmarkts
 - 33 Mobilisierung von Kapital für wachstumsrelevante Investitionen
 - 35 Beschleunigung und Vereinfachung der Verwaltung
- 36 Lift-Impulse
 - 37 Beschleunigte KI-Implementierung in der Breite
 - 39 Zukunftsfeste Energieversorgung zu konkurrenzfähigen Preisen
 - 41 Weitere Integration des EU-Binnenmarkts
 - 43 Stärkung und Stabilisierung der Nachfrage

44 Zusammen aufwärts

48 Autoren

49 Endnoten

Kernaussagen

Wirtschaftliches **Wachstum** ist kein Selbstzweck, sondern die Voraussetzung für individuelle Aufstiegschancen und ein stabiles, leistungsfähiges Gemeinwesen.

Zusätzliche **Investitionen** von 330 Mrd. EUR pro Jahr bis 2035 – zu etwa 70% aus privaten und etwa 30% aus öffentlichen Quellen – sind der Schlüssel zu dieser Wachstumswende.

Je mehr **Akteure** sich für die Wachstumswende stark machen, desto eher wird sie gelingen, und wenn sie gelingt, werden alle davon profitieren.

Deutschland hat die Chance, den **Wert seiner Wirtschaft** deutlich zu steigern, im besten Fall von rund 12 Bill. EUR heute auf über 24 Bill. EUR im Jahr 2035.

Eine **Doppelstrategie** kann dabei helfen, mehr Kapital zu mobilisieren: ein stärkerer Fokus auf Zukunftsfelder („Shift“) und höhere Produktivität in allen Sektoren („Lift“).

Bessere **Rahmenbedingungen** können Deutschland für Investoren¹ attraktiver machen. Deutsche CxOs sehen einen flexibleren Arbeitsmarkt als wichtigste Voraussetzung für mehr Investitionen.

Die große Chance

Lange Zeit ist die deutsche Wirtschaft kontinuierlich gewachsen. In den Jahren 2010 bis 2019 z.B. stieg das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) jährlich um 1,7%. Dieses Wachstum sorgte für steigende Haushaltseinkommen² und gab dem Staat den Spielraum für den Erhalt und Ausbau der sozialen Sicherungssysteme. Zuletzt allerdings hat dieses Wachstum sich stark abgeschwächt. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erwartet bis 2030 nur ein Wirtschaftswachstum von durchschnittlich jährlich 0,6%.³ Gleichzeitig steht Deutschland vor großen Herausforderungen – von der Klimawende über den demografischen Wandel bis hin zur angespannten geopolitischen Lage mit ihren Implikationen für Handel, Lieferketten und Sicherheit. Zudem hat die deutsche Volkswirtschaft im internationalen Vergleich bei vielen Indikatoren Aufholbedarf (siehe Kasten: „Zwölf Zahlen zu Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit“). Unseren Analysen zufolge ist eine Wachstumswende trotzdem möglich. Wenn es durch die richtigen Entscheidungen gelingt, mehr Kapital für Investitionen zu mobilisieren und die deutsche Wirtschaft nachhaltig zu erneuern, ist vieles möglich, das heute utopisch erscheint.

Wachstum lohnt sich – für alle

Wer eine Stelle ausschreibt, erhält ausreichend Bewerbungen qualifizierter Arbeitskräfte. Wer im Arbeitsleben Einsatz und Flexibilität zeigt, wird mit guter Bezahlung und guten Aufstiegsmöglichkeiten belohnt. Es gibt genug Kita-Plätze, ausreichend bezahlbare Wohnungen und genügend Plätze in den Pflegeheimen. In den Schulen gibt es moderne Technik in den Klassenzimmern, gesundes Essen für alle Kinder und genügend Lehrkräfte. Wer krank ist, bekommt auch ohne Privatversicherung kurzfristig einen Termin beim Arzt, und auf die nächste Pandemie ist das Land gut vorbereitet. Wer an einer Spitzenuniversität studieren oder forschen will, muss dafür nicht ins Ausland gehen. Wer Talent, Motivation und gute Ideen hat, wird gefördert – als Wissenschaftler, Gründerin, Künstler oder Sportlerin. Funklöcher, Schlaglöcher und Haushaltslöcher gehören der Vergangenheit an.

Ist dieses Szenario realistisch? Nein. Zumindest nicht, wenn die deutsche Wirtschaft weiter stagniert. Mit mehr wirtschaftlichem Wachstum würde

aber auch der Spielraum für Verbesserungen zum Wohl von Land und Leuten wachsen. Denn Wachstum ist kein Selbstzweck, sondern die Voraussetzung für individuelle Aufstiegschancen und ein stabiles Gemeinwesen mit guter Gesundheitsversorgung, einer leistungsfähigen Infrastruktur, einem starken Bildungswesen und ausreichenden Reserven für Krisenzeiten. Nachhaltiges Wachstum mit Rücksicht auf die Natur und die begrenzten Ressourcen des Planeten ist notwendig, um das gute Leben, das viele für selbstverständlich halten, für alle zu sichern und weiter zu verbessern. Wachstum kommt allen zugute: Unternehmen, deren Beschäftigten, öffentlichen Einrichtungen, der Bevölkerung – dem ganzen Land.

Das Problem: Momentan wächst die deutsche Wirtschaft nicht. Deutschland ist zwar die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, aber ihr Wachstum ist weitgehend zum Erliegen gekommen. In den vergangenen vier Jahren (2019 bis 2023) ist das BIP kaum noch gewachsen (0,1% kumulierte jährliche Wachstumsrate).⁴ Die realen Löhne sind sogar leicht gesunken (-1,3% kumulierte jährliche Wachstumsrate).⁵ Auch 2024 wird das BIP voraussichtlich kaum wachsen.⁶ Die Folgen sind teilweise schon zu spüren und sie werden sich noch verschärfen, wenn es nicht gelingt, den Trend umzukehren.

Deutschland aus Investorensicht: Der Wert der wirtschaftlichen Aktivität

Diese Studie basiert auf der Betrachtung der deutschen Wirtschaft aus Investorensicht. Die Leitfrage: Wie schneidet Deutschland im Vergleich mit anderen Anlagemöglichkeiten ab? Um dies zu beantworten, haben wir die deutsche Wirtschaft so bewertet, wie Investoren Unternehmen und andere Anlagemöglichkeiten bewerten. Die Berechnung folgt der Logik der Kapitalmärkte und bildet den Wert der heutigen wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb der Grenzen Deutschlands sowie das Potenzial der deutschen Wirtschaft für die Zukunft ab. Berücksichtigt werden dabei alle wirtschaftlichen Sektoren, von Produktion über Dienstleistung bis zum öffentlichen Sektor. Die erste Komponente der Berechnung sind die derzeit in Deutschland erzielten operativen Erträge

(EBIT). Diese spiegeln den Wert der heutigen wirtschaftlichen Aktivität wider. Die zweite Komponente sind die für die Zukunft erwarteten Gewinne deutscher Unternehmen, ausgedrückt durch EBIT-Multiples.

Hintergrund der Investorenperspektive ist die Erkenntnis, dass es nur gelingen wird, die hohe Lebensqualität hierzulande abzusichern und die großen Herausforderungen der Zukunft anzugehen, wenn Deutschland für Investoren attraktiver wird. Höhere Investitionen würden dem gesamten Land nützen, denn mehr wirtschaftliches Wachstum würde sich auch positiv auf die Gehälter der Beschäftigten und den Spielraum der öffentlichen Hand auswirken.





Zwölf Zahlen zu Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit

Platz 24 von 64 im IMD Competitiveness Ranking – abgerutscht von Platz 10 im Jahr 2015⁷

Doppelt so hohe Energiepreise wie in den USA und Frankreich⁸

20% höhere Arbeitskosten als im EU-Durchschnitt⁹

30% niedrigere Produktivität (BIP pro Stunde) als in den USA¹⁰

Platz 18 von 38 OECD-Ländern bei der beruflichen Mobilität¹¹

450 Arbeitsstunden weniger als in den USA pro Beschäftigten und Jahr¹²

13 Prozentpunkte höhere Abgaben auf Arbeitseinkommen als im OECD-Durchschnitt¹³

6- bis 12-mal so lange Genehmigungsdauer für Schwertransporte wie in den Niederlanden¹⁴

1/3 weniger öffentliche Bruttoinvestitionen als im OECD-Durchschnitt¹⁵

24 Start-ups pro 10.000 Einwohner – gegenüber 116 in den USA¹⁶

8-mal geringerer Venture-Capital-Investitionsanteil am BIP als in den USA¹⁷

1/3 geringere öffentliche Bildungsausgaben (BIP-Anteil) als in Schweden¹⁸

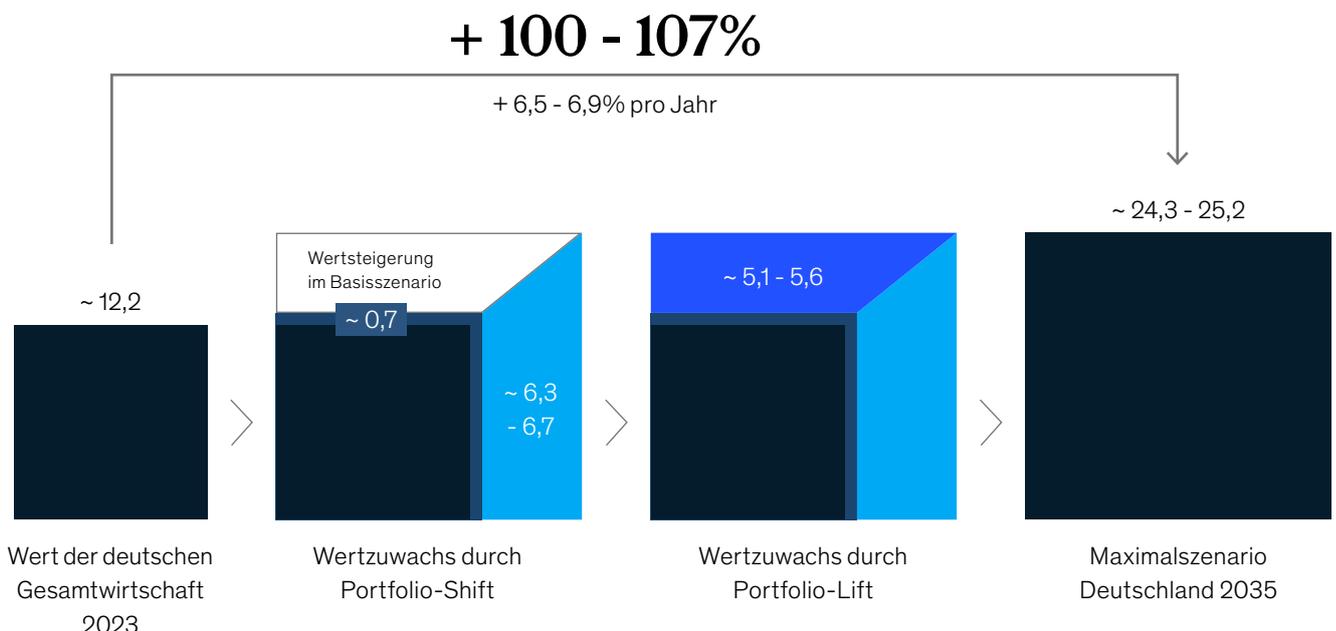
**Schöpft Deutschland
sein gesamtes Potenzial
aus, ist bis 2035 eine
Steigerung des Werts der
wirtschaftlichen Aktivität
auf rund 24,5 Bill. EUR
möglich.**

Mehr Wachstum ist möglich

Wenn sich nichts ändert, wird der Wert der deutschen Wirtschaft (siehe Kasten „Deutschland aus Investorensicht“) in Deutschland in den nächsten zehn Jahren nur minimal wachsen, von 12,2 Bill. EUR im Jahr 2023 auf 12,9 Bill. EUR (in aktuellen Preisen) im Jahr 2035 („Basisszenario“). Dann würde sich der Wegzug von Industrieunternehmen in andere Länder aller Voraussicht nach verstärken. Laut Berechnungen des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI) z.B. ist mittelfristig ein Fünftel der deutschen Industriewertschöpfung gefährdet.¹⁹ Gelingt es nicht, diese Entwicklung aufzuhalten, ist der hohe Lebensstandard von heute bedroht, nicht zuletzt angesichts wachsender Ausgaben für Gesundheit und Altersversorgung. Ohne zusätzliches Wirtschaftswachstum müssten die Beiträge von Beschäftigten zur Rentenversicherung um knapp 4 Prozentpunkte steigen.²⁰ Zudem wäre eine weitere Erhöhung des Bundeszuschusses zur Rente erforderlich. Dieser macht schon heute über 21% des Gesamthaushalts aus und stellt damit den größten Einzelposten dar.²¹

Schöpft Deutschland hingegen sein gesamtes Potenzial aus („Maximalszenario“), ist bis 2035 eine Steigerung des Werts der wirtschaftlichen Aktivität auf rund 24,5 Bill. EUR möglich (Abbildung 1) – eine Verdoppelung des Werts der

Abbildung 1
Beitrag von Shift und Lift zur Wertsteigerung
 in Bill. EUR



Wertsteigerungspotenzial durch Shift und Lift

(Shift = neue Aktivitäten mit höherem Wachstumspotenzial,
 Lift = Effizienzgewinne in bestehenden Aktivitäten)

Gesamtwirtschaft. Beim Privatvermögen könnte Deutschland im internationalen Ländervergleich von Platz 17 auf Platz 6 aufsteigen; dann läge es ungefähr auf dem Niveau von Dänemark, Australien und Neuseeland.²² Nicht zuletzt hätte der Staat jährlich über 410 Mrd. EUR mehr in der Kasse, vorausgesetzt, die Steuersätze bleiben unverändert. Damit könnte Deutschland die sozialen Sicherungssysteme stabilisieren und die großen Herausforderungen unserer Zeit angehen, von der Klimawende bis zur Ertüchtigung der Infrastruktur.

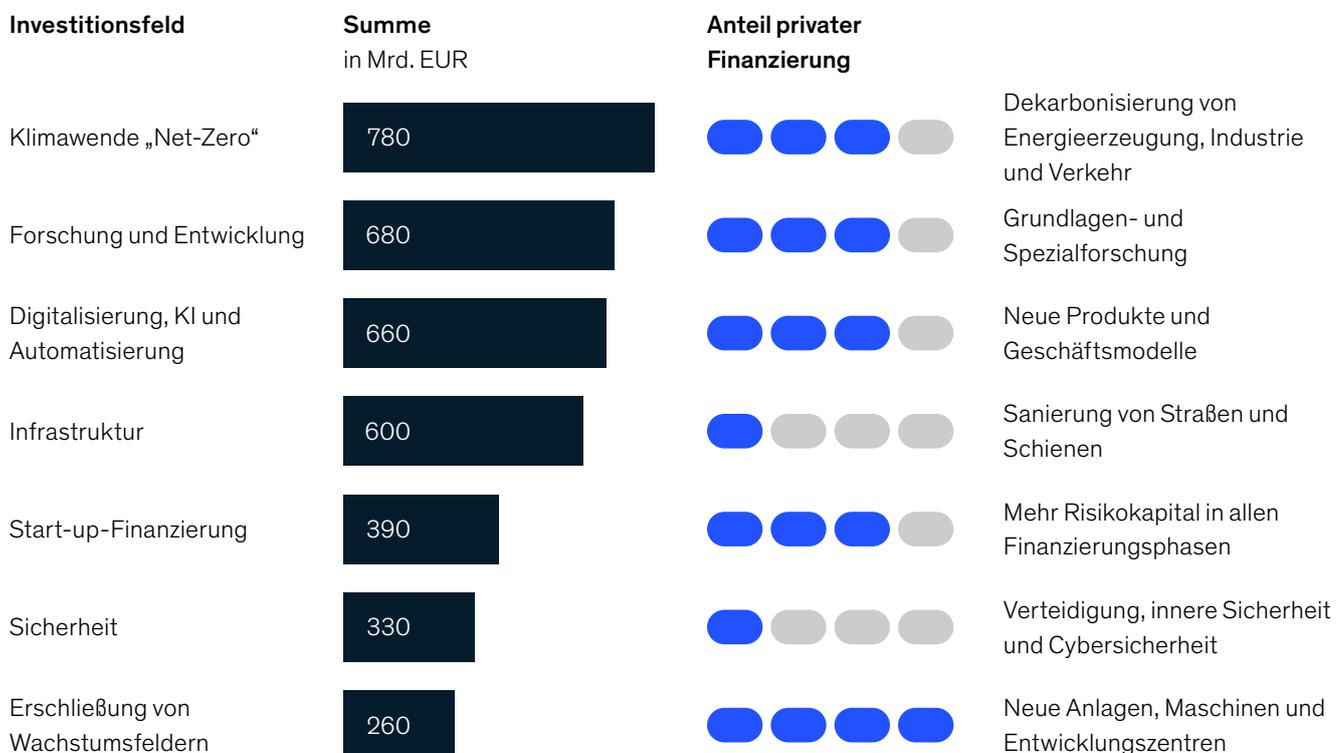
Ein Blick in die deutsche Vergangenheit zeigt: Mit gezielten Investitionen ist Wachstum auch in herausfordernden Zeiten möglich. Mit dem Wiederaufbau der Nachkriegsjahre und der Wiedervereinigung ist es der Bundesrepublik Deutschland schon zweimal gelungen, mit privaten und öffentlichen Investitionen im großen Stil Wohlstand zu schaffen. In den 1950er Jahren etwa wuchs das BIP um durchschnittlich 8% pro Jahr. Auch in den Jahren nach der Wiedervereinigung erreichte Deutschland dank verstärkter Investitionsaktivität trotz großer Herausforderungen ein reales BIP-Wachstum von über 5% pro Jahr. Dieser Blick in den Rückspiegel zeigt zwar, dass eine Wachstumswende auch unter schwierigen Bedingungen gelingen kann, aber nicht, welche Schritte in der jetzigen Situation erforderlich wären, um die Stagnation zu überwinden und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Es ist Zeit für eine neue Strategie.

**Ein Blick in die
deutsche Vergangenheit
zeigt: Mit gezielten
Investitionen ist
Wachstum auch in
herausfordernden
Zeiten möglich.**

Eine mögliche Strategie

Mehr Investitionen sind die Voraussetzung für mehr Wachstum in Deutschland. Für das Maximalszenario, also die Verdoppelung des Werts der Wirtschaft, wären unserer Analyse zufolge pro Jahr Investitionen in der Größenordnung von 330 Mrd. EUR erforderlich, vor allem aus der Privatwirtschaft – und zwar zusätzlich zu den 950 Mrd. EUR, die in Deutschland schon heute jährlich investiert werden. Diese 330 Mrd. EUR entsprechen etwa 8% des heutigen Bruttoinlandsprodukts. Die größten Positionen sind dabei die Klimawende, Forschung und Entwicklung sowie Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung. Insgesamt summiert sich der zusätzliche Investitionsbedarf über elf Jahre auf 3,7 Bill. EUR bis 2035 (Abbildung 2). In unserem Szenario müssten rund 70% davon aus privatwirtschaftlichen Quellen kommen. Prozentual wäre der Anteil

Abbildung 2
Investitionsbedarf im Maximalszenario



$\Sigma = 3,7 \text{ Bill. EUR}$

Quelle: Bundesministerium der Verteidigung; Global Entrepreneurship Monitor 2024; IMK; OECD; McKinsey (2021), Net-Zero Deutschland; McKinsey (2024), Zukunftspfad Stromversorgung

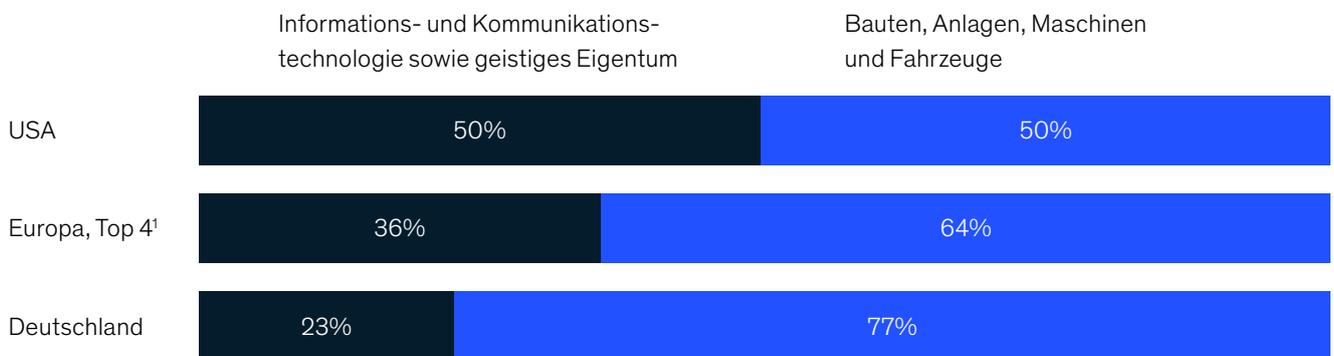
der Privatwirtschaft damit etwas geringer als bisher, weil viele der erforderlichen Investitionen in den Zuständigkeitsbereich des Staates fallen.²³

Derzeit allerdings wird in Deutschland nicht genug in Wachstum investiert. Der Anteil der Bruttoanlageinvestitionen am BIP liegt in Deutschland knapp unter dem Durchschnitt der 38 OECD-Länder.²⁴ Vor allem aber wird in Deutschland weniger Geld für dynamische Bereiche ausgegeben. In den USA z.B. fließt rund die Hälfte der gesamten Bruttoanlageinvestitionen in wachstumsstarke Bereiche wie Informations- und Kommunikationstechnologie sowie geistiges Eigentum. In Deutschland ist es nicht einmal ein Viertel (Abbildung 3).²⁵ Hierzulande fließen die Investitionen vor allem in Bauten, Anlagen, Maschinen und Fahrzeuge.

Abbildung 3

Investitionsklassen im Ländervergleich

Art der Vermögenswerte anteilig an den gesamten Bruttoanlageinvestitionen



¹ Durchschnitt aus Werten für Belgien, die Niederlande, Norwegen und Schweden; keine Daten für die Schweiz verfügbar

Quelle: OECD Statistics

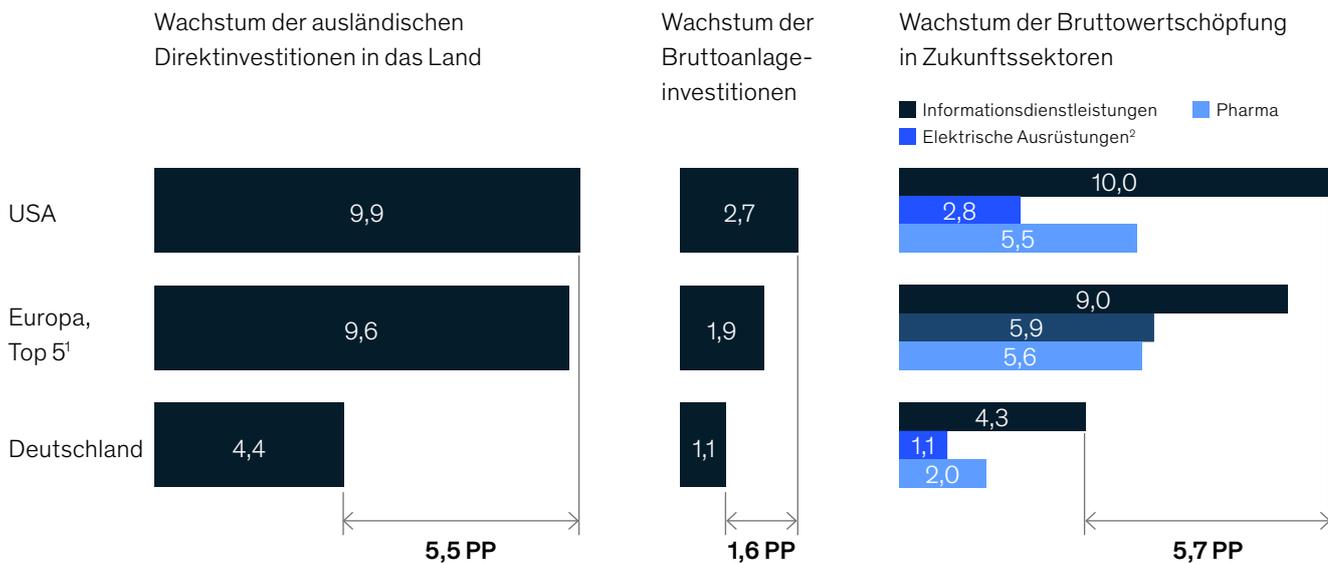
Und die Dynamik nimmt weiter ab. Von 2010 bis 2015 wuchsen die Bruttoanlageinvestitionen in Deutschland real noch um 2,2% pro Jahr. Von 2015 bis heute sind sie dagegen jährlich nur noch um 1,1% gestiegen.²⁶ Damit blieb das Wachstum zuletzt deutlich hinter dem der Vorjahre zurück und ist zudem geringer als in den USA und in den wachstumsstarken europäischen Ländern. Auch bei ausländischen Direktinvestitionen ist Deutschland gegenüber den Vergleichsländern ins Hintertreffen geraten (Abbildung 4).

Aber warum wird in Deutschland so wenig investiert? Weil die Renditeaussichten für Investoren im internationalen Vergleich zu gering sind. Investoren aller Art – inländische wie ausländische, darunter auch Unternehmen aller Branchen, vom Mittelständler bis zum Großkonzern – vergleichen eine mögliche Investition in Deutschland mit möglichen Investitionen in anderen Ländern. Deshalb muss die in Deutschland erzielbare Rendite wettbewerbsfähig sein. Das ist derzeit nicht der Fall. In den USA z.B. werden um 30% höhere Renditen erzielt als hierzulande.²⁷ Entsprechend viel Kapital fließt jedes Jahr aus Deutschland ab: 2023 waren es netto (also nach Abzug ausländischer Kapitalflüsse nach

Abbildung 4

Investitionen und Wachstum im Ländervergleich

Kumulierte jährliche Wachstumsrate, 2015 - 22, in Prozent



1 Durchschnitt aus Werten für Belgien, die Niederlande, Norwegen, Schweden und die Schweiz
2 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten sowie elektronischen und optischen Erzeugnissen
Quelle: OECD Statistics

Deutschland) fast 250 Mrd. EUR.²⁸ Die negative Kapitalbilanz ist nicht zuletzt ein Spiegel des hohen Exportüberschusses von zuletzt über 200 Mrd. EUR (2023).²⁹

Was also müsste passieren, um mehr Kapital für Investitionen in Deutschland zu mobilisieren? Voraussetzung dafür wäre die Aussicht auf wachsende Umsätze und Erträge. Kurz gesagt: Eine Doppelstrategie könnte Deutschland helfen, wieder auf Wachstumskurs zu kommen:

Shift – Fokus auf dynamische Zukunftsfelder. Wenn Deutschland seine Stärken ausspielt, um sich auf weltweiten, dynamisch wachsenden Zukunftsfeldern eine starke Position zu sichern, kann es mehr Wachstum erreichen.

Lift – höhere Produktivität in allen Bereichen. Mehr Produktivität in der Gesamtwirtschaft ist gerade bei schrumpfender Erwerbsbevölkerung die entscheidende Voraussetzung für höhere Erträge.

Im Zusammenspiel mit den richtigen Rahmenbedingungen können Shift und Lift dazu beitragen, die Renditeaussichten für Investoren zu verbessern, und so dabei helfen, das für die Wachstumswende erforderliche Kapital zu mobilisieren. Davon würden alle profitieren. Wenn Deutschland sein gesamtes Potenzial ausschöpft (Maximalszenario), steigt der Wert der wirtschaftlichen Aktivität bis 2035 auf rund 24,5 Bill. EUR (Abbildung 1). Diese Wertsteigerung entspräche etwa dem Vierfachen der heutigen Marktkapitalisierung der 230 Unternehmen, die im DAX, MDAX, TecDAX und SDAX gelistet sind. Das durchschnittliche Haushaltseinkommen stiege in diesem Szenario von derzeit 72.000 EUR um rund 31.000 EUR und damit auf über 100.000 EUR pro Jahr (2035).

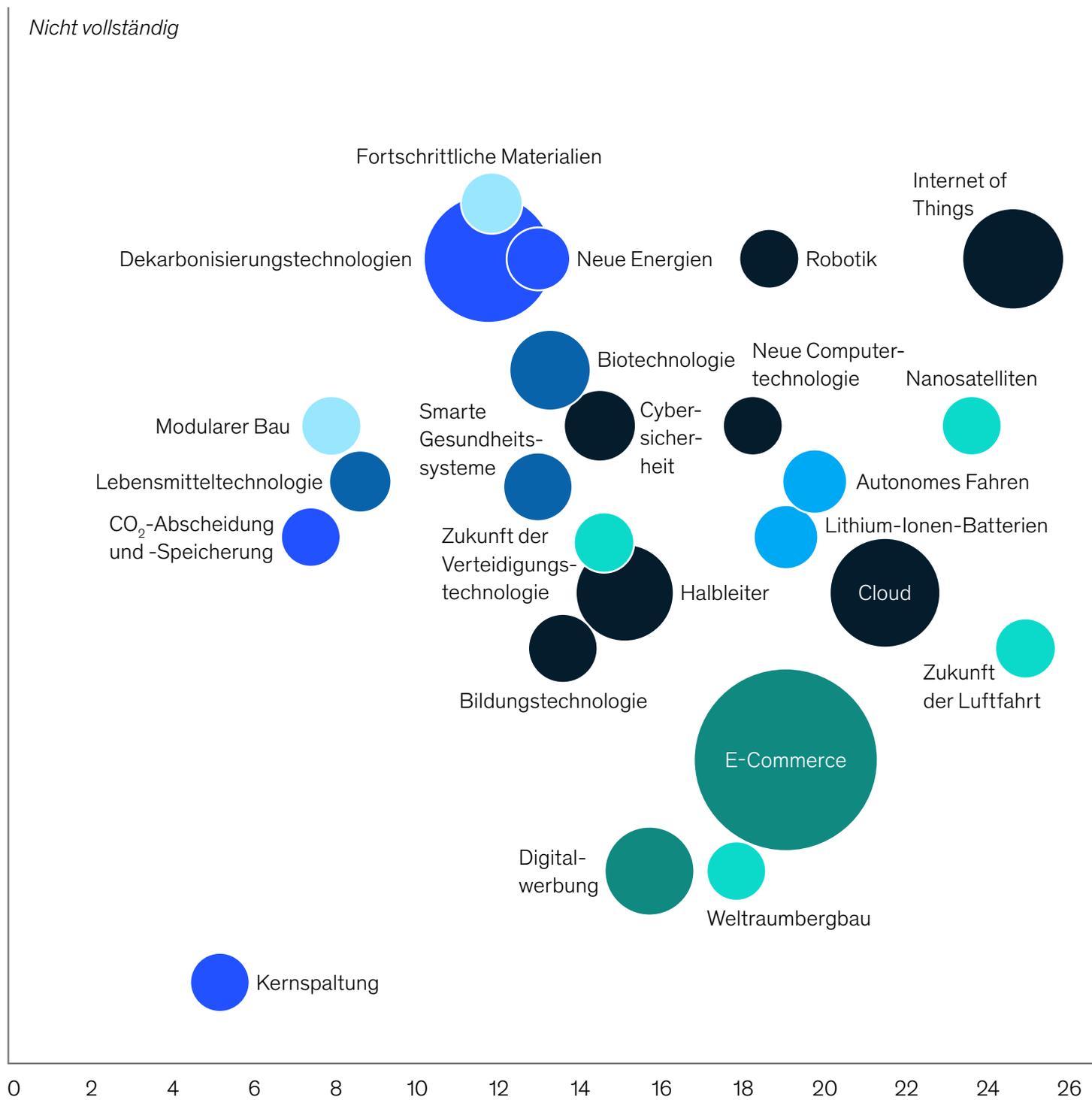
Shift: Fokus auf Zukunftsfelder

Um der deutschen Wirtschaft neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen, ist eine Verschiebung (Shift) des wirtschaftlichen Portfolios hin zu dynamischen Zukunftsfeldern erforderlich. Bei der Auswahl solcher Felder können zwei Kriterien helfen: erstens deren globale Wachstumsdynamik und zweitens deren Kompatibilität mit der deutschen Wirtschaft, also mit den hiesigen Stärken und der heimischen Nachfrage (Abbildung 5). Im Folgenden erläutern wir drei Beispiele für vielversprechende Zukunftsfelder, die mit den Gegebenheiten in Deutschland kompatibel sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Verbindlichkeit.

- **Gesundheitsversorgung.** Angesichts der alternden Bevölkerung und des Investitionsstaus von rund 30 Mrd. EUR allein in den deutschen Krankenhäusern³⁰ steht Deutschland vor der Herausforderung, eine bezahlbare Gesundheitsversorgung sicherzustellen. Darin liegt zugleich eine Chance für die deutsche Wirtschaft mit ihren Stärken in Bereichen wie Medizintechnik, Biotechnologie und Robotik. In Kombination mit Digitalisierung, KI und der Nutzung vorhandener Gesundheitsdaten ergibt sich für Deutschland die Chance, bei der Gesundheitsversorgung eine führende Position einzunehmen. Konkret könnten z.B. in Deutschland entwickelte und gebaute Roboter dabei helfen, Pflegekräfte zu entlasten. Solche Technologien sind nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit sehr gefragt. Prognosen zufolge wird der Markt für humanoide Roboter von 2024 bis 2031 um jährlich 17% wachsen.³¹
- **Batterietechnologie.** Bei der Produktion derzeit dominanter Lithium-Ionen-Batterien spielt Deutschland keine große Rolle. Diesen Markt beherrschen China, Südkorea und Japan; ein Aufholrennen wäre wegen des hohen Kostenniveaus in Deutschland kostspielig und wenig aussichtsreich. Anders sieht es bei leistungsfähigen und nachhaltigen Alternativen zur Lithium-Ionen-Technologie aus: McKinsey-Analysen lassen bei Batterien der nächsten Generation eine hohe wirtschaftliche und technologische Dynamik erwarten. Bis 2035 wird hier ein Wachstum in der Größenordnung von 40% erwartet (kumulierte jährliche Wachstumsrate).³² Deutschland könnte sich mit seinen Stärken in Forschung und Entwicklung bei Festkörper-, Silizium-Anoden-, Natrium-Ionen- oder Lithiumsulfat-Batterien durch frühzeitiges Engagement („leapfrogging“) einen Vorsprung sichern. Ansätze dafür sind bereits vorhanden, z.B. in Form der Cluster NextGenBatt und FestBatt an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft.³³
- **Neue Materialien.** In Deutschland sind viele hochspezialisierte und interdisziplinär vernetzte Unternehmen ansässig, die sich auf die Erforschung, Entwicklung und Produktion innovativer Materialien spezialisiert haben.³⁴ Der Markt für solche Materialien bietet viele Wachstumschancen, z.B. bei Biokunststoffen, wiederverwertbaren Verbundwerkstoffen und emissionsarmen Baumaterialien. Solche Materialien haben das Potenzial, Umweltverschmutzung und die Abhängigkeit von begrenzten Ressourcen zu verringern. Weitere Wachstumschancen gibt es bei Hochleistungslegierungen, Nanomaterialien und 3D-Druck. Mit solchen Technologien lassen sich leichtere und zugleich stabilere Komponenten herstellen. Gleichzeitig können Produktionsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden. Schon heute gibt es in Deutschland öffentliche Förderung für materialwissenschaftliche

Abbildung 5
Mögliche Zukunftsfelder für Deutschland

**Kompatibilität mit den Gegebenheiten
in Deutschland¹**

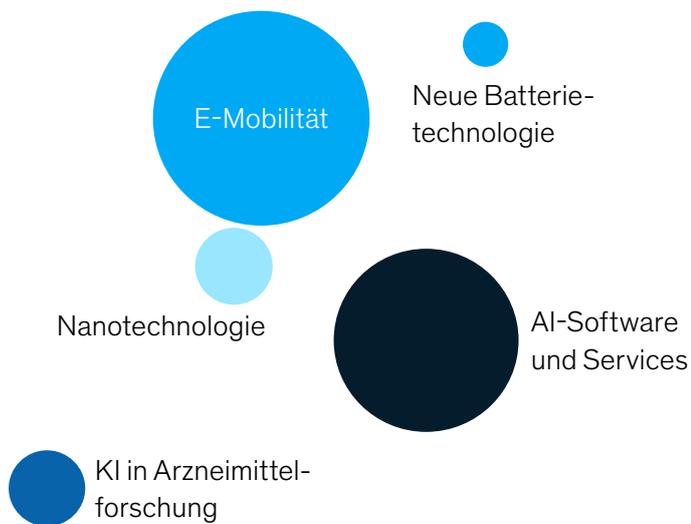


¹ Experteneinschätzung, basierend auf heutiger Bedeutung und erwarteter zukünftiger Nachfrage
Quelle: Data Bridge Research; Fortune Business Insights; Grand View Research; Experteneinschätzungen



Globales Marktvolumen 2035

- Digitalisierung und KI in der Industrie
- Automobil und Elektromobilität
- Nachhaltige Energie und Dekarbonisierung
- Advanced Manufacturing und Materialien
- Biotechnologie und Gesundheit
- Luft- und Raumfahrt, Verteidigung
- E-Commerce und digitale Wirtschaft



28 30 32 34 36 38 40

Globale Wachstumsdynamik,
kumulierte jährliche Wachstumsrate,
2024 - 35, in Prozent

Projekte mit hohem Anwendungspotenzial.³⁵ Deutschland hat die Chance, sich mit einem noch stärkeren Innovationsfokus auf neue Materialien in stark wachsenden Bereichen als Technologieführer zu etablieren.

Um das volle Potenzial dynamischer Zukunftsfelder auszuschöpfen, setzen führende Unternehmen immer wieder auf eine nachhaltige Neuausrichtung ihres Portfolios. Sie stellen Bewährtes auf den Prüfstand und mustern es nötigenfalls aus. Gleichzeitig sorgen sie für höherwertigen Ersatz. Das gilt nicht nur für Branchen, Technologien und Geschäftsmodelle, sondern auch für Arbeitsweisen und Kompetenzen.³⁶ Von solchen Ansätzen könnte auch die deutsche Wirtschaft im Ganzen profitieren. Denn die Wachstumswende kann nur gelingen, wenn Deutschland sich von wachstumsschwachen, wenig zukunftssträchtigen Feldern abwendet und verstärkt auf dynamische Zukunftsfelder setzt. Dabei können neben einer Verschiebung der Tätigkeitsschwerpunkte bestehender Unternehmen auch mehr Neugründungen in Zukunftsfeldern helfen.

Die genannten Felder und Sektoren sind dabei nur als Beispiele zu verstehen. Wachstumschancen gibt es überall – im Finanzwesen, in der Landwirtschaft, in der chemischen Industrie. Resiliente Unternehmen erfinden sich immer wieder neu. Sie schrecken selbst vor „kreativer Zerstörung“ nicht zurück und suchen – basierend auf ihren Stärken – in ihrem Marktumfeld nach Wachstumschancen.³⁷ Entscheidend sind dabei unseren Analysen zufolge eine flexible Allokation von Ressourcen, ein klarer Fokus auf Innovation und die Bereitschaft, neue Partnerschaften einzugehen.

— **Flexible Allokation von Ressourcen.** Viele der wachstumsstärksten und profitabelsten Unternehmen setzen ihr Kapital, ihre Talente und Fähigkeiten dynamisch ein. Sie reagieren schnell und entschlossen auf neue Chancen. Eine McKinsey-Studie zeigt, dass Unternehmen, die ihre Investitionen bedarfsgerecht umschichten und neue Geschäftsbereiche aufbauen, ihre Ertragschancen dadurch erheblich verbessern.³⁸ Einer bisher noch unveröffentlichten McKinsey-Analyse zufolge erzielen Industrieunternehmen, die Softwareprodukte erfolgreich in ihr Portfolio integrieren, eine zweistellige Steigerung ihres Umsatzwachstums. Ein zentraler Aspekt bei der Allokation von Ressourcen ist neben der Wachstumsdynamik auch die Margenstärke der jeweiligen Geschäftsbereiche. In Segmenten, die auf hochwertige Güter und Dienstleistungen fokussiert sind, lassen sich hohe Margen erzielen. Ein Beispiel für ein bewährtes Vorgehen liefert hier der Wirtschaftsstandort Schweiz. Seit jeher zeichnet die Schweiz sich durch ein starkes Portfolio in qualitativ hochwertigen Branchen aus. In den vergangenen Jahren hat sie dieses Portfolio weiter diversifiziert und ihre Position im Bereich hochwertiger Pharmaprodukte ausgebaut. Dieser Sektor hat durch starkes Wachstum und hohe Margen über die vergangenen 20 Jahre wesentlich zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum in der Schweiz beigetragen.³⁹

— **Fokus auf Innovation.** Wachstumsstarke Unternehmen investieren mehr als ihre Wettbewerber in Forschung und Entwicklung für neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen. Zudem achten sie konsequent auf hohen Kundennutzen und verbessern diesen nötigenfalls grundlegend. Sie stellen hochqualifizierte Forscher und Entwickler ein und suchen aktiv nach neuen Technologien. Zusätzlich fördern sie eine Kultur der Kreativität und Risikobereitschaft, indem sie offene Kommunikation und den Austausch

von Ideen unterstützen. Durch ständige Tests und Iterationen sorgen sie für möglichst kurze Zyklen von der Entwicklung bis zur Kommerzialisierung. Einer McKinsey-Umfrage zufolge ermutigen innovationsstarke Unternehmen ihre Mitarbeitenden dreimal häufiger als andere Unternehmen zu Experimenten. Sie etablieren iteratives Vorgehen in der gesamten Organisation und nutzen Technologie sowie Analysen zur Beschleunigung von Tests, der Erprobung von Prototypen und der Kommerzialisierung von Innovationen. Erfolgreiche Innovatoren verwenden digitale Tools, darunter auch KI, im Durchschnitt doppelt so häufig wie ihre Wettbewerber. Ein solcher Innovationsfokus zahlt sich aus und steigert die Chancen, Technologieführerschaft bei neuartigen Produkten zu erreichen – und damit auch mehr Wachstum sowie höhere Margen als im Bestandsgeschäft.⁴⁰

- **Bereitschaft zu neuen Partnerschaften.** Wachstumsstarke Unternehmen erweitern ihr Portfolio strategisch durch Zukäufe oder Joint Ventures, verkaufen wachstumsschwache Bereiche und etablieren ein Ökosystem an Partnern, das von Start-ups und Universitäten über Lieferanten und Logistikpartner bis zu ihren Kunden reicht. Unternehmen, die nicht allein auf organisches Wachstum setzen, sondern ihr Portfolio strategisch durch Fusionen und Übernahmen erweitern, sind erfolgreicher als ihre Konkurrenten. Einer McKinsey-Analyse zufolge erreichen Unternehmen, die durch programmatische Akquisitionen ihr Portfolio um wachstumsstarke Felder erweitern, eine Steigerung ihrer Gesamtrendite für Aktionäre um mehr als 6%.⁴¹ Auch strategische Partnerschaften und der Aufbau eines Ökosystems an Partnern können sich auszahlen. Eine aktuelle McKinsey-Studie zeigt: Unternehmen, die aktiv mit Start-ups zusammenarbeiten, können ihr Innovationspotenzial um 30% steigern. Bei solchen Partnerschaften geht es nicht nur um die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, sondern auch darum, die Agilität und die Ideen von Start-ups zu nutzen, um die Wettbewerbsposition eines Unternehmens zu stärken.⁴²

Veränderungen in etablierten Unternehmen werden allerdings nicht ausreichen, um den Wert der wirtschaftlichen Aktivität in Deutschland zu verdoppeln. Dafür wären auch mehr Start-up-Neugründungen als bisher hilfreich, denn Start-ups sind wichtige Innovationstreiber, die zusätzlichen und schnell wachsenden Wert schaffen können. In der Vergangenheit hat Deutschland hier zwar schon viel Boden gut gemacht, aber zuletzt kehrte sich der Trend wieder um: 2021 wurden in Deutschland 2.900 Start-ups gegründet, 2023 waren es nur noch 2.500. In den USA sind es fast zehnmals so viele, obwohl die Bevölkerung nur ungefähr viermal so groß ist wie in Deutschland.⁴³ Zudem haben deutsche Start-ups eine geringere Chance als amerikanische, sich bei wachsendem Kapitalbedarf weitere Finanzierungsrunden zu sichern. Ein besserer Zugang zu Finanzmitteln in späteren Finanzierungsrunden könnte die Bedingungen für den Erfolg von Start-ups in Deutschland verbessern.⁴⁴

Lift: Steigerung der Produktivität

Während der Shift auf die Verschiebung von Ressourcen und Investitionen zu dynamischen Wachstumsfeldern abzielt, geht es beim Lift um die Erhöhung der Produktivität in allen Sektoren und Wertschöpfungsketten. Der Spielraum für Verbesserungen ist groß, denn momentan liegt Deutschland bei der Produktivität deutlich unter dem Niveau führender Länder. Das BIP pro Stunde liegt etwa 30% unter dem Niveau führender europäischer Vergleichsländer und der USA.⁴⁵ Zudem wird die Zahl der Erwerbsfähigen in Deutschland bis 2035 voraussichtlich um 3 Millionen sinken.⁴⁶

Unternehmen, die ihre Produktivität erhöhen wollen, können an verschiedenen Stellen ansetzen. Zu den wichtigsten Beispielen zählen Digitalisierung, lebenslanges Lernen, schlanke Prozesse, optimierte Lieferketten, Skalierung und eine Kultur operativer Exzellenz.

- **Digitalisierung, Automatisierung und KI.** Vorreiter bei der umfassenden Implementierung von Digitalisierung, Automatisierung und KI steigern ihre Produktivität, indem sie manuelle Tätigkeiten reduzieren, die Genauigkeit von Arbeitsabläufen erhöhen und Entscheidungsprozesse optimieren. Analysen zufolge verzeichnen sie eine Produktivitätssteigerung von 30 bis 40% im Vergleich zu Wettbewerbern.⁴⁷ Erfolgreiche Unternehmen setzen auf die Identifizierung besonders vielversprechender Anwendungen mit Leuchtturmcharakter, an denen sie die Implementierung neuer Technologie erproben und demonstrieren können.⁴⁸ Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein integrierter Ansatz, um über Einheiten und Standorte hinweg dauerhaft Wertpotenzial zu erschließen.⁴⁹ Zudem sind häufig Anpassungen von Organisation und Management an neue, technologiebasierte Abläufe erforderlich.⁵⁰ Und weil neue Technologien immer auch neue Risiken mit sich bringen, passen führende Unternehmen ihr Risikomanagement entsprechend an, z.B. an die spezifischen Risiken, die mit generativer KI verbunden sind. So stellen sie einen verantwortungsvollen Umgang mit innovativen Lösungen sicher.⁵¹

Das BIP pro Stunde liegt etwa 30% unter dem Niveau führender europäischer Vergleichsländer und der USA.

- **Lebenslanges Lernen.** Produktive Unternehmen ermitteln systematisch, welche neuen Fähigkeiten und Kenntnisse für den Erhalt und den Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit ausschlaggebend sind. Auf dieser Basis investieren sie in die gezielte Qualifikation und Weiterbildung ihrer Belegschaft. Eine Studie des McKinsey Global Institute zeigt z.B., dass technische und analytische Fähigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen immer wichtiger werden.⁵²
- **Schlanke Prozesse.** Produktive Unternehmen analysieren, verbessern und verschlanken ihre Geschäftsprozesse, um durch vollständige Transparenz, Integration und Synchronisation reibungslose und kosteneffiziente Abläufe sicherzustellen. Einer bisher noch unveröffentlichten McKinsey-Analyse zufolge erreichen branchenführende Organisationen, die auf schlanke Prozesse setzen, eine um 20 bis 40% höhere Arbeitsproduktivität als ihre Wettbewerber.
- **Optimierte Lieferketten.** Produktive Unternehmen nutzen tiefgreifende Analysen und ganzheitliche Ansätze für die Planung, das Management und die Optimierung ihrer Lieferketten. Eine McKinsey-Umfrage zeigt: Unternehmen, die bei der Optimierung ihrer Lieferkette besonders erfolgreich sind, nutzen gezielt fortschrittliche Planungssysteme mit integriertem Risikomanagement. Mit solchen Systemen erhöhen sie die Widerstandsfähigkeit, die Effizienz und die Kundenorientierung ihrer Lieferketten.⁵³
- **Skalierung der Unternehmensgröße.** Zusammenschlüsse und Übernahmen steigern die Produktivität von Unternehmen, weil dadurch Synergien entstehen. In Deutschland wird nur aus einem von zehn Unternehmen ein Großunternehmen. In den USA und in Israel gelingt das jedem vierten Unternehmen.⁵⁴
- **Kultur operativer Exzellenz.** Überdurchschnittlich produktive Unternehmen belassen es nicht bei einzelnen Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität, sondern setzen in allen Bereichen auf operative Exzellenz. Sie nutzen kontinuierliche Verbesserungen, gemeinsame Ziele, Lean Management und agile Arbeitsweisen, um höchstmögliche Produktivität zu erreichen. Unternehmen, die eine von operativer Exzellenz geprägte Kultur implementieren, können ihre Arbeitsproduktivität gegenüber dem Wettbewerb nachweislich um bis zu 30% steigern.⁵⁵

Neben den hier genannten Ansatzpunkten kann auch die im letzten Abschnitt beschriebene Erneuerung des wirtschaftlichen Portfolios (Shift) durch verstärkten Fokus auf innovative Technologien, dynamische Sektoren und neuartige Geschäftsmodelle zu mehr Produktivität beitragen. Dies zeigt eine Studie des McKinsey Global Institute zu den Strategien besonders produktiver Unternehmen.⁵⁶

Ein weiterer möglicher Ansatzpunkt für mehr Wertschöpfung in Deutschland wäre die Erhöhung der Arbeitsstunden pro Kopf. In den USA sind es rund 1.800, in Italien rund 1.730 und in Großbritannien rund 1.520. In Deutschland dagegen arbeiten die Menschen durchschnittlich nur rund 1.350 Stunden pro Jahr.⁵⁷ Zu den Gründen für den großen Abstand zu den Vergleichsländern zählen die hohe Teilzeitquote und der hohe Anteil von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen („Minijobs“) hierzulande. Eine Erhöhung der Arbeitsstunden pro Kopf könnte dazu beitragen, die Wachstumsdynamik der deutschen Wirtschaft zu erhöhen (siehe auch „Flexibilisierung des Arbeitsmarkts“ im Folgekapitel).

Unsere Umfrage

Im Sommer 2024 haben wir über 130 CxOs in Deutschland tätiger Unternehmen zum Wirtschaftsstandort Deutschland befragt. Die Umfrage deckt viele Sektoren und verschiedene Unternehmensgrößen ab.⁵⁸

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich nach Meinung der befragten CxOs etwas ändern muss, um mehr Wachstum in Deutschland zu ermöglichen. Zudem liefern sie Anhaltspunkte für die aus Sicht deutscher CxOs wichtigsten Voraussetzungen für mehr Investitionen und mögliche Maßnahmen zur Beschleunigung der Erneuerung der deutschen Wirtschaft.

Deutschland ist für die Unternehmen der befragten CxOs als Produktionsstandort und auch als Absatzmarkt wichtig.

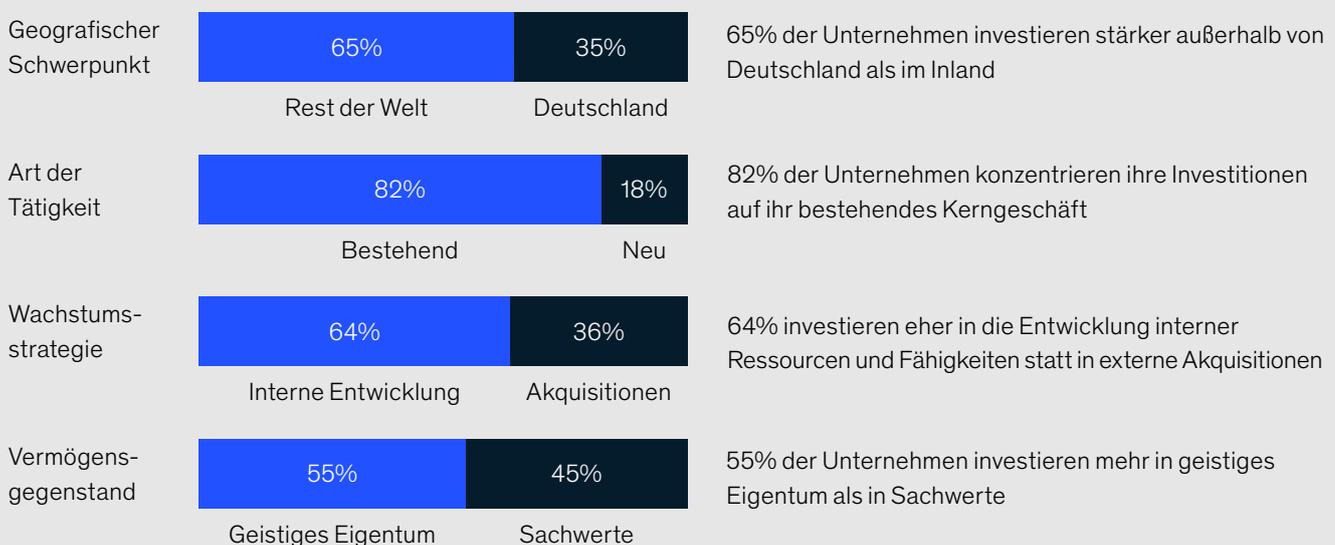
- 42% der Unternehmen in unserer Umfrage erwirtschaften mehr als die Hälfte ihres Umsatzes in Deutschland; 60% haben mehr als die Hälfte ihrer aktuellen Produktionskapazitäten in Deutschland.
- 33% der Befragten erwarten zwar, dass ihre Präsenz am Standort Deutschland

in den nächsten fünf Jahren wachsen wird. Zwei Drittel rechnen dagegen mit Stagnation (35%) oder Rückgang (32%). Besonders Unternehmen im produzierenden Gewerbe planen, ihre Präsenz in Deutschland zu reduzieren (47%). Im Dienstleistungssektor planen dies nur 23%.

- Diese Tendenz zeigt sich auch beim Investitionsverhalten (Abbildung 6). Derzeit investieren 65% der Unternehmen in unserer Stichprobe mehr im Ausland als in Deutschland; insbesondere große Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 10 Mrd. EUR geben an, dass sie mehr im Ausland investieren (83%).

Was wären die Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland? Die befragten CxOs sehen besonders hohen Handlungsbedarf in den Bereichen Arbeitsmarkt, Nachfrageentwicklung und Energiekosten. Als weitere Faktoren nennen die Teilnehmenden europaweit einheitliche, wirtschaftsfreundliche Gesetze sowie staatliche Förderung von Wachstum und Innovation (Abbildung 7). In einem Freitextfeld hatten die CxOs die

Abbildung 6
Investitionsschwerpunkte deutscher Unternehmen
Zuweisung von Investitionen



Quelle: McKinsey CxO Survey „Accelerating Germany“, 8. September 2024

Möglichkeit, weitere Voraussetzungen für mehr Investitionen zu nennen. Die Mehrzahl dieser Einträge bezieht sich auf Deregulierung und Bürokratieabbau. Ein Kommentar lautet: „mehr unternehmerische Freiheit und weniger Regulierung in allen Bereichen.“ Ein anderer: „stabilere Regulierung und Rahmenbedingungen“.

Bisher geschieht in der Wahrnehmung der CxOs allerdings zu wenig, um Deutschland wieder zu mehr Wachstum zu verhelfen. Eine Mehrheit von 84% glaubt, dass die Herausforderung zwar verstanden ist, bisher aber zu wenige Maßnahmen ergriffen werden oder es bei deren Umsetzung an Dringlichkeit fehlt, und 15% sind der Meinung, dass die bisher gefundenen Lösungen keine ausreichende Wirkung zeigen. Nur eine verschwindend geringe Zahl der Befragten (etwa 2%)

glaubt, dass die Erneuerung der deutschen Wirtschaft auf einem guten Weg ist und in den nächsten zwei Jahren Ergebnisse bringen wird. Auf die Frage nach den wichtigsten Hebeln zur Beschleunigung der Erneuerung der deutschen Wirtschaft nennen die CxOs folgende Themenfelder:

- Prozesse in der öffentlichen Verwaltung (77%)
- Zielbild, Narrativ und Mentalität (64%)
- Regulatorische und wirtschaftliche Stabilität (63%)

Als weitere Beschleunigungshebel werden die öffentliche Infrastruktur, die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sowie Bildung und lebenslanges Lernen genannt.

Abbildung 7

Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland

Welche Faktoren würden die Investitionen Ihres Unternehmens in Deutschland am stärksten erhöhen und/oder zum Ausbau Ihrer Präsenz in Deutschland beitragen?

1 Talent	Erhöhte „Flexicurity“ und vereinfachte Arbeitsmarktregelungen
2 Makroumfeld	Starke und stabile Nachfrageaussichten (z.B. durch fiskalische Anreize)
3 Energie	Gas- und Strompreise, die denen in den USA und China entsprechen (etwa die Hälfte der derzeitigen Preise)
4 Integrierter EU-Binnenmarkt	Ein 28. Regime der Europäischen Union mit einheitlichen und unternehmensfreundlichen Arbeits-, Steuer- und Produktvorschriften
5 Innovation	~ 100 Mrd. EUR umfassendes Budget der EU für „pre-commercial innovation procurement“
6 Industriepolitik	Unterstützung vergleichbar mit dem Inflation Reduction Act der USA
7 Handel/Lieferketten	Langfristig gesicherter Zugang zu wichtigen Materialien
8 Wettbewerbspolitik	Vereinfachte Konsolidierungsprozesse
9 Kapital	Kapitalmarktunion sowie Vertiefung des Private-Equity- und Risikokapitalmarkts

Impulse zur Umsetzung

Um der Doppelstrategie aus Shift und Lift zur Entfaltung ihres vollen Nutzens für Land und Leute zu verhelfen, könnte Deutschland die Bedingungen für das Handeln von Investoren und Unternehmen stärker als bisher auf Wachstum ausrichten. Höchste Priorität hat aus Sicht deutscher CxOs dabei die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts als Voraussetzung für mehr Investitionen in Deutschland. Wir wünschen uns, dass die in diesem Kapitel vorgelegten Überlegungen als Anregung verstanden werden, in den wichtigsten Bereichen die richtige Balance aus Stabilität und Dynamik zu suchen. Das Ziel: Durch mehr Beweglichkeit mehr Wachstum für alle in Deutschland ermöglichen.

**Flexibler Arbeitsmarkt
erleichtert Besetzung
offener Stellen**

**Mit Minirobotern zur
Marktführerschaft dank
gezielter Förderung**



Shift-Impulse

Um einen stärkeren Fokus auf Zukunftsfelder – sowohl in bestehenden Unternehmen als auch durch Neugründungen – zu ermöglichen, sind vier Stoßrichtungen ausschlaggebend: gezielte Förderung technologischer Innovation, Flexibilisierung des Arbeitsmarkts, Mobilisierung von Kapital für wachstumsrelevante Investitionen sowie Beschleunigung und Vereinfachung der Verwaltung.

CxOs nennen mehr Innovationsförderung als eine der Top-5-Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.



Gezielte Förderung technologischer Innovation

Die meisten Zukunftsfelder basieren auf technologischer Innovation. Substantielles und nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum ohne Technologieführerschaft ist deshalb so gut wie unmöglich. Bei vielen Zukunftstechnologien spielt Deutschland allerdings nicht vorne mit. Eine der Ursachen: Die Fördermittel für technologische Innovationen sind in Deutschland auf viele verschiedene Sektoren verteilt und werden von zahlreichen unterschiedlichen Institutionen vergeben. Deshalb ist es schwierig, übergreifende Prioritäten zu setzen.⁵⁹ Die von uns befragten CxOs nennen jedoch mehr Innovationsförderung im vorkommerziellen Bereich als eine der fünf wichtigsten Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.

Ein möglicher Weg: Deutschland könnte bei wachstumsrelevanten Zukunftstechnologien wie Deep Tech (z.B. humanoide Roboter, Quantencomputer, Nanosatelliten) mittels fokussierter Förderung und eines innovationsfreundlichen Regulierungsumfelds eine führende Position anstreben. Außerdem könnte ein funktionierender Wettbewerb um Investitionen in Innovation mit planbarer Finanzperspektive zur Technologieführerschaft beitragen. Deutschland kann dabei viel von anderen Ländern lernen, z.B. von den USA. Dort investiert die NASA gemeinsam mit privatwirtschaftlichen Partnern in die Weiterentwicklung der Weltraumforschung.⁶⁰ Zudem wurden in den USA 31 Gemeinden zu regionalen Innovations- und Technologiezentren (Hubs) erklärt, um die Wettbewerbsfähigkeit der USA in Bereichen wie Halbleiterproduktion und KI zu erhöhen. In diesen Hubs kommen verschiedene Akteure zusammen, darunter Universitäten, private Unternehmen, lokale Regierungen und Gewerkschaften.⁶¹ Auch bei der Regulatorik unterstützen die USA Innovationen. Austin und San Francisco erlauben z.B. die Erprobung autonomer Fahrzeuge auf öffentlichen Straßen. San Francisco arbeitet dabei eng mit Betreibern autonomer Fahrzeugflotten zusammen, um deren Tests zu erleichtern. Die Möglichkeit, autonome Fahrzeuge in realistischer Umgebung zu erproben, erhöht die Innovationsgeschwindigkeit deutlich.⁶²

Auch in Europa gibt es Beispiele für die fokussierte Förderung technologischer Innovationen wie den Chips Act zur Bekämpfung der Halbleiterknappheit. Die EU mobilisiert damit 43 Mrd. EUR aus öffentlichen und privaten Quellen für drei Initiativen: erstens für den Aufbau technologischer Kapazitäten und Innovationen, zweitens für die Förderung öffentlicher und privater Investitionen in Produktionsanlagen, und drittens für die Koordination durch ein europäisches Halbleitergremium.⁶³

Für CxOs ist ein flexiblerer Arbeitsmarkt die wichtigste Voraussetzung für mehr Investitionen in Deutschland.



Flexibilisierung des Arbeitsmarkts

Um neue Geschäftsfelder zu erschließen, braucht es gut ausgebildete Fachkräfte, sowohl unter den heute bereits Beschäftigten als auch unter den Arbeitskräften von morgen. Tatsache aber ist: Die Zahl der offenen Stellen ist in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren um fast 70% gestiegen. Die Zahl der erwerbsfähigen Personen dagegen sinkt. Dadurch fehlen Fachkräfte oft gerade in den produktivsten und am schnellsten wachsenden Bereichen der deutschen Wirtschaft. Für die von uns befragten CxOs ist ein flexiblerer Arbeitsmarkt (erhöhte „Flexicurity“ und vereinfachte Arbeitsmarktregulierung) die wichtigste Voraussetzung für mehr Investitionen in Deutschland.

Deutschland kann mit einer neuen Balance aus Sicherheit für Beschäftigte und Flexibilität für Unternehmen dafür sorgen, dass mehr Arbeitskräfte sich für einen Wechsel in wachstumsstarke Berufe entscheiden. Zudem könnten mehr Qualifizierungs- und Umschulungsprogramme dabei helfen, den veränderten Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen. Erwerbslose könnten mit mehr Qualifikation schneller in das Berufsleben zurückkehren. Ein Vorbild in diesem Bereich ist Dänemark mit seinem „Flexicurity“-Modell. Dieses zeichnet sich durch eine Balance von Arbeitgeberflexibilität und Arbeitnehmersicherheit aus. Die Hürden für Einstellungen und Entlassungen sind vergleichsweise niedrig; das reduziert Kosten und verhindert Rechtsstreitigkeiten. Arbeitnehmende, die Mitglied einer Arbeitslosenversicherung sind, erhalten bis zu zwei Jahre lang Unterstützung, wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren. Darüber hinaus bietet die dänische Regierung umfangreiche Unterstützung in Form von Bildungs- und Umschulungsprogrammen sowie Beratungsdiensten, um Erwerbslosen einen raschen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.⁶⁴

Zudem könnte Deutschland darauf hinwirken, dass mehr erwerbsfähige Personen arbeiten. Wie das gelingt, zeigen Frankreich und Schweden. Dort richtet sich die Betreuung von Kindern stärker als in anderen Ländern nach den Bedürfnissen und Arbeitszeiten berufstätiger Eltern.⁶⁵ Der Effekt: In Frankreich ist die durchschnittliche Arbeitszeit pro Jahr etwa 12% höher als in Deutschland; in Schweden beträgt der Vorsprung 7%.⁶⁶ In diesen Vergleichsländern arbeiten – nicht zuletzt wegen des besseren Betreuungsangebots – mehr Beschäftigte als in Deutschland in Vollzeit, und jene, die in Teilzeit arbeiten, kommen auf mehr Stunden pro Kopf.

Um genug qualifizierte Arbeitskräfte für den Shift der deutschen Wirtschaft zu aktivieren, könnten in Zukunft jene, die aus dem Ausland nach Deutschland kommen, zügiger in den Arbeitsmarkt integriert werden als heute. Die Niederlande setzen mit ihrem Civic Integration Program in diesem Bereich hohe Standards. Sprachkurse werden dort z.B. mit Praktika oder ehrenamtlicher Arbeit kombiniert.⁶⁷ Nicht zuletzt könnte Deutschland sich darum bemühen, seine Attraktivität für hochqualifizierte Fachkräfte zu steigern, z.B. durch die bevorzugte Erteilung von Aufenthaltstiteln an Menschen mit hohem Bildungsgrad, relevanter Berufserfahrung und Spezialkenntnissen in Bereichen, die für das Wirtschaftswachstum hierzulande von besonderer Bedeutung sind.

Mit Blick auf zukünftige Veränderungen könnte der kontinuierliche Aufbau von Wissen und Qualifikationen zum selbstverständlichen Teil des Arbeitslebens werden. Jede und jeder Einzelne würde dabei stärker als bisher in die Pflicht genommen. Singapur hat zu diesem Zweck das SkillFuture-Programm eingeführt. Erwerbstätige verfügen dort über ein persönliches Weiterbildungsbudget und können aus 7.000 Kursen wählen.⁶⁸ Weitere Vorschläge zur Flexibilisierung und Aktivierung des Arbeitsmarkts hat die Allianz der Chancen entwickelt.⁶⁹ McKinsey Deutschland ist Knowledge Partner dieser Allianz.

**Allein für Forschung
und Entwicklung
werden bis 2035
rund 680 Mrd. EUR
gebraucht.**



Mobilisierung von Kapital für wachstumsrelevante Investitionen

Um die deutsche Wirtschaft stärker als bisher auf dynamische Zukunftsfelder auszurichten, braucht es Kapital. Allein für Forschung und Entwicklung in zukunftsrelevanten Bereichen sind bis 2035 Investitionen von insgesamt etwa 680 Mrd. EUR erforderlich. In Deutschland ist grundsätzlich genug Kapital vorhanden, doch momentan steht ein großer Teil davon nicht für wachstumsrelevante Investitionen zur Verfügung. Zudem gibt es Bereiche, für die wegen der hohen Risiken gar kein privates Kapital verfügbar ist, z.B. für große Infrastrukturprojekte und die Erschließung neuer Technologien.

Deutschland kann die öffentlichen Ausgaben für Investitionen deutlich erhöhen. In Ländern wie Neuseeland wird dies bereits durch die doppelte Buchführung im Haushalt begünstigt. Mit dem Wechsel von der kameralistischen Buchführung, wie sie der deutsche Staat derzeit anwendet, zur doppelten Buchführung ließen Investitionen sich über den gesamten Zeitraum der Nutzungsdauer der damit finanzierten Güter abschreiben. Das würde Investitionen erleichtern, weil dann nicht die ganze Summe „auf einen Schlag“ haushaltswirksam wird.⁷⁰

Zudem könnte Deutschland das vorhandene Kapital verstärkt Wachstums- und Risikoinvestitionen im Inland zuführen, wie es Frankreich mit seiner Tibi-Initiative zur Finanzierung von Tech-Unternehmen vormacht.⁷¹ Auch von den USA kann Deutschland bei der Aktivierung von Kapital viel lernen. Dort ist der Anteil von Venture-Capital-Investitionen am BIP mehr als achtmal so hoch wie in Deutschland, nicht zuletzt dank der dortigen Pensionsfonds.⁷² In den USA kommen 20% des in Risikokapitalfonds angelegten Kapitals aus Pensionsfonds; in Deutschland sind es nur 8%.⁷³ Deutsche Pensionsrückstellungen könnten zukünftig stärker konsolidiert werden, sodass Investitionen in größerem Umfang und mit besserem Risiko-Rendite-Profil möglich wären. Und wenn deutsche Renten verstärkt in Venture Capital und Private Equity investiert würden, wären damit höhere Renditen und eine bessere Portfoliodifferenzierung möglich. Zudem könnte so mehr Kapital innovativen Sektoren zugeführt werden. In Australien ist dieser Umgang mit Pensionsrückstellungen schon heute gängige Praxis.⁷⁴ Auch eine Anpassung der Solvency-II-Regulierung könnte helfen, mehr Kapital für Wachstum verfügbar zu machen.⁷⁵

Mit der WIN-Initiative bemüht die Bundesregierung sich in Zusammenarbeit mit finanzstarken Kapitalgebern schon heute darum, Deutschland als Innovationsstandort zu stärken. Die Ziele: die Mobilisierung von mehr als 10 Mrd. EUR für Investitionen in schnell wachsende Start-ups und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Risikokapitalgeber.⁷⁶

77% der CxOs fordern eine Beschleunigung der öffentlichen Verwaltung.



Beschleunigung und Vereinfachung der Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung kann wirtschaftliches Wachstum bremsen oder beschleunigen. In unserer Umfrage fordern die CxOs mit Nachdruck eine Beschleunigung der Prozesse in der öffentlichen Verwaltung. 77% von ihnen nennen dieses Thema als wichtigen Ansatzpunkt für eine schnelle Erneuerung der deutschen Wirtschaft.

Deutschland kann die öffentliche Verwaltung auf die Erneuerung der Wirtschaft ausrichten und deren Transformation damit unterstützen. Anträge auf Erteilung einer Genehmigung ließen sich deutlich unkomplizierter und zügiger als heute bearbeiten. In den Niederlanden z.B. dauert die Genehmigung von Schwertransporten, für die Deutschland derzeit sechs bis zwölf Wochen benötigt, im Durchschnitt weniger als eine Woche.⁷⁷ Möglich wird das durch Zentralisierung und vollständige Digitalisierung. Das Fahrzeug wird online registriert; die geplante Fahrtroute und die Dimensionen des Fahrzeugs werden digital eingereicht. Für die gesamte Abwicklung („one-stop shopping“) ist die niederländische Fahrzeugbehörde zuständig. Sie kann Genehmigungen erteilen, ohne weitere Behörden einzubinden. Auch Portugal beschreitet bei Genehmigungen neue Wege. Dort gelten Genehmigungen automatisch als erteilt („tacit approval“), wenn die öffentliche Verwaltung den entsprechenden Antrag nicht innerhalb einer gesetzlich festgelegten Frist bearbeitet.⁷⁸

Bei Verwaltungsprozessen könnte Deutschland Nutzerfreundlichkeit in Zukunft zur obersten Maxime erheben. In Südkorea z.B. ist es möglich, mit einer einzelnen ID auf eine breite Palette öffentlicher Dienstleistungen zuzugreifen. Die wiederholte Einreichung von Formularen wird dadurch überflüssig und die Zahl der Behördengänge sinkt.⁷⁹

Weitere Ansatzpunkte zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung liefert der McKinsey-Artikel „Digital public services: How to achieve fast transformation at scale“.⁸⁰

Lift-Impulse

Um die im Rahmen der Doppelstrategie angestrebte Steigerung der Produktivität in Deutschland zu erreichen, sind vier Stoßrichtungen ausschlaggebend: beschleunigte KI-Implementierung in der Breite, zukunftsfeste Energieversorgung zu konkurrenzfähigen Preisen, weitere Integration des EU-Binnenmarkts sowie Stärkung und Stabilisierung der Nachfrage.

Rund zwei Drittel der Verwaltungstätigkeit könnten automatisiert werden.



Beschleunigte KI-Implementierung in der Breite

Die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft, insbesondere die Implementierung von KI, bietet großes Potenzial zur Steigerung der Produktivität und damit zur Erhöhung der Standortattraktivität für Unternehmen. Laut einer McKinsey-Studie hat KI das Potenzial, die Arbeitsproduktivität in Deutschland bis 2040 deutlich zu erhöhen.⁸¹

Würde Deutschland stärker als bisher auf Digitalisierung und KI setzen, könnten viele Prozesse dadurch effizienter werden, z.B. in der öffentlichen Verwaltung. Eine aktuelle McKinsey-Analyse zeigt: Durch den Einsatz von generativer KI und anderen Technologien ließen sich in der öffentlichen Verwaltung Tätigkeiten automatisieren, die derzeit etwa 60 bis 70% der Arbeitszeit der Beschäftigten beanspruchen. Dazu gehören etwa die Erstellung und Zusammenfassung von Inhalten sowie die Interaktion mit Bürgern.⁸²

Außerdem kann die KI dazu beitragen, Verwaltungsprozesse gerechter und transparenter zu machen. Würde z.B. KI-gestützt anhand einheitlicher Kriterien über Anträge entschieden, könnten sich alle Antragstellenden darauf verlassen, bei gleichen Voraussetzungen auch gleich behandelt zu werden, unabhängig vom Ansehen der Person und von den jeweils zuständigen Sachbearbeitenden. In den USA werden mit diesem Ansatz – konkret mit KI-basierter natürlicher Sprachverarbeitung – Anträge auf Sozialleistungen schneller, verlässlicher und mit weniger Aufwand als bei herkömmlicher Arbeitsweise geprüft.⁸³

Besonders bei kleinen Unternehmen gibt es viel Potenzial zur Steigerung der Effizienz durch die Implementierung von Digitalisierung, Automatisierung und KI. Singapur unterstützt kleine und mittelgroße Unternehmen in diesem Bereich gezielt, indem es die Implementierung von KI in kleinen und mittelgroßen Unternehmen fördert, z.B. durch Zuschüsse zu den Kosten, die für den Erwerb von KI-Lizenzen und für Weiterbildungsmaßnahmen mit KI-Bezug anfallen. Dadurch sinkt die Hemmschwelle für Unternehmen, KI zu implementieren, und die Produktivität steigt.⁸⁴

Im Bildungswesen könnte KI dazu beitragen, dass effektiver und individueller gelernt wird. Südkorea z.B. bietet KI-Schulungen für Lehrkräfte an und fördert die Nutzung von KI im Unterricht. Der generelle Lernerfolg steigt dadurch nachweislich, und auch auf den effektiven Umgang mit KI in anderen Kontexten werden Schüler durch die Initiative vorbereitet.⁸⁵

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Digitalisierung, Automatisierung und KI sind unter anderem der Ausbau der bestehenden technischen Infrastruktur, der systematische Ausbau technischer Fähigkeiten, ein effektives Risikomanagement, vollständige Transparenz und die Förderung gesellschaftlicher Akzeptanz.⁸⁶

Für CxOs fällt günstige Energie unter die Top-3-Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.



Zukunftsfeste Energieversorgung zu konkurrenzfähigen Preisen

Eine sichere Versorgung mit Energie zu international konkurrenzfähigen Preisen ist entscheidend für eine starke, produktive und resiliente Wirtschaft. Für die von uns befragten CxOs ist günstige Energie eine der drei wichtigsten Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.

Durch die Weiterentwicklung des Energiewendepfads kann Deutschland eine zukunftsfeste und wettbewerbsfähige Versorgung mit Energie erreichen. Eine solche Weiterentwicklung könnte die Systemkosten für den Umbau des deutschen Stromsystems um bis zu 20% (150 Mrd. EUR) senken. Wichtige Bausteine dafür wären mehr moderne, wasserstofffähige Gaskraftwerke an den richtigen Stellen sowie ein stärker am Bedarf ausgerichteter Aufbau der Kapazitäten bei Windkraft und Photovoltaik. Damit wäre ein gegenüber dem jetzigen Plan weniger starker Ausbau der Stromnetze erforderlich. Zudem könnte in Dunkelflauten in den Wintermonaten und zu Spitzenlastzeiten der deutschlandweit steigende Strombedarf vollständig mit inländischer Erzeugungskapazität gedeckt werden. Bei gleicher Erfüllung der von politischen Entscheidungsträgern vorgegebenen Emissionsminderungsziele im Jahr 2035 (minus 90% im Vergleich zu heute) würden damit die Versorgungssicherheit und die Wirtschaftlichkeit der Energiewende erhöht. Zudem ließen sich damit Herausforderungen wie steigende Netzentgelte und regionale Engpässe abmildern.

Darüber hinaus könnte Deutschland die Zukunftsfähigkeit seines Energiesystems durch mehr Gründungsaktivität im Umfeld wissenschaftlicher Forschung zu gänzlich neuen Energiequellen und Energiespeichern steigern. Diese und weitere Vorschläge zur sicheren Versorgung mit Energie zu konkurrenzfähigen Preisen erläutert die McKinsey-Studie „Zukunftspfad Stromversorgung“.⁸⁷

Für CxOs gehören europaweit einheitliche Vorschriften zu den Top-5-Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.



Weitere Integration des EU-Binnenmarkts

Mit ihren rund 450 Millionen Bürgern ist die EU der größte multinationale Binnenmarkt der Welt. Das BIP der EU liegt mit rund 17 Bill. USD in einer ähnlichen Größenordnung wie das der USA.⁸⁸ In unserer Umfrage nennen die CxOs europaweit einheitliche, wirtschaftsfreundliche Vorschriften als eine der fünf wichtigsten Voraussetzungen für mehr Investitionen in Deutschland.

Eine Studie des McKinsey Global Institute zeigt: Um mit ihren Wettbewerbern in den USA Schritt zu halten, müssten europäische Großunternehmen im Durchschnitt fast doppelt so groß werden wie heute – unter Wahrung kartellrechtlicher Bestimmungen, also z.B. durch internationale Expansion.⁸⁹ Derzeit allerdings wird die teils noch uneinheitliche Regulierung in den Mitgliedsländern als ein Haupthindernis für die Skalierung von Geschäftsmodellen und Unternehmen in Europa wahrgenommen.⁹⁰ Aus Unternehmersicht ist die Integration des europäischen Binnenmarkts erst zu drei Vierteln abgeschlossen.⁹¹ Fachleute schätzen, dass die derzeit noch bestehenden Restriktionen die Wertschöpfung (Bruttoinlandsprodukt) der EU um 5 bis 10 % mindern.⁹²

Eine Möglichkeit zur stärkeren Integration des EU-Binnenmarkts ist die Einführung eines sogenannten „28. Regimes“. Ein solches Regime bestünde aus EU-weit gültigen, vereinfachten Vorschriften. Unternehmen hätten die Wahl, ob sie sich diesem Regime oder der Gesetzgebung der Mitgliedsländer unterwerfen wollen. Diese Art von Rechtsrahmen könnte Vorschriften zu Produkthaftung, Arbeitsschutz, Berufsqualifikationen, Besteuerung und Wettbewerb umfassen. Ein solches 28. Regime würde grenzüberschreitende Verträge, Fusionen und Übernahmen vereinfachen, sodass Unternehmen leichter eine international wettbewerbsfähige Größe erreichen könnten.⁹³

Unabhängig davon könnten Hürden für den freien Kapitalfluss innerhalb der EU weiter abgebaut werden. Dies betrifft z.B. Bereiche wie Insolvenzrecht, Finanzmarktaufsicht und Einlagensicherung. Dadurch ließen sich nationale Märkte enger miteinander verknüpfen. Unternehmen erhielten leichteren Zugang zu Finanzmitteln, die Finanzstabilität würde steigen und es wäre einfacher, Finanzinnovationen zu entwickeln und umzusetzen. Einer McKinsey-Studie zufolge könnten stärker integrierte Kapitalmärkte den Wohlstand in Deutschland fördern und zu einer Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen.⁹⁴

Ein Vergleich des europäischen Wirtschaftsraums mit den USA und China sowie Anregungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft finden sich im Artikel „Accelerating Europe: Competitiveness for a new era“ des McKinsey Global Institute.⁹⁵

Eine starke und stabile Nachfrage ist laut CxOs die zweitwichtigste Voraussetzung für mehr Investitionen in Deutschland.



Stärkung und Stabilisierung der Nachfrage

Um die angestrebte Verdoppelung des Werts der wirtschaftlichen Aktivität in Deutschland zu erreichen, ist eine starke Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen unerlässlich. Schließlich beruhen drei Viertel des deutschen BIP auf inländischem Konsum.⁹⁶ In unserer Umfrage nennen die CxOs eine starke und stabile Nachfrage denn auch als zweitwichtigste Voraussetzung für mehr Investitionen in Deutschland.

Deutschland könnte verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die Voraussetzungen für eine stabile Nachfrage und damit eine verlässliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen zu schaffen. So sind etwa Veränderungen bei der steuerlichen Belastung von Arbeitseinkommen denkbar, um die Konsumausgaben trotz des Bevölkerungsrückgangs in der dafür besonders relevanten Altersgruppe zu stabilisieren.⁹⁷ In Deutschland beträgt die durchschnittliche Steuer- und Abgabenbelastung des Arbeitseinkommens 48%; im OECD-Durchschnitt sind es nur knapp 35% (2021).⁹⁸

Ein planbares Renteneinkommen könnte dazu beitragen, dass Beschäftigte nicht aus Angst vor Altersarmut sparen müssen und somit mehr Spielraum für höhere Konsumausgaben haben. Zu erwägen ist auch eine Reform des Rentensystems, denn falls die derzeitigen Strukturen beibehalten werden, droht der gesetzlichen Rente ein sinkendes Sicherungsniveau bei stark steigenden Beitragssätzen.⁹⁹ Schweden zeigt eine mögliche Lösung auf: Dort ist das Renteneintrittsalter langfristig an die Lebenserwartung gekoppelt – wächst die durchschnittliche Lebenserwartung, verschiebt sich automatisch auch das Renteneintrittsalter nach hinten.¹⁰⁰

* * *

Jeder der in diesem Kapitel genannten Impulse hat das Potenzial, die deutsche Wirtschaft zu stärken und zur Wachstumswende beizutragen. Besonders effektiv wären die einzelnen Elemente indes bei koordinierter und abgestimmter Umsetzung, z.B. zur Erschließung konkreter Zukunftsfelder. Dies zeigt z.B. der Erfolg des koordinierten Vorgehens zur Sicherung der Gasversorgung im Winter 2022/23.¹⁰¹



Zusammen aufwärts

Damit die Wachstumswende gelingt, muss sich nicht zuletzt in den Köpfen etwas ändern: Weniger „Ja, aber...“ und mehr „Warum nicht?“ Weniger „Das wird nie was!“ und mehr „Was brauchen wir, damit es klappt?“ Weniger „Ohne mich.“ und mehr „Ich bin dabei.“ Das sehen auch Deutschlands CxOs so. 64% der von uns Befragten sagen, dass ein gemeinsam getragenes Zielbild und eine für Veränderungen offene Mentalität helfen würden, die Erneuerung der deutschen Wirtschaft zu beschleunigen. Das Zauberwort ist hier „gemeinsam“. Wenn Deutschland die Wachstumswende gelingt, werden alle etwas davon haben. Und damit sie gelingt, müssen alle ihre Chancen ergreifen und etwas dazu beitragen: politische Entscheidungsträger, Unternehmen, Wissenschaft, Forschung, Investoren, Banken und Bürger.



- **Politische Entscheidungsträger** haben die Chance, die Doppelstrategie aus Shift und Lift zu unterstützen – mit Federführung bei Strategie, Programm, Umsetzungsplan und Kommunikation in enger Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Wissenschaft.
- **Die Privatwirtschaft** hat die Chance, sich bei großen zukunftsrelevanten Aufgaben mit vereinten Kräften an die Spitze der Entwicklung zu setzen. Konsortien könnten z.B. auch jene Herausforderungen bewältigen, die die Kräfte einzelner Unternehmen übersteigen.
- **Investoren und Banken** haben die Chance, die Transformation durch die Entwicklung innovativer Finanzierungsprodukte mit geringem Anfangsinvestment, langen Laufzeiten und flexiblen Tilgungsmöglichkeiten zu begünstigen.
- **Wissenschaft und Forschung** haben die Chance, durch anwendungsnahe Projekte, engere Zusammenarbeit mit Unternehmen und mehr Gründungen die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft voranzutreiben.
- **Alle Bürger** dieses Landes haben die Chance, durch ihre Einstellung und ihren Einsatz an der Wachstumswende mitzuwirken, z.B. durch Bereitschaft zum Jobwechsel und durch lebenslanges Lernen.

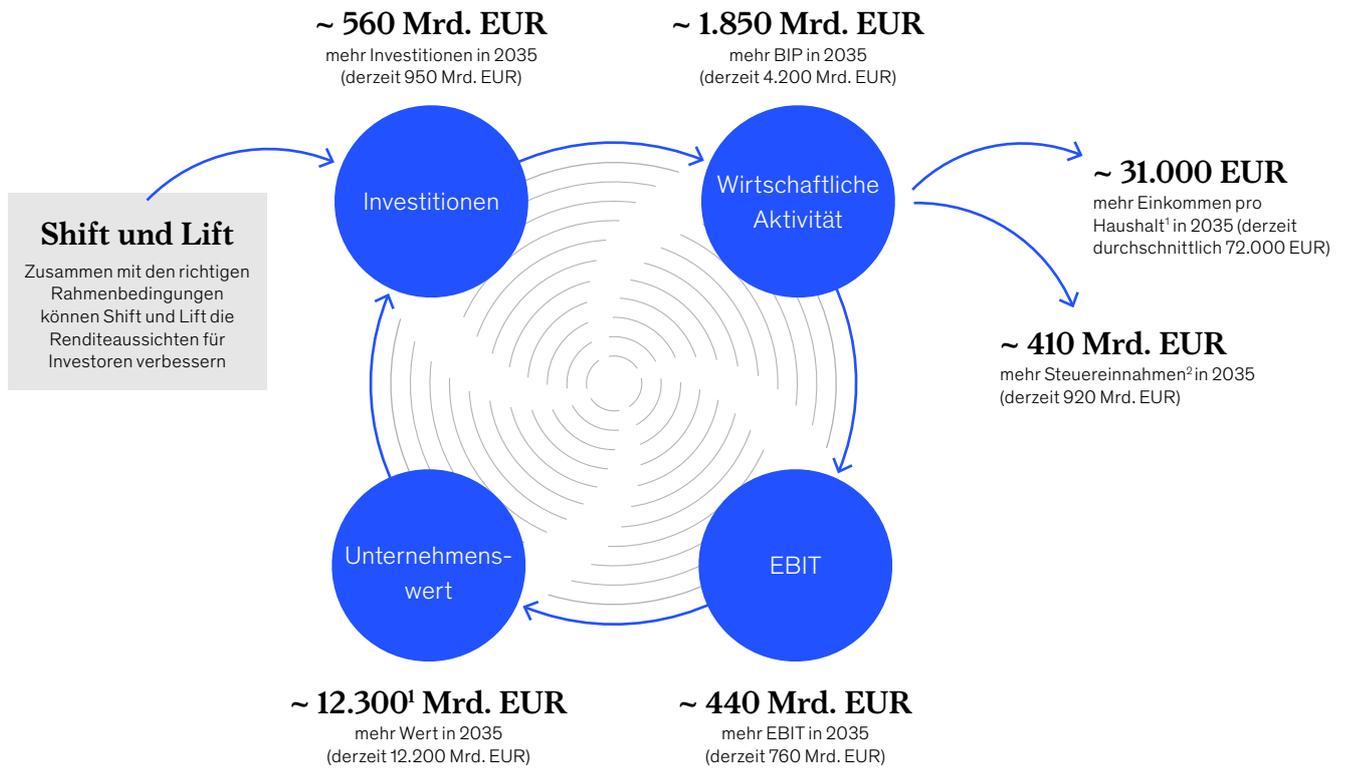
Wachstum beginnt mit der Erkenntnis, dass Stillstand ein Problem ist, und lebt von der Bereitschaft, durch Beweglichkeit Teil der Lösung zu werden. Jeder Schritt zur Umsetzung der Doppelstrategie für mehr Wachstum kann helfen, eine Aufwärtsspirale in Gang zu setzen. Wenn die Renditeaussichten für Investoren sich durch erste unternehmerische Entscheidungen für dynamische Zukunftsfelder und höhere Produktivität verbessern, wird mehr Kapital mobilisiert. Dadurch kommt es zu mehr wirtschaftlicher Aktivität, und auch die Löhne und die Steuereinnahmen steigen. Die zusätzliche wirtschaftliche Aktivität sorgt für steigende Erträge und höhere Unternehmenswerte, die auf gegenwärtigen und zukünftigen Erträgen beruhen. Steigende Erträge machen weitere Investitionen möglich – und es beginnt ein sich selbst verstärkender Kreislauf („virtuous cycle“) mit steigenden Renditen, mehr Investitionen und mehr Wachstum (Abbildung 8). So könnte die eingangs beschriebene Vision vom Aufstieg für alle Wirklichkeit werden. Es muss nur jemand den Anfang machen.

Über diese Studie

Die Studie hat McKinsey auf eigene Initiative erstellt – ohne Auftraggeber und ohne Bezahlung.

Abbildung 8
Potenzielle Aufwärtsspirale für die deutsche Wirtschaft

Durchschnittliche Angaben in Preisen von 2023



1 Annahme: bei gleicher Lohnquote und Haushaltsgröße wie 2023

2 Annahme: bei gleichem Steuersatz von 2023

Quelle: OECD; Statistisches Bundesamt; McKinsey-Analyse

Autoren

Dieser Artikel wurde verfasst von Fabian Billing, Jan Mischke, Jens Giersberg und Tobias Henz – in Zusammenarbeit mit Björn Saß.

Fabian Billing ist Managing Partner für Deutschland und Österreich sowie Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey; Björn Saß ist Senior Knowledge Expert im Client Capabilities Network von McKinsey; Jan Mischke ist Partner im Züricher Büro von McKinsey; Jens Giersberg ist Partner im Kölner Büro von McKinsey; Tobias Henz ist Partner im Münchner Büro von McKinsey.

Ein besonderer Dank der Autoren gilt Andreas Cornet, Senior Partner Emeritus im Münchner Büro von McKinsey, und Eckart Windhagen, Senior Partner Emeritus im Frankfurter Büro von McKinsey, die in ihrer Zeit als Senior Partner von McKinsey diesen Artikel mit initiiert und die Arbeit daran geleitet haben.

Endnoten

- ¹ Wegen der Textlänge wird in dieser Publikation auf die gendergerechte Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.
- ² Statista (2024), [Durchschnittliche Höhe des monatlichen Brutto- und Nettoeinkommens je privatem Haushalt in Deutschland von 2005 bis 2021](#)
- ³ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2023), [Wachstumsschwäche überwinden – in die Zukunft investieren](#), Jahresgutachten 2023/24
- ⁴ Statistisches Bundesamt (2019-23), [Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung](#)
- ⁵ Statistisches Bundesamt (2019-23), [Reallohnindex](#)
- ⁶ Internationaler Währungsfonds (2024), [World Economic Outlook Update, July 2024](#)
- ⁷ IMD (2024), [World Competitiveness Yearbook 2024](#)
- ⁸ Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2023), [Internationaler Energiepreisvergleich für die Industrie](#)
- ⁹ IW Köln (2022), [Lohnstückkosten im internationalen Vergleich](#)
- ¹⁰ OECD (2024), [OECD Productivity Statistics](#)
- ¹¹ OECD (2021), [Labour market transitions across OECD countries: Stylised facts](#)
- ¹² OECD (2024), [OECD Productivity Statistics](#)
- ¹³ OECD (2023), [OECD-Wirtschaftsberichte: Deutschland 2023](#)
- ¹⁴ Tagesschau (2023), [„So wird es keine Energiewende geben“](#)
- ¹⁵ OECD (2023), [OECD-Wirtschaftsberichte: Deutschland 2023](#)
- ¹⁶ StartupBlink (2023), [Top 20 Countries by Total Startup Output](#)
- ¹⁷ OECD (2022), [Venture capital investments](#)
- ¹⁸ Eurostat (2023), [Public expenditure on education by education level and programme orientation - as % of GDP](#)
- ¹⁹ BDI (2024), [Transformationspfade für das Industrieland Deutschland](#)
- ²⁰ IW Köln (2024), [Rentenpaket II – eine Rechnung mit vielen Unbekannten](#)
- ²¹ Bundesministerium der Finanzen (2024), [Bundeshaushalt digital](#)
- ²² UBS (2024), [Global Wealth Report 2024](#)

- ²³ IW Köln und IMK (2024), [Herausforderungen für die Schuldenbremse: Investitionsbedarfe in der Infrastruktur und für die Transformation](#)
- ²⁴ OECD (2023), [National Accounts at a Glance](#)
- ²⁵ Ebenda; berücksichtigt wurden sämtliche Investitionen, z.B. von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie der öffentlichen Hand.
- ²⁶ Ebenda
- ²⁷ McKinsey Global Institute (2024), [Accelerating Europe: Competitiveness for a new era](#)
- ²⁸ Deutsche Bundesbank (2023), [Zahlungsbilanzstatistik](#)
- ²⁹ Ebenda
- ³⁰ Deutsche Krankenhausgesellschaft (2019), [Investitionsstau in deutschen Krankenhäusern: Bund und Länder müssen endlich handeln](#)
- ³¹ Kumulierte jährliche Wachstumsrate; Grand View Research (2023), [Humanoid Robot Market Size, Share & Trends Report](#)
- ³² McKinsey (2023), [Battery 2030: Resilient, sustainable, and circular](#)
- ³³ Website [FestBatt](#) (2024)
- ³⁴ McKinsey Global Institute (2022), [Securing Europe's competitiveness: Addressing its technology gap](#)
- ³⁵ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024), [KMU-innovativ: Materialforschung \(ProMat_KMU\)](#)
- ³⁶ McKinsey (2021), [Germany 2030: Creative Renewal](#)
- ³⁷ McKinsey (2014), [Reflections on corporate longevity](#)
- ³⁸ McKinsey (2024), [2024 and beyond: Will it be economic stagnation or the advent of productivity-driven abundance?](#)
- ³⁹ ETH Zürich (2022), [KOF Bulletin: Die Pharmaindustrie ist der Wachstumsmotor der Schweiz](#)
- ⁴⁰ McKinsey (2022), [Committed innovators: How masters of essentials outperform](#)
- ⁴¹ McKinsey (2024), [The portfolio management imperative and its M&A implications](#)
- ⁴² McKinsey (2021), [Collaborations between corporates and start-ups](#)
- ⁴³ Startup Mitteldeutschland (2024), [Next Generation: Startup Report 2023](#)
- ⁴⁴ McKinsey (2021), [Entrepreneurship Zeitgeist 2030: Making start-ups Germany's next economic powerhouse](#)
- ⁴⁵ OECD (2024), [OECD Productivity Statistics](#)
- ⁴⁶ Institut für Arbeit- und Berufsforschung (2021), [Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen](#). Annahme: Mittleres Szenario bei Migration und Fertilität

- 47 World Economic Forum (2023), [Global Lighthouse Network: Adopting AI at Speed and Scale](#)
- 48 McKinsey (2023), [Digital transformation to achieve operational excellence](#)
- 49 McKinsey (2021), [Industrielles IoT und führende Technologien als Treiber der digitalen Transformation in der Produktion](#)
- 50 McKinsey (2023), [Digital transformation to achieve operational excellence](#)
- 51 McKinsey Quarterly (2024), [Implementing generative AI with speed and safety](#)
- 52 McKinsey Global Institute (2024), [Eine neue Zukunft der Arbeit](#)
- 53 McKinsey (2023), [Building the supply chain of tomorrow: An integrated approach](#)
- 54 McKinsey Global Institute (2024), [A microscope on small businesses: Spotting opportunities to boost productivity](#)
- 55 McKinsey (2024), [Today's good to great: Next-generation operational excellence](#)
- 56 McKinsey Global Institute (2024), [Investing in productivity growth](#); McKinsey Global Institute (2023), [What the most productive companies do differently](#)
- 57 OECD (2023), Indicators, [Hours worked](#)
- 58 Sektoren: 32% der befragten CxOs sind primär im verarbeitenden Gewerbe tätig, 21% im Bereich der Unternehmens-, Kommunikations- und IT-Dienstleistungen, 20% im Finanzsektor, 12% im Handel, Transport und Gastgewerbe und 10% in der Gesundheitsbranche. Die restlichen 5% verteilen sich auf Versorgung, Baugewerbe und Immobilien.
Größe: 19% der Unternehmen erwirtschaften einen Jahresumsatz von mehr als 20 Mrd. EUR, 8% 10 bis 20 Mrd. EUR, 15% 5 bis 10 Mrd. EUR, 24% 1 bis 5 Mrd. EUR und bei 35% liegt der Jahresumsatz unter 1 Mrd. EUR.
- 59 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022), [Bundesbericht Forschung und Innovation 2022](#)
- 60 NASA (2024), [NASA's Commercial Crew Program Press Kit](#)
- 61 The White House (2023), [FACT SHEET: Biden-Harris Administration Announces 31 Regional Tech Hubs to Spur American Innovation, Strengthen Manufacturing, and Create Good-Paying Jobs in Every Region of the Country](#)
- 62 Department of Motor Vehicles State of California (2024), [Autonomous Vehicles](#)
- 63 Europäische Kommission (2024), [Europäisches Chip-Gesetz](#)
- 64 The Danish Agency for Labour Market and Recruitment (2024), [Flexicurity](#)
- 65 Europäische Kommission (2023), Sweden National Education Systems, [Early childhood education and care](#)
- 66 OECD (2022), Indicators, [Hours worked](#)
- 67 Government of the Netherlands (2024), [New Civic Integration Act 2021](#)
- 68 Singapore Ministry of Manpower (2024), [SkillsFuture](#)
- 69 Allianz der Chancen (2024), [Initiative für eine neue Arbeitswelt](#)

- ⁷⁰ New Zealand Government (2022), [Accounting Policies for the Financial Statements of the Government of New Zealand for the year ended 30 June 2022](#)
- ⁷¹ Ministerium für Wirtschaft, Finanzen und industrielle und digitale Souveränität Frankreich (2023), [Initiative Tibi : un plan pour financer le développement des entreprises technologiques](#)
- ⁷² OECD (2023), [Venture capital investments](#)
- ⁷³ McKinsey (2021), [Entrepreneurship Zeitgeist 2030: Making start-ups Germany's next economic powerhouse](#)
- ⁷⁴ The Association of Superannuation Funds of Australia Limited (2022), [ASFA Pre-Budget Submission for the 2022-23 Budget](#)
- ⁷⁵ Europäische Kommission (2024), [The future of European competitiveness – Part A: A competitiveness strategy for Europe](#)
- ⁷⁶ Handelsblatt (2024), [„WIN-Initiative“: So will die Ampel die deutsche Start-up-Branche voranbringen](#)
- ⁷⁷ Tagesschau (2023), [„So wird es keine Energiewende geben“](#)
- ⁷⁸ Netherlands Vehicle Authority (2024), [Requesting a short-term exemption](#)
- ⁷⁹ Global Delivery Initiative (2021), [Case Study: e-Government for Better Civil Services: How the Korean Government Implemented the e-Registration System](#)
- ⁸⁰ McKinsey (2020), [Digital public services: How to achieve fast transformation at scale](#)
- ⁸¹ McKinsey Digital (2023), [The economic potential of generative AI: The next productivity frontier](#), Abbildung 15
- ⁸² McKinsey (2024), [Generative künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung – sieben Erfolgsfaktoren für eine flächendeckende Nutzung](#)
- ⁸³ United States Government (2023), [Government Use of AI, Case Inventory](#)
- ⁸⁴ The Straits Times (2024), [SMEs to receive more support to adopt AI with new S'pore-Microsoft tie-up](#)
- ⁸⁵ Dongkuk Lee und Hyuksoo Kwon (2024), [Meta-analysis on effects of artificial intelligence education in K-12 South Korean classrooms](#)
- ⁸⁶ McKinsey (2024), [Generative künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung](#)
- ⁸⁷ McKinsey (2024), [Zukunftspfad Stromversorgung](#)
- ⁸⁸ OECD (2023), Indicators, [Nominal gross domestic product \(GDP\)](#)
- ⁸⁹ McKinsey (2024), [Zukunftspfad Stromversorgung](#)
- ⁹⁰ Europäische Kommission (2024), [The future of European competitiveness](#), S. 26
- ⁹¹ European Round Table for Industry (2021), [Economic confidence among Europe's industrial leaders cools as supply chain issues, inflation cloud the horizon](#)

- ⁹² McKinsey (2024), [Accelerating Europe: Competitiveness for a new era](#)
- ⁹³ Ebenda
- ⁹⁴ McKinsey (2024), [Overcoming the European Tech IPO Challenge](#)
- ⁹⁵ McKinsey (2024), [Accelerating Europe: Competitiveness for a new era](#)
- ⁹⁶ Statistisches Bundesamt (2023), [Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung](#)
- ⁹⁷ OECD (2023), [OECD-Wirtschaftsberichte: Deutschland](#)
- ⁹⁸ Ebenda
- ⁹⁹ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2023), [Wachstumsschwäche überwinden – in die Zukunft investieren](#), Jahresgutachten 2023/24
- ¹⁰⁰ Europäische Kommission (2024), Beschäftigung, Soziales und Integration, [Schweden – Altersrente](#)
- ¹⁰¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024), [Maßnahmen zur Sicherung der Erdgasversorgung](#)