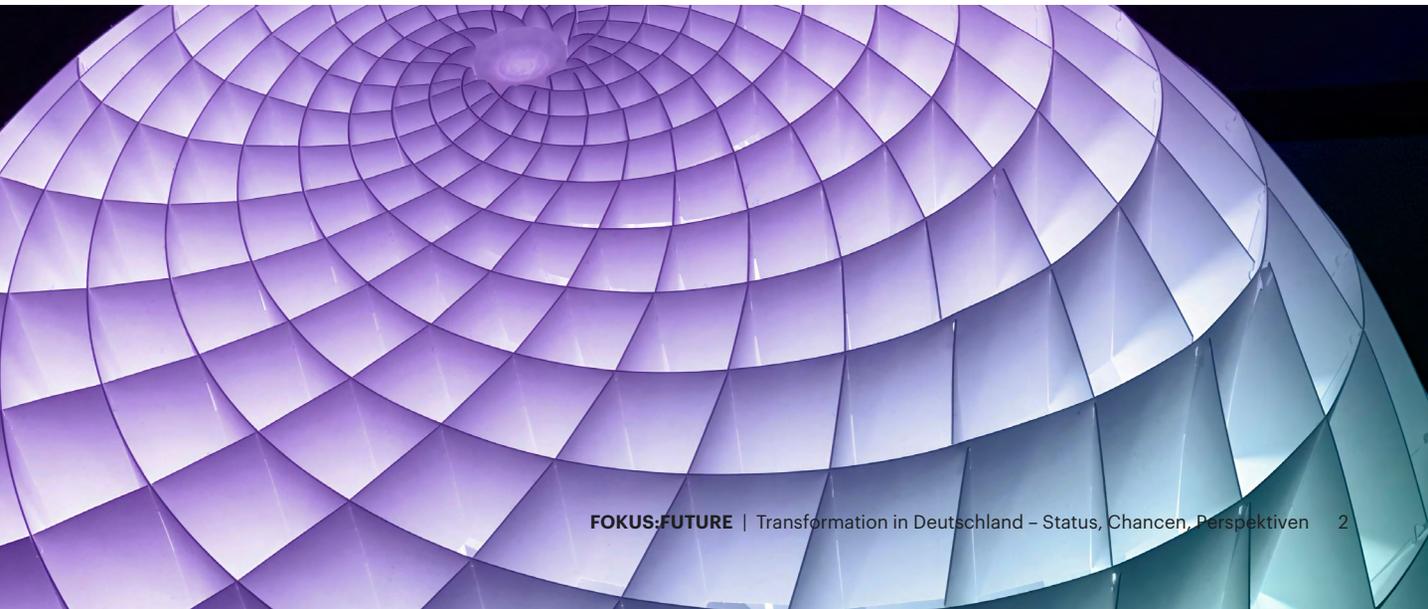


FOKUS:FUTURE

Transformation in Deutschland
– Status, Chancen, Perspektiven

Inhalt

1 Executive Summary	1	4 Die Transformationsaktivitäten der Unternehmen	24
2 Einleitung, Ziel und Vorgehen	6	4.1 Einschätzung der Megatrends	24
2.1 Ausgangssituation	6	4.2 Relevanz der Transformation	27
2.2 Ziel der Transformationsstudie 2024	8	4.3 Treiber der Transformation	29
2.3 Vorgehen und Methodik	9	4.4 Umgang mit Aspekten der Transformation	32
2.4 Die Stichprobe im Überblick	11	4.5 Investitionen in Transformation	36
3 Gesamtbeurteilung: Der Status quo der Transformation in Deutschland	12	4.6 Umsetzungsfortschritte der Transformation	39
3.1 Der Transformation Score: Nur jedes zehnte Unternehmen zählt zu den Transformationsleadern	12	5 Öffentliche Maßnahmen zur Transformationsunterstützung	43
3.2 Zusammenhang zwischen Transformation Score und Unternehmenserfolg: Transformationsaffine Unternehmen sind erfolgreicher	16	6 Fazit und Schlussfolgerungen	47
3.3 Gesamteinschätzung der Transformation: Schlechte Noten für den Standort, deutlicher Rückstand gegenüber China	20		



1 Executive Summary

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht unter Transformationsdruck

Die bedeutenden wirtschaftlichen Megatrends setzen sich weltweit fort und machen sich in immer stärkerem Maße disruptiv bemerkbar: Digitalisierung, Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit sowie der gesellschaftlich-demografische Wandel lassen bisherige Wertschöpfungsstrukturen zunehmend obsolet erscheinen. Die Megatrends wirken dabei nicht isoliert, sondern sind eng miteinander verflochten und werden durch die jüngsten Krisen weiter verstärkt. Was für Deutschland folgt, ist ein multiples Beanspruchungsbild und eine zunehmende Gefährdung der traditionellen Wettbewerbsvorteile des hiesigen Wirtschaftsstandortes. Das belegen auch die einschlägigen Rankings: Im internationalen Vergleich nimmt die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands kontinuierlich ab.¹

Wirtschaft und Gesellschaft stehen hierzulande vor einer großen Herausforderung: Sie müssen umfangreiche und tiefgreifende Transformationsprozesse gleichzeitig und in zunehmend enger werdenden Zeitfenstern meistern.

Transformationsstudie 2024

Die aktuelle Situation hat Kearney zum Anlass genommen, gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW Consult) eine breit angelegte Studie durchzuführen. Sie ermittelt den Stand der Transformation in hier ansässigen Unternehmen und zielt auch darauf ab, einen stimulierenden Beitrag zur Erhöhung der Transformationsambition und -fähigkeit zu leisten.

Zwischen April und Juni 2024 haben wir deutschlandweit 513 Unternehmen aus neun zentralen Branchen im Rahmen einer repräsentativen Primärerhebung befragt. Wir wollten wissen, wie sie den aktuellen Stand ihrer eigenen Transformationsaktivitäten sowie den des gesamten Wirtschaftsstandortes einschätzen. Untersucht wurde – im Sinne eines umfassenden und im Unternehmenskontext cross-funktionalen Transformationsverständnisses – neben der Binnenperspektive der Unternehmen auch deren Blick auf die Transformationsunterstützenden Rahmenbedingungen öffentlicher Akteure.

Kernergebnis 2024: Niedriger Transformation Score, nur jedes zehnte Unternehmen ist Transformationsleader

Die Befragungsergebnisse wurden anhand einer aggregierenden Kennzahl zusammengefasst – unserem Transformation Score. Dafür wurden zentrale Perspektiven wie etwa Transformationsprofil, Branche, Unternehmensgröße, Führungsebene und Funktionalbereich analysiert. Die Struktur des Transformation Scores folgt einer inneren inhaltlichen Logik, der sogenannten Transformation Journey: Demnach laufen die unternehmerischen Transformationsaktivitäten entlang der Phasen „Notwendigkeit der Transformation erkennen“ über „Ambition zur Transformation entwickeln“ bis hin zu „Transformationsfortschritt mittels konkreter Projekte realisieren“ ab. Berechnet wurde der Transformation Score als gewichteter Mittelwert dieser drei Dimensionen.

Der ermittelte Transformation Score 2024 für die befragten Unternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland beträgt 0,35 – auf einer Skala von 0 bis Maximalwert 1 – und fällt damit eher niedrig aus (vgl. Abbildung 1). Dieser niedrige Score-Wert deutet darauf hin, dass Notwendigkeit, Ambition und Umsetzungsfortschritt gering ausgeprägt sind.

Ergänzt wird dieses Bild durch eine eher kritische Gesamteinschätzung der Unternehmen, die die Transformationsaktivitäten am Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt mit der Note „ausreichend“ bewerten. Die Transformation in der jeweils eigenen Branche wird mit „noch befriedigend“ nur knapp besser eingestuft. Besonders häufig wurde erwähnt, dass Deutschland im internationalen Transformationsrennen insbesondere gegenüber China zurückfällt.

Positiv zu bewerten ist hingegen, dass Transformationsaffine Unternehmen grundsätzlich erfolgreicher sind und ein stärkeres Wachstum von Umsatz und Mitarbeitendenzahl verzeichnen – wie unsere Studie nachweisen konnte. Andererseits zeigt der ermittelte Transformationsscore von 0,35 auch, dass das wirtschaftliche Erfolgspotenzial Deutschlands aktuell nur unzureichend genutzt wird.

¹ Vgl. IMD, 2023, World Competitiveness Ranking,

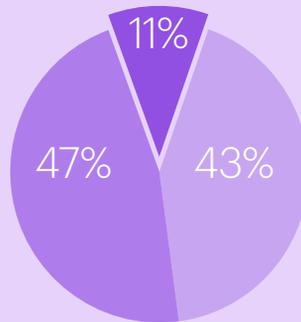
<https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/>.

Das World Competitiveness Ranking, das insbesondere die Faktoren Wissen, Technologie und Zukunftsfähigkeit untersucht, führt Deutschland nunmehr auf Rang 24 (Vorjahr Rang 22) von 67 untersuchten Ländern.

Anhand des Transformation Scores lassen sich drei Unternehmensprofile unterscheiden

Transformationsleader

sind Unternehmen, die eine große Notwendigkeit zur Transformation sehen, daraus eine hohe Ambition ableiten und konkrete Transformationsprojekte erfolgreich realisieren. Aktuell gehört nur gut jedes zehnte Unternehmen am Standort Deutschland in diese Kategorie (11 Prozent). Überdurchschnittlich viele Leader sind in der Technologieindustrie, den Branchen Energie, Pharma, Banken/Versicherungen sowie Consumer/Retail und insgesamt in Großunternehmen beheimatet.



Transformationsfollower

umfassen jene Unternehmen, bei denen die einzelnen Score-Dimensionen weniger stark ausgeprägt sind. Zu dieser Gruppe gehören derzeit knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (47 Prozent). Besonders viele Follower finden sich in den Branchen Transportation, Industrials sowie in der Technologieindustrie.



Transformationsnachzügler

sind Unternehmen, die am wenigsten transformationsaffin sind. Gegenüber Leadern und Followern weisen sie einen deutlichen Rückstand bezüglich der Score-Dimensionen auf. 43 Prozent der Unternehmen zählen zu dieser Gruppe. Besonders stark vertreten sind Nachzügler in der Prozessindustrie sowie in der Pharmabranche.

Abbildung 1

Transformationsstudie 2024 – Kernergebnisse im Überblick

	Transformation Score (Skala 0 bis 1)	Verteilung (in %)		
		Leader	Follower	Nachzügler
Gesamt	0,35	11	47	43
Technologieindustrie	0,44	19	55	26
Energie	0,41	19	41	40
Transportation	0,39	8	56	36
Banken/Versicherungen	0,35	13	44	44
Consumer/Retail	0,34	13	44	44
Automotive	0,33	9	49	42
Industrials	0,33	3	52	46
Pharma	0,27	17	18	65
Prozessindustrie	0,25	3	32	65

Abweichungen zwischen Summen und 100% sind auf Rundungen zurückzuführen

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Analyse der Transformationsaktivitäten in Unternehmen

Zur detaillierten Analyse der Binnensicht der Unternehmen wurden die erhobenen Daten gesondert hinsichtlich der einzelnen Aspekte untersucht, die in den Transformation Score einfließen.

Umgang mit Megatrends



Als Chance sehen die Unternehmen den Megatrend der Digitalisierung, was mit Abstrichen auch für Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung gilt. Mit dem gesellschaftlich-demografischen Wandel verbinden viele hingegen eher Risiken. Was sich auch zeigt: Transformationsleader und große Unternehmen sind grundsätzlich eher chancenorientiert. Insbesondere Unternehmen der Technologieindustrie sowie Banken/Versicherungen stufen die Digitalisierung als Chance ein, Energie- und Prozessindustrie betonen die mit Nachhaltigkeit einhergehenden Chancen. Auffällig ist die Bewertung von Unternehmen der Automobilbranche: Sie sehen in allen drei Megatrends überdurchschnittlich große Risiken.

Relevanz von Transformation



Hier zeigt sich ein zweigeteiltes Bild: Während eine Hälfte der Unternehmen die Transformation als relevant bzw. sehr relevant einstuft, bewertet sie die andere Hälfte als nicht oder wenig relevant. Insgesamt erkennen vor allem Transformationsleader sowie große Unternehmen eine hohe Relevanz, ebenso wie Unternehmen aus der Pharma-, Energie- und Technologieindustrie. Eine niedrige Relevanz wird der Transformation dagegen in Prozessindustrie und Industrials zugeschrieben.

Treiber der Transformation



Maßgebliche Impulskräfte für betriebliche Transformationsaktivitäten sind aus Unternehmenssicht neben Fachkräftemangel auch Anforderungen von Lieferanten/Kunden sowie Wachstumschancen auf neuen Märkten. Interessant hier: Zwar sind Anforderungen von Lieferanten starke Treiber, dennoch plant knapp die Hälfte der Unternehmen keine Neuorganisation ihrer Lieferketten. Spannend ist auch folgender Befund, den die Studie stellen konnte: In einigen Branchen, wie etwa Automotive und Banken/Versicherungen, legen Unternehmen viel Gewicht auf jene Transformationstreiber, die bestehende Branchen- und Wertschöpfungsstrukturen unangestastet lassen. In anderen Branchen werden hingegen genau diejenigen Treiber als besonders bedeutsam erachtet, die Wachstumschancen auf neuen Märkten oder neue technologische Möglichkeiten betreffen und so helfen, sich verstärkt aus bestehenden Strukturen lösen zu können. Hier schreiten vor allem die Pharma- und die Technologiebranche voran.

Umgang mit Transformationsaspekten



Unternehmen gehen dort besonders proaktiv mit konkreten Transformationsaspekten um, wo sie eine hohe Beeinflussbarkeit sehen. Dies gilt vor allem für Aspekte der Digitalisierung, etwa im Bereich der Datensicherheit, der digitalen Infrastrukturen und Prozesse oder bei neuen digitalen Geschäftsmodellen. Eine geringe Beeinflussbarkeit wird hingegen für Transformationsaspekte vermutet, die aus dem gesellschaftlich-demografischen Wandel resultieren; hier agieren die Unternehmen deutlich reaktiver. Transformationsleader zeichnen sich im Vergleich mit Unternehmen aus den anderen beiden Profilen durch einen hohen Proaktivitätsgrad aus, ebenso wie Unternehmen aus der Pharma-, Energie- und Technologieindustrie. Eher reaktiv agiert man in den Branchen Industrials und Automotive.

Investitionen in Transformation



Die befragten Unternehmen planen, ihre Investitionen in Transformationsaktivitäten in den kommenden drei Jahren leicht zu erhöhen. Dies gilt insbesondere für Transformationsleader sowie für Unternehmen aus Pharma, Consumer/Retail und der Technologieindustrie. Vergleichsweise am geringsten ausgeprägt ist die Investitionsneigung bei Automobilunternehmen sowie in der Transportbranche. Grundsätzlich werden besonders viele Ressourcen für Transformationsprojekte aus dem Bereich der Digitalisierung aufgewendet. Vor allem große Unternehmen, die oft bereits einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, investieren jedoch in ähnlichem Ausmaß im Bereich Nachhaltigkeit.

Umsetzungsfortschritte von Transformationsprojekten



Insgesamt sind die Transformationsaktivitäten bei vielen der befragten Unternehmen noch nicht sehr weit fortgeschritten: Mehr als ein Drittel der Unternehmen hat keine Aktivitäten zur Ausgründung strategischer Geschäftsfelder, zur Neuorganisation wichtiger Kernprozesse oder zur entsprechenden Ausrichtung der Unternehmenskultur geplant. Einen relativ hohen Umsetzungsstand erreichen jene Projekte, die auf digitale oder grüne Technologien fokussiert sind, vor allem bei Transformationsleadern sowie Großunternehmen.

Einschätzung der öffentlichen Maßnahmen: Transformationsaffine Unternehmen unzufrieden mit Infrastruktur und Förderung von (Aus-) Bildung

Welche staatlichen Aufgaben erachten Unternehmen für die Transformation als besonders relevant? Vor allem der staatlichen Förderung von Bildung und Ausbildung sowie dem Ausbau der Infrastruktur, insbesondere der digitalen, wird eine hohe Bedeutung zugemessen. Ebenso betonen Unternehmen den Bedarf schnellerer Genehmigungsverfahren. Den Umsetzungsstand dieser Transformationsunterstützenden Maßnahmen bemängeln die allermeisten Unternehmen. Das führt zu einer hohen Diskrepanz zwischen Bedeutung von und Zufriedenheit über alle untersuchten öffentlichen Schritte. Besonders stark ausgeprägt sind diese Diskrepanzen bei Transformationsleadern, Großunternehmen und Unternehmen der Branchen Pharma sowie Energie.

Schlussfolgerung: Konzertierte Maßnahmenbündel aus Dreistufenkonzept und staatlichen Aufgaben

Die Transformationsstudie 2024 zeichnet ein detailliertes Bild vom Umgang der Unternehmen in neun zentralen Branchen mit den komplexen, aus den ökonomischen Megatrends (Digitalisierung, Nachhaltigkeit und gesellschaftlich-demografischer Wandel) erwachsenden Herausforderungen. Vor dem Hintergrund einer nicht nur befürchteten Erosion traditioneller Wettbewerbsvorteile des Standortes liefert die Studie so wertvolle Impulse.

Insgesamt zeigt der FOKUS:FUTURE-Report, dass der unternehmerische Transformationsgang in großen Teilen zögerlich ist. Der für die Untersuchung zentrale und erstmalig erhobene Transformation Score fällt mit einem Mittelwert von 0,35 (auf einer Skala von 0 bis 1) eher niedrig aus, ebenso die einfließenden Dimensionen der Transformationsnotwendigkeit, der -ambition sowie des -fortschritts. Dies wiegt umso schwerer, da eine gelingende Transformation mit künftigen Produktivitätsgewinnen und neuen Marktpotenzialen einhergeht. In Summe bleibt also derzeit noch viel wertvolles wirtschaftliches Potenzial ungenutzt.

Dabei spielen einerseits Nicht-Wollen, vor allem durch die verkannte Notwendigkeit transformatorischer Prozesse und eine zu geringe Ambition, sowie andererseits Nicht-Können, etwa durch zu gering ausgeprägte Transformationsfähigkeiten, eine Rolle. Um diese Barrieren abzubauen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, skizzieren wir nachfolgend – unter besonderer Berücksichtigung der Struktur des Transformation Scores – einen dreistufigen Ansatz. Er soll helfen, alle Unternehmen der identifizierten Transformationsprofile spezifisch und zielgerichtet zu unterstützen:

Stufe 1: Bewusstsein schaffen

1 Dort, wo Notwendigkeit und Relevanz von Transformation noch verkannt werden, sind auch künftig keine ambitionierten Transformationsaktivitäten zu erwarten.

Das betrifft vor allem die Gruppe der Nachzügler. Mittels geeigneter Unterstützungsmaßnahmen, etwa einer konsequenten „Mindset“-Änderung auf den verschiedenen Führungsebenen und einer Neuausrichtung der Unternehmenskultur, sollte daher zunächst die hohe Relevanz von Transformation vermittelt werden. Sie muss vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen und jenen, die in transformationsschwachen Branchen tätig sind, in den Fokus gerückt werden.

Stufe 2: Kräfte mobilisieren und anpacken

2 Damit aus einer transformationsaffinen Haltung auch tatsächlich ein proaktiver Angang in den Unternehmen erwächst, müssen strategische Grundlagen gelegt und Ressourcen sinnvoll allokiert werden. Neben den üblichen Methoden und Hilfsmitteln sollte hier ein besonderes Augenmerk vor allem auf dem Zuschnitt eines stimmigen Portfolios liegen. Dieses muss die strategische Zielsetzung des Unternehmens mit konkreten Transformationsprojekten unterstützen. Um zögerndes Abwarten in proaktives und zukunftsgerichtetes Handeln zu überführen, braucht es aus unserer Sicht eine starke Investitions-offensive, flankiert von besseren staatlichen Rahmenbedingungen. Als Zielgruppe für derartige Mobilisierungsmaßnahmen bieten sich vor allem Transformationsfollower an.

Stufe 3: Fähigkeiten ausbauen

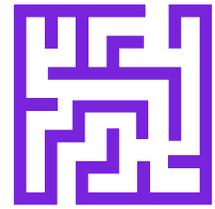
3 Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen, crossfunktionalen Transformationsverständnisses müssen sich die Maßnahmen zur Fähigkeitserhöhung schließlich auf wichtige Kernprozesse, etwa in den Bereichen Einkauf, Logistik/Lieferketten, Produktion oder Vertrieb, auf die Verwendung grüner und digitaler neuer Technologien, die notwendige Kompetenzbasis (Rekrutierung, Schulungen) und die Vermittlung moderner Management- und Leadershipmethoden beziehen.

Eine umfassende Transformation des Wirtschaftsstandortes Deutschland kann nur im Schulterschluss aus Unternehmen und öffentlichen Akteuren gelingen. Unser dreistufiger Ansatz zur Verbesserung von Transformationsambition und -fähigkeiten in Unternehmen sollte daher eng mit unterstützenden öffentlichen Maßnahmen verzahnt werden. Hierfür müssen die zuständigen Akteure in Bund, Ländern und Kommunen ins Handeln kommen: Es ist dringend geboten, die Verwaltungsstrukturen an die Transformationserfordernisse anzupassen, für die notwendigen – vor allem digitalen – Infrastrukturen zu sorgen und ein modernes, auch im internationalen Vergleich wettbewerbsfähiges Bildungs- und Ausbildungssystem zu gewährleisten sowie die Maßnahmen mit einem stabilen Planungshorizont zu hinterlegen.



Derzeit ist nur jedes zehnte Unternehmen in Deutschland ein Transformationsleader. Und gerade die traditionellen Branchen, auf denen ein Großteil des deutschen Wohlstands fußt, erweisen sich als strukturverharrend. Ein Transformations-Booster als konzertiertes Maßnahmenbündel nach oben geschichteter Art birgt das Potenzial zur Beschleunigung der Transformationsaktivitäten und damit zur perspektivischen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. So könnte „Made in Germany“ wieder zu einem attraktiven Zukunftsversprechen werden.

2 Einleitung, Ziel und Vorgehen



Auf Basis einer repräsentativen Unternehmensbefragung soll in neun wichtigen Branchen ermittelt werden, wie der aktuelle Stand der Transformation sowohl in den Unternehmen als auch hinsichtlich der öffentlichen Rahmenbedingungen eingeschätzt wird.

2.1 Ausgangssituation

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht unter Transformationsdruck!

Die Auswirkungen der großen Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung sowie gesellschaftlich-demografischer Wandel machen sich in zunehmendem Maße bemerkbar und lassen bisherige Wertschöpfungsstrukturen zunehmend obsolet erscheinen. Zudem wirken diese Megatrends nicht isoliert, sondern sind eng miteinander verflochten. Sie führen zu einem multiplen Beanspruchungsbild und bringen die traditionellen Wettbewerbsvorteile des Wirtschaftsstandortes Deutschland zunehmend in Gefahr.

Zu den Effekten der Megatrends auf den Wirtschaftsstandort gehören insbesondere die folgenden:

- Die Digitalisierung verändert Arbeitsprozesse und Wertschöpfungspotenziale grundlegend. Insbesondere moderne KI-Technologien üben Einfluss auf den Tätigkeitszuschnitt und die Arbeitsweise in Unternehmen und anderen Organisationen aus. Sich plötzlich auftuenden Potenzialen zur Erhöhung von Effizienz und Produktivität stehen Fähigkeitslücken im Umgang mit den neuen Technologien sowie Ängste bezüglich Arbeitsplatzverlusten gegenüber.²

- Mit der Verabschiedung des EU Green Deals, seiner Verankerung in nationale Gesetzgebung und insbesondere der Zielsetzung zur Klimaneutralität bis 2045 sind wichtige Grundlagen für die Ausrichtung von Wirtschaftsstrukturen des Standortes Deutschland hin zu konsequenter Nachhaltigkeit gelegt. Allerdings bestehen noch deutliche Lücken – beispielsweise beim Ausbau erneuerbarer Energien oder bei der Umsetzung von zirkulären Waren- und Materialkreisläufen.³ Zudem sehen sich die Unternehmen einer Vielzahl an weiteren Herausforderungen (z. B. Kosteneffizienz, Cybericherheit) gegenüber, sodass sich vielerorts die betrieblichen Transformationsprioritäten bereits wieder weg von der Nachhaltigkeitstransformation und hin zu anderen Schwerpunkten bewegen (sogenannter „Bounce-back“-Effekt).⁴
- Die zunehmende Alterung der Gesellschaft in Deutschland resultiert in einer immer deutlicher werdenden Knappheit von dringend benötigten Fachkräften.⁵ Dies droht zu einem verlangsamenden Moment für Transformationsanstrengungen zu werden.
- Auch dies führt dazu, dass die deutsche Wirtschaft die sich durch digitale Technologien bietenden Möglichkeiten nur eingeschränkt nutzt und die Digitalisierung insgesamt stagniert.⁶ Dabei sind die bisherigen Digitalisierungsfortschritte eher heterogen verteilt – Großunternehmen sind im Schnitt deutlich weiter als kleinere Unternehmen. Folglich bleiben nicht nur Potenziale zur Kostenreduzierung oder Umsatzerhöhung ungenutzt, auch smarte Optionen zur Reduzierung von Treibhausgasen lassen sich beispielsweise nur eingeschränkt realisieren.⁷

² Vgl. Bitkom, 2024, KI-Einsatz bei der Arbeit: Beschäftigte sind geteilter Meinung, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/KI-Einsatz-bei-der-Arbeit>.

³ Vgl. IW Köln, Transformationskompass 2023: Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Deutschland, <https://www.iwkoeln.de/studien/malte-kueper-thilo-schaefer-herausforderungen-und-chancen-fuer-unternehmen-in-deutschland.html>.

⁴ Vgl. Handelsblatt, 2024, Auf Kosten des Klimas: Zahlreiche Konzerne kassieren ihre Ziele für die grüne Transformation.

⁵ Vgl. IW Köln, 2023, Transformationskompass 2023.

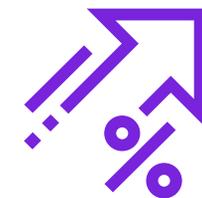
⁶ Vgl. BMWK; 2023, Digitalisierungsindex 2023, <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Digitalisierungsindex/digitalisierungsindex.html>.

⁷ Vgl. BDI, 2024, Digitalisierung kann 2030 mehr als 70 Millionen Tonnen CO₂ einsparen, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Klimaeffekte-Digitalisierung-70-Millionen-Tonnen-CO2-einsparen>.

- Doch nicht nur in Unternehmen, auch in der öffentlichen Verwaltung besteht Transformationsdruck. Häufig entsprechen Verwaltungsstrukturen und -prozesse nicht mehr den aktuellen Anforderungen und erweisen sich als „Nadelöhr“ für eine grüne und digitale Transformation des Wirtschaftsstandortes.⁸ Zudem wird oftmals moniert, dass politischen Weichenstellungen die notwendige Klarheit fehlt, um einen ausreichend stabilen Rahmen und längerfristige Planbarkeit für konkrete Transformationsbemühungen der Unternehmen zu bieten.⁹
- Im Ergebnis wird in einschlägigen aktuellen Rankings immer wieder darauf hingewiesen, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland im internationalen Vergleich stetig sinkt. So führt beispielsweise das aktuelle World Competitiveness Ranking, das insbesondere die Faktoren Wissen, Technologie und Zukunftsfähigkeit untersucht, Deutschland nurmehr auf Rang 24 (Vorjahr Rang 22) von 67 untersuchten Ländern.¹⁰

Hinzu kommt die katalytische Wirkung der jüngsten Krisen. So üben die Corona-Pandemie, geopolitische Krisen, steigende Energiepreise oder anhaltende und neue Lieferkettenproblematiken einen zusätzlichen Handlungsdruck auf die Akteure des Wirtschaftsstandortes Deutschland aus.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und auch künftig eine hinreichende Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, stehen Wirtschaft und Gesellschaft vor der Aufgabe, mehrere tiefgreifende und umfangreiche Transformationsprozesse der Umgestaltung gleichzeitig und in zunehmend enger werdenden Zeitfenstern bewältigen zu müssen.



Jedoch wird diese – hinsichtlich ihrer großen Bedeutung und den erforderlichen Anstrengungen durchaus als historisch einzu-stufende – Herausforderung durch zwei Aspekte maßgeblich erschwert: Erstens erfordert die tiefgreifende Umgestaltung den konzertierten Einsatz vielerlei unterschiedlicher Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmen sind zwar wesentliche Träger der transformatorischen Umgestaltung des wirtschaftlichen Teilsystems des Standortes, aber ohne eine enge Verzahnung mit Gesellschaft und Politik laufen ihre Bemühungen ins Leere. Denn oftmals fehlt hier ein gewisses „Schulterschlussverständnis“. Zweitens hat sich aufgrund der vermeintlich schwierigen Startbedingungen für die Transformation am Standort Deutschland sowie erster Rückschläge mittlerweile eine gewisse negative Grundhaltung im öffentlichen Diskurs verfestigt. Diese steht einem optimistischen und tatkräftigen Angang der anliegenden Transformationsherausforderungen oft hinderlich entgegen. Eine stärkere Besinnung auf konstruktive gemeinschaftliche Gestaltung und Realisierung von Transformationsrahmenbedingungen und -initiativen könnte hier wertvolle Kräfte freisetzen.

⁸ Vgl. BDI, 2024, Verwaltungsmodernisierung: Dringender Handlungsbedarf für die Industrie und die Gesellschaft, <https://bdi.eu/artikel/news/verwaltungsmodernisierung-dringender-handlungsbedarf-fuer-die-industrie-und-die-gesellschaft>; außerdem BMWK, 2023, Digitalisierungsindex 2023 sowie Handelsblatt Research Institute/IW Consult, 2024, Digitale Städte in Deutschland: Anforderungen, Bedürfnisse und Status quo.
⁹ Vgl. IW Köln, 2023, Transformationskompass 2023.
¹⁰ Vgl. IMD, 2023, World Competitiveness Ranking, <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/>.

2.2 Ziel der Transformationsstudie 2024

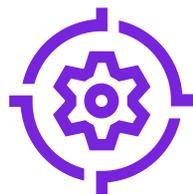
Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation hat Kearney gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW Consult) die Transformationsstudie 2024 durchgeführt. Dabei wurden folgende zentrale Ziele angestrebt:

- Erstens sollte – im Sinne einer unternehmensfokussierten Perspektive – der aktuelle Stand der Transformationsaktivitäten von Unternehmen am Standort Deutschland ermittelt werden. Insbesondere sollte die Frage beantwortet werden, welche Unterschiede in Ambition, im Gang und in der Realisierung von Transformationsaktivitäten zwischen Unternehmen bestehen.
- Zweitens sollten dazu in Ergänzung – im Sinne einer Perspektive auf die transformatorischen Rahmenbedingungen – auch die transformationsunterstützenden Maßnahmen öffentlicher Akteure eingeschätzt werden.
- Und drittens sollten – im Sinne einer Schlußperspektive – die Ergebnisse beider Betrachtungen zu einer umfassenden Gesamteinschätzung des aktuellen Status quo der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland zusammengefasst werden.

Damit möchte die Transformationsstudie 2024 einen stimulierenden Beitrag zur Erhöhung der Transformationsambition und -fähigkeit von Unternehmen des Wirtschaftsstandortes Deutschland leisten.

Die zu beantwortenden zentralen Kernfragen umfassen insbesondere die folgenden Aspekte:

- Wie gehen Unternehmen die Transformation an? Wie stufen sie die Megatrends ein, welche Relevanz messen sie der Transformation zu, welche Treiber sehen sie, wie sieht ihr Investitionsverhalten aus, welche Fortschritte und Erfolge haben sie bislang bereits erzielt?
- Zu welcher aussagekräftigen Kennzahl lassen sich die aktuellen Transformationsaktivitäten der Unternehmen prägnant zusammenfassen?
- Wie bewerten die Unternehmen die Bedeutung ausgewählter öffentlicher Maßnahmen zur Transformation? Wie zufrieden sind sie mit deren Umsetzung? Inwieweit fallen diese Einschätzungen von Bedeutung und Zufriedenheit auseinander?
- Wie schätzen die Unternehmen den aktuellen Stand der Transformation am Standort Deutschland insgesamt ein – auch im internationalen Vergleich?



2.3 Vorgehen und Methodik

Zur Beantwortung dieser Fragen umfasst die Transformationsstudie 2024 vier methodische Schritte (vgl. Abbildung 2).

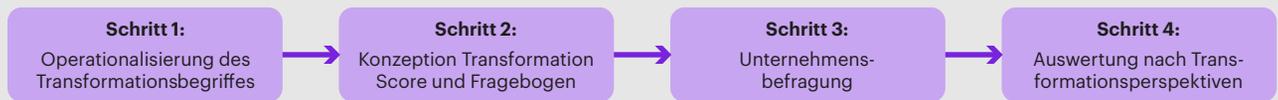
Im ersten Schritt wurde zunächst – auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche sowie ergänzender Interviews mit Expertinnen und Experten mit Transformationserfahrung – eine Operationalisierung des Transformationsbegriffes vorgenommen. Gefolgt wird einem umfassenden und crossfunktionalen Transformationsverständnis, das im Unternehmenskontext strategische, prozessuale, kulturelle und organisatorische Aspekte umfasst. Besonders relevante Aspekte wurden in zwei Untersuchungsschwerpunkte untergliedert:

- **Schwerpunkt I:** Untersuchung der Transformationsaktivitäten von Unternehmen
- **Schwerpunkt II:** Untersuchung der öffentlichen Rahmenbedingungen

Auf dieser Basis erfolgte im zweiten Schritt die Konzeption einer aggregierenden Kennzahl – dem sogenannten Transformation Score –, die den aktuellen Stand der Transformationsaktivitäten der Unternehmen auf Basis ihrer Selbsteinschätzungen zusammenfasst. Dabei folgt der Transformation Score einer inneren inhaltlichen Logik (sogenannte „Transformation Journey“): Die Transformationsaktivitäten von Unternehmen laufen demnach entlang der Phasen „Notwendigkeit der Transformation erkennen“ über „Ambition zur Transformation entwickeln“ bis hin zu „Transformationsfortschritt mittels konkreter Projekte realisieren“ ab (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2

Vorgehen zur Transformationsstudie 2024



Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Abbildung 3

Der Transformation Score und seine Dimensionen

Dimensionen des Transformation Scores	Konkrete Transformationsaspekte	Studienkapitel
Notwendigkeit zur Transformation	<ul style="list-style-type: none"> – Grundsätzliche Relevanz von Transformationsaktivitäten – Treibende Kräfte der Transformation 	Kapitel 4.2 Kapitel 4.3
Transformationsverhalten: Ambition	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit konkreten Aspekten der Megatrends Nachhaltigkeit, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel – Künftige Investitionsneigung am Standort Deutschland 	Kapitel 4.4 Kapitel 4.5
Transformationsverhalten: Fortschritt konkreter Projekte	<ul style="list-style-type: none"> – Stand/Fortschritt der betrieblichen Transformationsaktivitäten 	Kapitel 4.6

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Zentrale Perspektiven zur Transformationsanalyse

Transformationsprofil	Branche	Unternehmensgröße	Führungsebene	Funktionsbereich
<ul style="list-style-type: none"> - Transformations-leader - Transformations-follower - Transformations-nachzügler 	<ul style="list-style-type: none"> - Automotive - Banken/Ver-sicherungen - Consumer/Retail - Energie - Industrials - Pharma - Prozessindustrien - Technologie-industrien - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Große Unternehmen (ab 250 Mitarbeitende) - Mittlere Unternehmen (zwischen 50 und 249 Mitarbeitende) - Kleine Unternehmen (bis zu 49 Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> - Oberste Führungsebene - Mittlere Führungsebene - Untere Führungsebene - Fachexpertinnen und -experten 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung - Personalwesen - Einkauf - Produktion - Logistik - Marketing - FuE - Controlling - IT - Administration

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Ermittelt wird der Transformation Score dann als gewichteter Mittelwert der einzelnen Aspekte dieser drei Dimensionen.

Diese konzeptionellen Überlegungen mündeten sodann in die Erstellung eines Fragebogens, der neben den Dimensionen des Transformation Scores auch weitere Transformationsaspekte, Fragen nach den unterstützenden Rahmenbedingungen durch öffentliche Akteure sowie Gesamteinschätzungen umfasst.

Im dritten Schritt wurde im Zeitraum von April bis Juni 2024 eine kombinierte Telefon-/Onlinebefragung von Unternehmen durchgeführt.

Im vierten Schritt erfolgte schließlich die Auswertung der Befragungsdaten. Neben der Ermittlung des Transformation Scores stand hier insbesondere die Analyse der Daten aus fünf zentralen Transformationsperspektiven im Mittelpunkt (vgl. Abbildung 4).

Das Transformationsprofil ergibt sich aus dem Transformation Score. Demgemäß soll unterschieden werden zwischen drei Unternehmenstypen:¹¹

– **Transformationsleader**

sind Unternehmen, die eine hohe Notwendigkeit zur Transformation sehen, daraus eine hohe Ambition ableiten und konkrete Transformationsprojekte erfolgreich realisieren.

– **Transformationsfollower**

sind Unternehmen, bei denen die Score-Dimensionen weniger stark ausgeprägt sind.

– **Transformationsnachzügler**

sind Unternehmen, die gegenüber den Leadern und Followern einen deutlichen Rückstand bezüglich der Score-Dimensionen aufweisen.

Zur obersten Führungsebene zählen Angehörige des Topmanagements (z. B. Vorstand, Geschäftsführung), die mittlere Ebene umfasst Angehörige aus Ressort-, Bereichs- oder Werksleitung, zur unteren Führungsebene gehören die Abteilungs- und Teamleitungen. Zum Kreis der Fachexpertinnen und -experten zählen diejenigen Mitarbeitenden, die keine Führungsverantwortung ausüben, aber als zentrale Kompetenzträger für ein bestimmtes Fachgebiet fungieren.

¹¹ Diese Einteilung basiert in loser Anlehnung auf der Diffusionstheorie von Rogers; vgl. Rogers, E.M., 1983, Diffusion of Innovations sowie Lambkin, M., 1988, Order of Entry and Performance in New Markets.; außerdem IW Köln, 2021, Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs.

2.4 Die Stichprobe im Überblick

Zur Ermittlung von Primärdaten, auf deren Grundlage sowohl der aktuelle Status quo der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland vorgenommen als auch der Transformation Score ermittelt sowie Tiefenuntersuchungen für die einzelnen Transformationsperspektiven durchgeführt werden sollen, wurde im Zeitraum von April bis Juni 2024 eine deutschlandweite Unternehmensbefragung durchgeführt. Hierzu wurden eine Onlinebefragung (CAWI) und eine Telefonbefragung (CATI) kombiniert, um auf diese Weise einen hinreichenden Rücklauf von Unternehmen aller Größenkategorien sicherzustellen.

Dabei konnte ein Rücklauf von N = 513 erreicht werden, der sich folgendermaßen zusammensetzt (vgl. Abbildung 5):



– Größenverteilung:

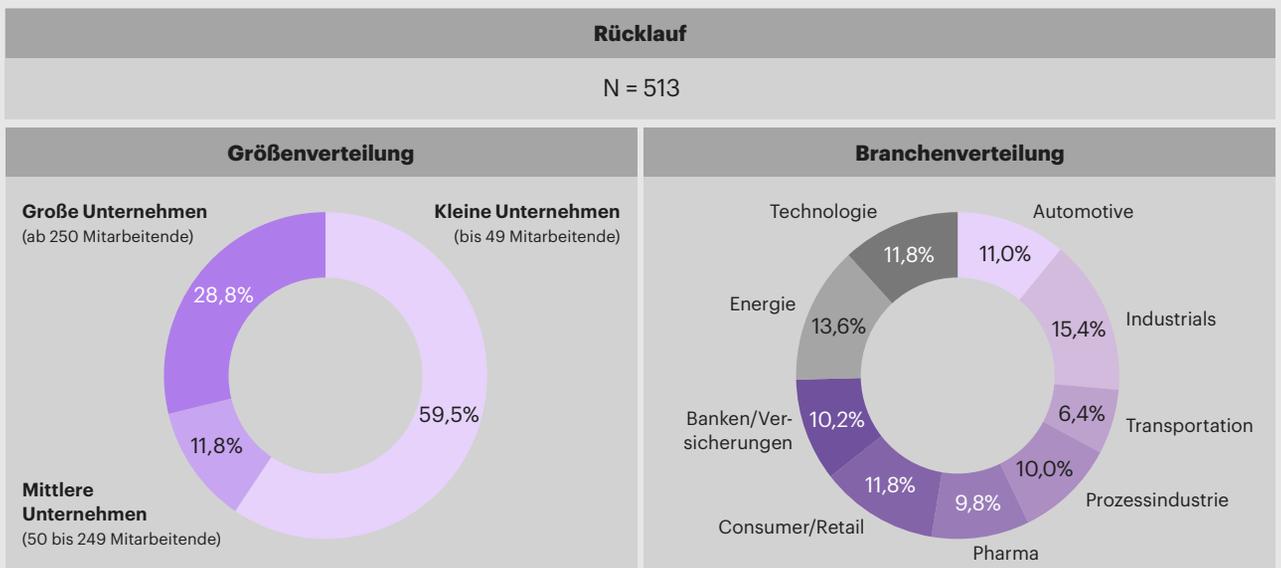
Große Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden stellen 28,8 Prozent der Rückläufer, mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden machen 11,8 Prozent aus und 59,5 Prozent der beantworteten Fragebögen entfallen auf kleine Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden.

– Branchenverteilung:

Die Stichprobe teilt sich vergleichsweise homogen auf die ausgewählten Branchen auf. Lediglich die Branchen Transportation (mit 6,4 Prozent) und Pharma (mit 9,8 Prozent) stellen jeweils weniger als 10 Prozent der Stichprobe. Den höchsten Rücklauf trugen die Branchen Industrials (mit 15,4 Prozent), Energie (mit 13,6 Prozent) sowie Technologieindustrie und Consumer/Retail (mit jeweils 11,8 Prozent) bei.

Die Stichprobe wurde mittels Anzahlgewichtung repräsentativ auf die Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen innerhalb der definierten Größen- und Branchenabgrenzung hochgerechnet. Dadurch sind die Antworten der Stichprobe sowohl repräsentativ für die Grundgesamtheit als auch für alle interessierten Unternehmensgruppen auswertbar.

Abbildung 5
Die Stichprobe im Überblick



Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

3 Gesamtbeurteilung: Der Status quo der Trans- formation in Deutschland

Die Gesamtbeurteilung der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland umfasst den errechneten Transformation Score sowie eine ergänzende Unternehmenseinschätzung. Der Transformation Score 2024 fällt mit einem Wert von 0,35 (Skala 0 bis 1) eher niedrig aus, nur jedes zehnte Unternehmen zählt zu den Transformationsleadern. Dies lässt auf einen aktuell eher zögerlichen Transformationsgang schließen. Dem Standort wird lediglich die Note „ausreichend“ attestiert, im internationalen Transformationsrennen fällt Deutschland vor allem hinter China zurück.

Der Transformationsgang in Deutschland ist zurzeit eher zögerlich.

3.1 Der Transformation Score: Nur jedes zehnte Unternehmen zählt zu den Transformationsleadern

Auf Grundlage der ausgewerteten Daten aus den Rückläufern wurde der übergeordnete Transformation Score ermittelt, der als aggregierte Kennzahl den aktuellen Stand der Transformationsaktivitäten der Unternehmen zusammenfasst.

Dabei folgt der Transformation Score – wie in Kapitel 2 erläutert – inhaltlich-logisch der „Transformation Journey“: Die Transformationsaktivitäten von Unternehmen laufen demnach entlang der Phasen „Notwendigkeit der Transformation erkennen“ über „Ambition zur Transformation entwickeln“ bis hin zu „Transformationsfortschritt mittels konkreter Projekte realisieren“ ab.

Berechnet wird der Transformation Score als gleich gewichteter Mittelwert der erfragten Dimensionen der Transformationsnotwendigkeit, der -ambition sowie des -fortschritts. Abbildung 6 fasst die spezifischen Ergebnisse für den Transformation Score aus dem Blickwinkel der wesentlichen Transformationsperspektiven (d. h. Profil, Unternehmensgrößen, Branchen) zusammen (vgl. Abbildung 6, Seite 13).

Der Transformation Score 2024 für die Unternehmen des Wirtschaftsstandortes Deutschland beträgt 0,35 auf einer Skala von 0 bis 1. Je höher der Score-Wert ausfällt, desto weiter sind die Unternehmen im Durchschnitt auf ihrer Transformationsreise.

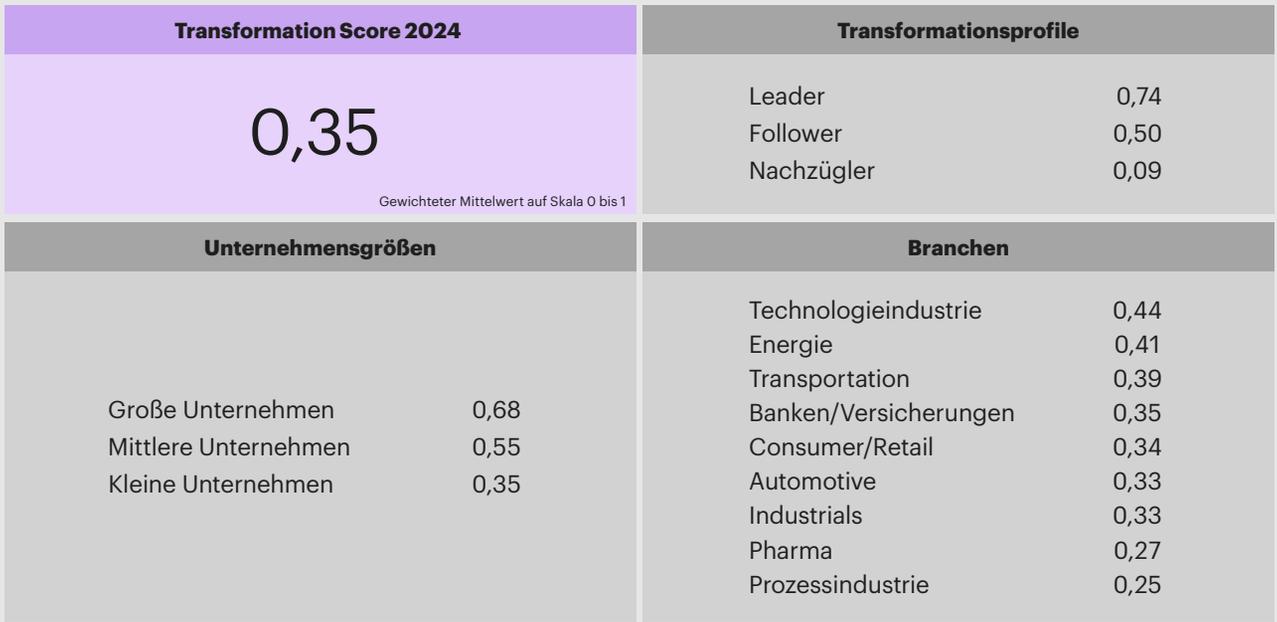
Ein hoher Transformation Score korrespondiert mit einer hohen anerkannten Notwendigkeit zur Transformation, einer daraus abgeleiteten hohen Ambition zur Transformation sowie einem hohen Fortschritt bei der Realisierung von konkreten Transformationsprojekten.

Mit 0,35 fällt der Transformation Score 2024 eher niedrig aus und liegt nur ganz leicht über dem unteren Skalendrittel. Dies deutet darauf hin, dass der Transformationsgang am Standort zurzeit eher zögerlich ist. Es besteht daher grundsätzlich noch deutliches Verbesserungspotenzial – sowohl beim Gesamtscore als auch in den einzelnen dahinterliegenden Dimensionen.

Deutlich wird dies bei Betrachtung der einzelnen Dimensionsausprägungen (vgl. Abbildung 7, Seite 13):

Abbildung 6

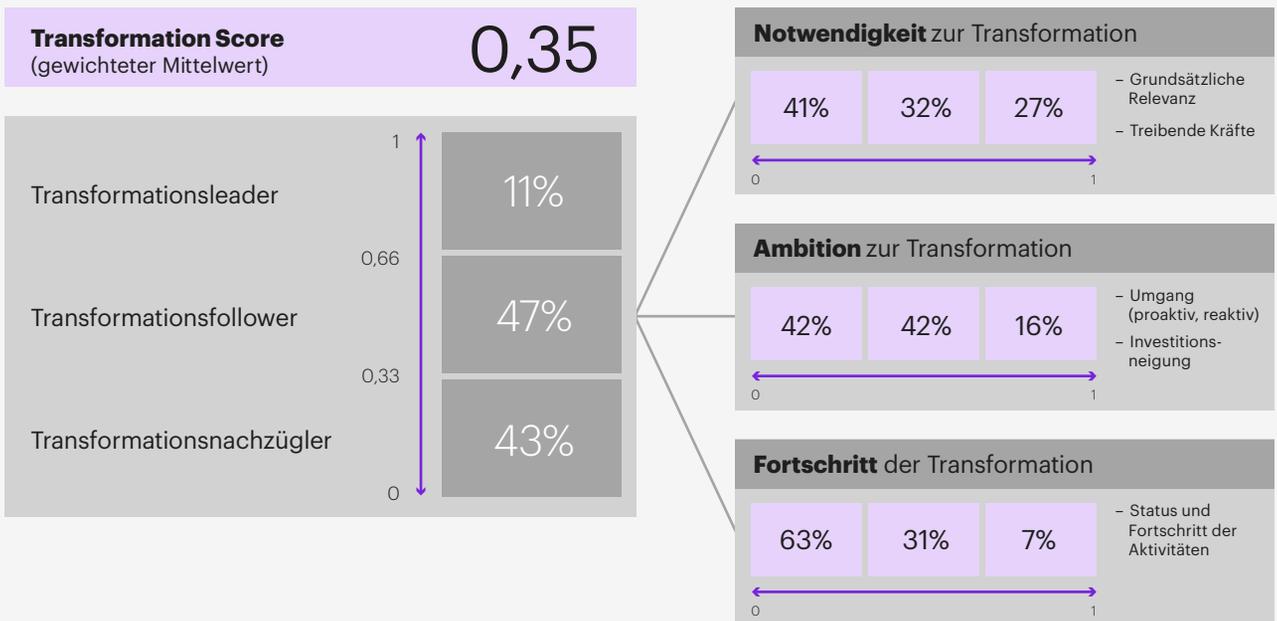
Der Transformation Score 2024 im Überblick



N = 513
 Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Abbildung 7

Die Dimensionen des Transformation Scores 2024



Abweichungen zwischen Summen und 100% sind auf Rundungen zurückzuführen
 N = 513
 Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

- So liegt der Mittelwert bezüglich der Score-Dimension der Transformationsnotwendigkeit nur bei 0,38. Der niedrige Wert weist darauf hin, dass die Unternehmen im Durchschnitt nur eine eingeschränkte Notwendigkeit zur Transformation sehen. Ein niedriger Dimensionswert lässt sich darauf zurückführen, dass entweder grundsätzlich nur eine geringe Relevanz für eine Transformation gesehen wird oder die im Rahmen der Befragung erhobenen Transformationstreiber nicht als übermäßig drängend eingestuft werden.
- Der Wert für die Score-Dimension der Transformationsambition liegt mit 0,42 etwas höher. Gespeist wird diese Dimension von dem Ausmaß, wie proaktiv die Unternehmen die Transformation angehen sowie von ihrer Neigung, künftig Investitionen für Transformation zu tätigen. Intuitiv ließe sich vermuten, dass die Ambition regelmäßig niedriger als die empfundene Notwendigkeit ausfallen sollte.¹² Der festgestellte umgekehrte Befund deutet nun aber darauf hin, dass es durchaus Unternehmen gibt, die in naher Zukunft Transformationsinvestitionen tätigen wollen, obwohl sie von deren Notwendigkeit nicht vollkommen überzeugt sind. Insofern gibt der etwas höhere Ambitionswert Anlass zur Hoffnung, dass sich die Unternehmen – trotz der nicht allerorten geteilten Transformationsnotwendigkeit – künftig doch in höherem Maße mit Transformationsaktivitäten befassen werden.
- Hingegen fällt der Wert für die Score-Dimension des Transformationsfortschrittes mit 0,25 niedrig aus. Dieser Wert beschreibt den aktuellen Stand und Fortschritt der Transformationsaktivitäten in den Unternehmen. Es lässt sich also ableiten, dass der insgesamt niedrige Transformation Score nicht unwesentlich darauf zurückzuführen ist, dass noch zu wenige Projekte in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und zu den Folgen des gesellschaftlichen Wandels erfolgreich realisiert wurden.

Nur gut jedes zehnte Unternehmen (11 Prozent) zählt zur Gruppe der Transformationsleader. Leader weisen mit 0,74 einen beachtlich hohen Transformation Score auf und übertreffen den Mittelwert damit deutlich. Der weitaus überwiegende Großteil der Unternehmen lässt sich hingegen entweder den Transformationsfollowern (47 Prozent) oder gar den Transformationsnachzüglern (43 Prozent) zuordnen. Während die Follower einen Transformation Score von 0,50 erreichen und damit ebenfalls oberhalb des Gesamtwertes von 0,35 rangieren, fällt der Score der Nachzügler mit 0,09 sehr gering aus und drückt den durchschnittlichen Wert für den gesamten Wirtschaftsstandort nach unten.

Aufschlussreich ist auch in dieser Gruppe der Binnenblick auf die drei einzelnen Dimensionen des Transformation Scores. Beträgt der Anteil derjenigen Unternehmen, die eine hohe Notwendigkeit für Transformation sehen, noch 27 Prozent, so liegt der Anteil von Unternehmen mit einer hohen Ambition nur noch bei 16 Prozent. Gar nur 7 Prozent zählen zur Gruppe derjenigen Unternehmen, die einen hohen Transformationsfortschritt aufweisen. Zwischen jeder Phase der „Transformation Journey“ werden also gut 10 Prozent der jeweils führenden Unternehmen verloren. Dies bestätigt zwar den kaskadenartigen Aufbau der Transformation Journey, dient aber auch als Fingerzeig, dass sich ein Großteil der Unternehmen tatsächlich eher noch am Beginn bzw. in den Frühphasen des Transformationsweges befindet.

Großunternehmen weisen mit einem Wert von 0,68 einen vergleichsweise hohen Transformation Score auf und übertreffen damit ebenso wie die mittleren Unternehmen (Score 0,55) den Standortwert. Allerdings fallen kleine Unternehmen demgegenüber deutlich zurück und entsprechen mit ihrem Score-Wert genau dem Standortwert (0,35). Bei den kleineren Unternehmen zählen lediglich 9 Prozent zu den Transformationsleadern, wohingegen die Gruppe der Großunternehmen mit 46 Prozent einen sehr hohen Anteil an Leadern umfasst. Dass der gesamte Transformation Score 2024 für den Wirtschaftsstandort dennoch nicht höher ausfällt, ist der sehr spezifischen Wirtschaftsstruktur des Standortes mit einem sehr hohen Anteil an kleineren Unternehmen geschuldet.¹³

¹² Die statistische Begründung für einen im Vergleich mit der Notwendigkeit leicht höheren Ambitionsmittelwert liegt in einer linksschiefen Binnenverteilung der einzelnen Werte in der Notwendigkeitskategorie von 0 bis 33 Prozent.

¹³ Vgl. Destatis, 2024, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html>: Demnach machen kleine und mittlere Unternehmen 99,4 Prozent aller Unternehmen in Deutschland aus und beschäftigen 55 Prozent der 38,4 Millionen Arbeitstätigen.

Somit wird jedoch auch die hohe Bedeutung insbesondere der großen Unternehmen für eine insgesamt gelingende Transformation deutlich: Aufgrund ihrer zentralen Rolle in den jeweiligen Wertschöpfungsnetzen, innerhalb derer sie eng mit mittleren und kleinen Unternehmen kooperieren, üben sie eine stimulierende „Transformation Push“-Funktion aus und könnten künftig für noch stärkere Mitzieheffekte sorgen.

Der Transformation Score ist in den betrachteten Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Den höchsten Wert erzielen die Unternehmen der Technologieindustrie (0,44), gefolgt von den Branchen Energie (0,41) und Transportation (0,39). Am unteren Ende rangieren die Pharmabranche (0,27) sowie die Prozessindustrie (0,25).

Die wesentlichen Ergebnisse zum Transformation Score sind in der folgenden Abbildung 8 zusammengefasst.

Großunternehmen weisen einen vergleichsweise hohen Transformation Score auf.

Abbildung 8
Ergebnisse zum Transformation Score (Highlights)

Transformation Score	0,35		Skalierter, gewichteter Mittelwert der Dimensionsausprägungen; Skala 0-1
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Nur 11% der Unternehmen zählen zu den Transformationsleadern – 47% der befragten Unternehmen sind Transformationsfollower (0,50), 43% sind Nachzügler (0,09) 		
Branche	Top 3: Technologie 0,44 (19% 55% 26%) ¹ Energie 0,41 (19% 41% 40%) Transport 0,39 (8% 56% 36%)	Bottom 3: Industrials 0,33 (3% 52% 46%) Pharma 0,27 (17% 18% 65%) Prozessindustrie 0,25 (3% 32% 65%)	
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer das Unternehmen, desto höher ist der Score (GU: 0,68 MU: 0,55 KU: 0,35)² – Hoher Anteil von Transformationsleadern bei Großunternehmen (GU: 46% MU: 33% KU: 9%)² 		
Score-Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> – Durchschnittliche Notwendigkeit: 0,38 Ambition: 0,42 Fortschritt: 0,25 – Anteil der Top-Unternehmen verringert sich jeweils um ca. 10% bei Übergang von Notwendigkeit zu Ambition zu Fortschritt – Alle Score-Dimensionen sind bei Großunternehmen deutlich höher als bei kleinen Unternehmen 		

N = 513; Abweichungen zwischen Summen und 100% sind auf Rundungen zurückzuführen

¹ Prozentuale Anteile an Transformationsleadern, -followern und -nachzüglern

² GU: Großunternehmen; MU: mittlere Unternehmen; KU: kleine Unternehmen

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

3.2 Zusammenhang zwischen Transformation Score und Unternehmenserfolg: Transformationsaffine Unternehmen sind erfolgreicher

Besonders interessant ist die Frage, in welchem Maße die Transformationsaffinität von Unternehmen mit ihrem Erfolg zusammenhängt. Daher wurden die Unternehmen im Rahmen der Befragung gebeten, Angaben zu den relevanten Erfolgskenngrößen von Umsatzentwicklung sowie der Entwicklung der Mitarbeiterzahl in den Jahren 2021 bis 2023 zu machen.

Im Folgenden wird zunächst geprüft, inwiefern sich diese beiden Erfolgskenngrößen hinsichtlich Größenklasse und Branche der Unternehmen unterscheiden, um dann einen möglichen Zusammenhang mit dem Transformation Score und seinen Teildimensionen zu untersuchen. Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass die nachfolgende Analyse lediglich Korrelationen und keine Kausalzusammenhänge identifiziert. Das bedeutet, dass zwar Zusammenhänge zwischen Erfolg und Transformationsaktivitäten aufgedeckt werden, daraus allerdings nicht unbedingt abgeleitet werden kann, ob Erfolg zu Transformation oder umgekehrt Transformation zu Erfolg geführt hat.

Die Größenklassenzugehörigkeit der Unternehmen beeinflusst Umsatz- und Mitarbeiterwachstum maßgeblich (vgl. Abbildung 9): Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten weisen im Zeitraum von 2021 bis 2023 ein Umsatzwachstum von 10,1 Prozent auf, innerhalb der Vergleichsgruppen mit 50 bis 249 bzw. mehr als 250 Beschäftigten sind die Wachstumsraten mit 19,9 Prozent und 19,6 Prozent dagegen fast doppelt so groß.



Abbildung 9
Analyse der Erfolgskenngröße Umsatzwachstum

Prozentuales Umsatzwachstum	15,2%			Mittelwert des Umsatzwachstums von 2021 zu 2023; Skala -100% bis 100%
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Starker Zusammenhang zwischen Transformationsprofil und Umsatzwachstum – Leader mit 24,1% Umsatzwachstum, Follower mit 15,5% und Nachzügler mit 2,6% 			
Branche	Top 3:		Bottom 3:	
	Energie	24,1%	Banken/Versicherungen	11,6%
	Transport	21,7%	Consumer/Retail	8,7%
	Automotive	21,4%	Prozessindustrie	3,6%
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Größere Unternehmen mit höherem prozentualem Umsatzwachstum: – 1 bis 49 Mitarbeitende: 10,1% – 50 bis 249 Mitarbeitende: 19,9% – über 250 Mitarbeitende: 19,6% 			

N = 513

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Analyse der Erfolgskenngröße Mitarbeiterwachstum

Prozentuales Mitarbeiterwachstum	7,1%		Mittelwert des Mitarbeiterwachstums von 2021 zu 2023; Skala -100% bis 100%
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Schwächerer Zusammenhang zwischen Transformationsprofil und Mitarbeiterwachstum - Leader mit 14,2% Mitarbeiterwachstum, Follower mit 5,1% und Nachzügler mit 4,9% 		
Branche	Top 3: Transport 15,2% Technologie 11,5% Automotive 7,9%	Bottom 3: Banken/Versicherungen 5,4% Industrials 3,6% Prozessindustrie 2,7%	
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Insbesondere mittelgroße Unternehmen mit hohem prozentualem Mitarbeiterwachstum: - 1 bis 49 Mitarbeitende: 5,7% - 50 bis 249 Mitarbeitende: 13,5% - über 250 Mitarbeitende: 6,3% 		

N = 513

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

In Bezug auf die Erfolgskenngröße Mitarbeiterwachstum sind geringere Größeneffekte feststellbar (vgl. Abbildung 10). Hier konnten mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern im betrachteten Zeitraum mit 13,5 Prozent am stärksten wachsen. Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sowie große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten weisen vergleichbare prozentuale Wachstumsraten von 5,7 bzw. 6,3 Prozent auf. Über alle Größenklassen lässt sich also beobachten, dass die Umsätze der Unternehmen stärker gewachsen sind als die Mitarbeiterzahlen, was eine Steigerung der Produktivität in den Unternehmen nahelegt.

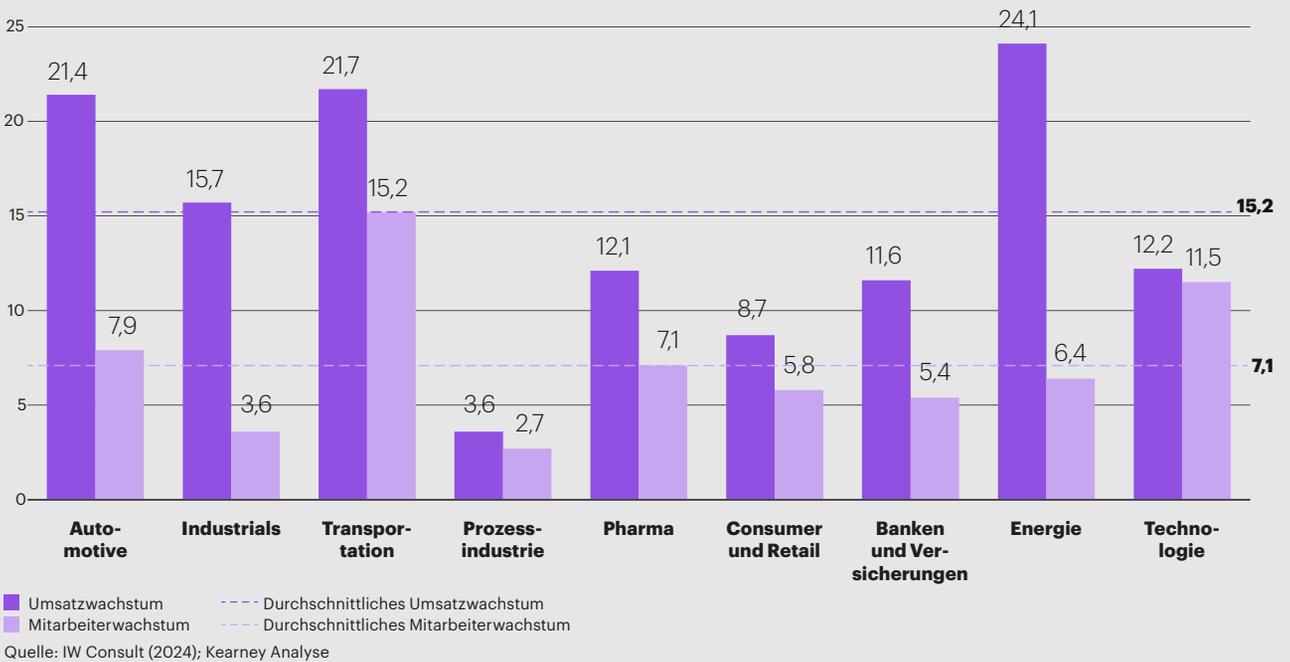
Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen werden indes deutlich größere Unterschiede sichtbar (vgl. Abbildung 11, Seite 18; Balken stellen Wachstumsraten der Branchen dar, gestrichelte Linien die Gesamtheit aller befragten Unternehmen). Das Umsatzwachstum rangiert zwischen 3,6 Prozent (Prozessindustrie) und 24,1 Prozent (Energie), das Mitarbeiterwachstum zwischen 2,7 Prozent (Prozessindustrie) und 15,2 Prozent (Transportation).

Bezogen auf den Umsatz erkennt man, dass Unternehmen aus den Branchen Energie, Transportation, Automotive sowie Industrials ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum vorweisen können. Bezogen auf das Mitarbeiterwachstum finden sich insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Transportation, Technologie und Automotive in der Liste der überdurchschnittlich stark gewachsenen Unternehmen wieder. Als besonders erfolgreich sticht die Energiebranche heraus: Energieunternehmen konnten ihre Produktivität im betrachteten Zeitraum stark erhöhen, die Umsätze stiegen 3,8-mal so stark wie die Mitarbeiterzahlen. Doch auch Unternehmen aus den Bereichen Transportation, Automotive und Industrials befanden sich im betrachteten Zeitraum auf stabilen Wachstumspfaden und konnten ihre Produktivität teils deutlich erhöhen. Der Zuwachs an Produktivität ist analog zu den Größenklassen für die Branchenzugehörigkeit zu beobachten, denn die Umsätze sind in allen Branchen stärker gewachsen als die Mitarbeiterzahlen. Damit zeigen die Analysen, dass es in Bezug auf Umsatz- und Mitarbeiterwachstum – ebenso wie hinsichtlich des Transformation Scores – deutliche Größen- und Brancheneffekte gibt.

Abbildung 11

Analyse der Wachstumsraten im Branchenvergleich

Hinweis: Die gestrichelten Linien stellen das Durchschnittswachstum der Gesamtstichprobe (15,2 Prozent Umsatzwachstum, 7,1 Prozent Mitarbeiterwachstum) dar.



Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Transformation Score und Unternehmenserfolg wurden Regressionsanalysen durchgeführt. Diese bieten den Vorteil, dass der Einfluss von Drittvariablen wie Branchen- und Größenklasse kontrolliert und so der isolierte Zusammenhang zwischen Transformation und Erfolg bestimmt werden kann. Die nachfolgende Abbildung 12 (Seite 19) stellt den Einfluss des Transformation Scores und seiner Teildimensionen auf den Unternehmenserfolg dar. Die Fehlerindikation gibt das 95%-Konfidenzintervall und damit die Unsicherheit der Schätzung an. Ist die fett dargestellte 0,0-Achse innerhalb des Intervalls, besteht kein signifikanter Zusammenhang und der Koeffizient sollte nicht interpretiert werden.

Insgesamt wird deutlich, dass ein stärkerer Zusammenhang mit dem Umsatzwachstum als mit dem Mitarbeiterwachstum besteht. Konkret lassen sich folgende Zusammenhänge ablesen:

- Steigt der Transformation Score um 0,5 (also z. B. von 0,25 auf 0,75), geht dies im Mittel mit einem Umsatzwachstum von 13,5 Prozent (Koeffizient: 27,0 Prozent) und einem Beschäftigungswachstum von 6,4 Prozent (Koeffizient: 12,8 Prozent) einher.
- Steigt der Score der ersten Dimension (Notwendigkeit) um 0,5, geht dies im Mittel mit einem Umsatzwachstum von 10,6 Prozent (Koeffizient: 21,2 Prozent) einher.
- Steigt der Score der zweiten Dimension (Ambition) um 0,5, geht dies im Mittel mit einem Umsatzwachstum von 6,4 Prozent (Koeffizient: 12,8 Prozent) einher.
- Steigt der Score der dritten Dimension (Fortschritt) um 0,5, geht dies im Mittel mit einem Umsatzwachstum von 10,5 Prozent (Koeffizient: 20,9 Prozent) einher.

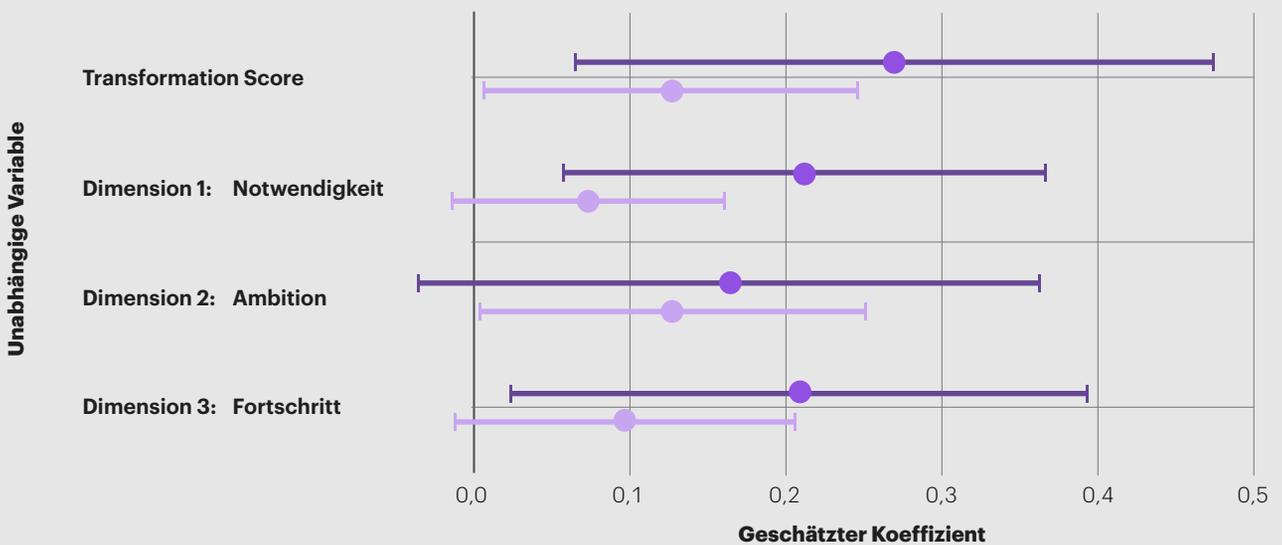
Im Ergebnis wird deutlich, dass es einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Transformation und Erfolg gibt: Unternehmen, die in Bezug auf die definierten Transformationsdimensionen positiv abschneiden, konnten im betrachteten Zeitraum insbesondere ihren Umsatz deutlich steigern. Dieser Zusammenhang lässt sich auch auf Ebene der Teildimensionen des Transformation Scores und unter Kontrolle für Größen- und Brancheneffekte feststellen. Es handelt sich zwar um keinen Kausalzusammenhang, jedoch lässt sich eine robuste Korrelation zwischen Transformation Score und Erfolg konstatieren.

Unternehmen, die transformationsaffin sind, konnten ihren Umsatz deutlich steigern.

Abbildung 12

Zusammenhang zwischen Transformation und Erfolg

Hinweis: Die Punkte stellen die geschätzten Koeffizienten der erklärenden Variablen dar, die sich auf Basis von simplen Regressionen unter Kontrolle von Größen- und Branchenklasse ergeben. Die Fehlerindikation geben den 95%-Konfidenzintervall-Koeffizienten, also die statistische Unsicherheit, an.



Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

3.3 Gesamteinschätzung der Transformation: Schlechte Noten für den Standort, deutlicher Rückstand gegenüber China

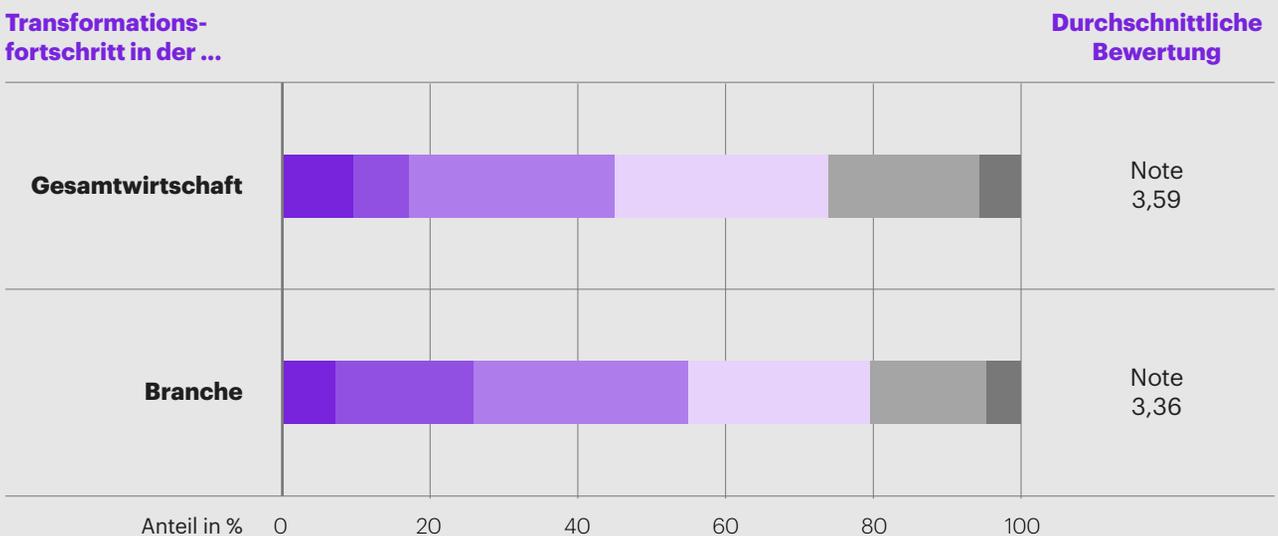
Um einen zusammenfassenden Überblick zum Stand der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland zu erhalten, wurden die Unternehmen um eine Gesamteinschätzung auf Basis einer Schulnotenskala gebeten. Hierbei wurde zwischen der Transformation am gesamten Wirtschaftsstandort und der Transformation der eigenen Branche unterschieden (vgl. Abbildung 13).

So bewerten die befragten Unternehmen die Transformation in Deutschland insgesamt mit einer durchschnittlichen Note von 3,59 und damit einem „Ausreichend“. Leicht besser eingestuft wird die Transformation in der jeweils eigenen Branche, hier vergeben die Unternehmen im Durchschnitt die Note 3,36, was noch einem „Befriedigend“ entspricht.

Dieses Bewertungsbild mag auch darauf zurückzuführen sein, dass die konkrete Einschätzung der Aktivitäten in der eigenen Branche zum einen erfahrungsbasiert präziser ausfallen kann als für den gesamten Standort, zum anderen nicht übermäßig diffus durch das aktuell in Medien und öffentlichen Diskursen gezeichnete negative Stimmungsbild überlagert wird. Vor allem große Unternehmen sehen die Transformationsfortschritte in einem kritischen Licht, sowohl am gesamten Standort (Note 4,36) als auch bezüglich der eigenen Branche (Note 4,01); die Bewertung von kleinen Unternehmen fällt fast eine ganze Notenstufe besser aus (Note 3,53 für den gesamten Standort, Note 3,31 für die eigene Branche).

Besonders kritisch eingestellt sind die Transformationsleader. Sie stufen nicht nur den Fortschritt am gesamten Standort schlechter ein als Transformationsfollower und -nachzügler (Note 3,93 gegenüber 3,58 und 3,51), sondern auch den Stand der Transformation in der jeweils eigenen Branche (Note 3,67 gegenüber 3,52 und 3,07).

Abbildung 13
Gesamteinschätzung der Transformation (Standort, Branche)



N = 436-442

Sehr gut gut befriedigend Ausreichend Mangelhaft Ungenügend

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Gesamteinschätzung der Transformation (Highlights Standort, Branche)

Gesamteinschätzung (Standort, Branche)	<ul style="list-style-type: none"> – Transformationsfortschritt der Gesamtwirtschaft: Schulnote „ausreichend“ (3,59)¹ – Transformationsfortschritt der eigenen Branche: „noch ausreichend befriedigend“ (3,36) – Unternehmen schätzen Transformation in eigener Branche leicht besser ein als in Gesamtwirtschaft 	
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Transformationsleader sehen die Fortschritte sowohl der Gesamtwirtschaft (3,93) als auch der eigenen Branche (3,67) am kritischsten – Nachzügler vergeben für die Transformationsfortschritte der eigenen Branche (3,07) deutlich bessere Noten als Follower (3,52); die Einstufungen bezüglich der Gesamtwirtschaft sind hingegen ähnlich (3,58; Nachzügler: 3,51) 	
Branche	Top 3 Gesamtwirtschaft: Industrials 3,41 Banken/Versicherungen 3,47 Automotive 3,60	Bottom 3 Gesamtwirtschaft: Transportation 3,87 Pharma 3,95 Energie 4,00
	Top 3 eigene Branche: Banken/Versicherungen 2,80 Technologie 3,06 Industrials 3,28	Bottom 3 eigene Branche: Automotive 3,50 Transportation 3,91 Pharma 4,37
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer das Unternehmen, desto schlechter fällt sowohl die Bewertung der Gesamtwirtschaft als auch der eigenen Branche aus (Ausnahme: MU bzgl. Branche) – GU: 4,36; 4,01 MU: 4,13; 4,21 KU: 3,53; 3,31² 	
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Untere Führung (2,73) sieht die Fortschritte in der Gesamtwirtschaft deutlich positiver als oberste Führung (3,67), mittlere Führung (3,55) sowie Fachexperten (3,75) – Hingegen schätzt die untere Führung die Transformation der eigenen Branche (4,05) am negativsten ein (oberste Führung: 3,30; mittlere Führung 3,46; Fachexperten 3,28) 	
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Transformationsfortschritt der Gesamtwirtschaft wird am besten bewertet von Einkauf (2,62), Marketing (2,77) und Personal (3,13), am schlechtesten von FuE (4,57) und Logistik (4,00) – Fortschritt der eigenen Branche wird am besten bewertet von Einkauf (2,65), Controlling (2,85) und Personal (2,90), am schlechtesten von Logistik (4,14) und Administration (4,07) 	

Frage: Wie stufen Sie zusammenfassend den Transformationsfortschritt für den Wirtschaftsstandort hinsichtlich der Gesamtwirtschaft und ihrer Branche ein?
 N = 436-442

¹ Schulnotenskala

² GU: Großunternehmen; MU: Mittleres Unternehmen; KU: Kleines Unternehmen; die erste Zahl gibt die durchschnittliche Bewertung der Gesamtwirtschaft an, die zweite die der eigenen Branche

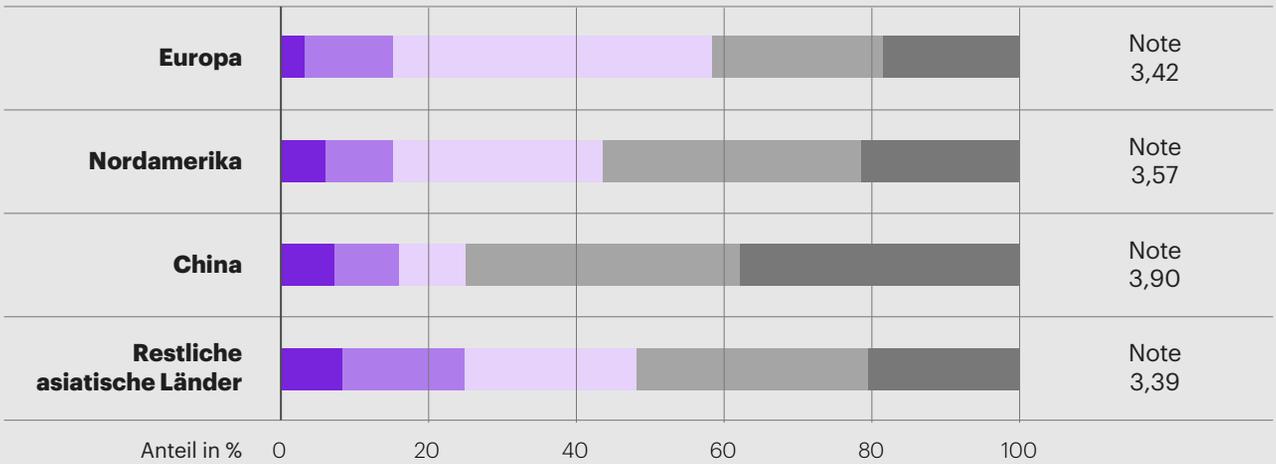
Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Am besten schneidet die Transformation des gesamten Standortes aus Sicht der Unternehmen aus den Branchen Industrials (Note 3,41), Banken/Versicherungen (3,47) und Automotive (3,60) ab. Am anderen Ende der Bewertungsskala finden sich die Branchen Transportation (3,87), Pharma (3,95) und Energie (4,00), die dem Transformationsfortschritt am Wirtschaftsstandort Deutschland ein vergleichsweise schlechtes Zeugnis ausstellen. Dieses Benotungsbild mag auf die hohe Unzufriedenheit aufgrund einer schleppenden Modernisierung wichtiger Infrastrukturen zurückzuführen sein (vgl. Kapitel 5). Vertreterinnen und Vertreter von Banken und Versicherungen hingegen blicken relativ positiv auf die Transformationsaktivitäten ihrer eigenen Branche (Note 2,80); die kritischsten Stimmen hinsichtlich der Branchentransformation kommen aus der Pharmabranche (Note 4,37).

Im Vergleich der Einschätzungen der Führungsebenen fällt auf, dass die untere Führungsebene einerseits einen deutlich positiveren Blick auf die Transformation des gesamten Wirtschaftsstandortes hat (Note 2,73 gegenüber z. B. 3,67 der oberen Führung oder gar 3,75 der Fachexperten), andererseits jedoch die Fortschritte der eigenen Branche besonders kritisch sieht (Note 4,05 gegenüber 3,30 der oberen Führungsebene).

Am besten bewerten Mitarbeitende aus Einkauf und Personalwesen die Transformationsfortschritte sowohl am Standort als auch in der eigenen Branche, am schlechtesten die im Logistikbereich Beschäftigten. Deutlich sticht zudem die Benotung des FuE-Bereiches heraus, der den Fortschritt am Standort mit der Note 4,57 und damit „mangelhaft“ bewertet.

Abbildung 15

Gesamteinschätzung der Transformation (internationaler Vergleich)**Deutschland im Vergleich mit ...****Durchschnittliche Bewertung**

N = 405-433

■ Deutlicher Vorsprung ■ Vorsprung ■ Gleichauf ■ Rückstand ■ Deutlicher Rückstand

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Die wesentlichen Ergebnisse zur Gesamteinschätzung der Transformation mit Blick auf den Standort sowie auf die eigene Branche sind in der Abbildung 14 zusammengefasst.

Komplettiert wurde die Gesamteinschätzung der Transformation durch die Frage, wie die Unternehmen den Fortschritt am Standort Deutschland im internationalen Vergleich mit den Benchmarkregionen restliches Europa, Nordamerika, China sowie restliches Asien bewerten (vgl. Abbildungen 15 und 16, Seiten 22 und 23).

Dazu wurden die Aussagen der Unternehmen bezüglich der relativen Transformationssituation auf einer Schulnotenskala abgebildet. Je schlechter die durchschnittliche Benotung ausfällt, desto höher ist der von den Unternehmen wahrgenommene Transformationsrückstand Deutschlands.

So wird über alle Branchen, Größenkategorien, Führungsebenen und Funktionsbereiche hinweg festgestellt, dass Deutschland im internationalen Transformationsrennen insgesamt zurückfällt. Dabei wird nicht etwa Nordamerika als „Fronrunner“ wahrgenommen, sondern vor allem China. Etwa drei Viertel der befragten Unternehmen weisen auf einen Rückstand hin. Vor allem Transformationsleader und größere Unternehmen bekräftigen diesen Befund, wobei die besonders betroffenen Unternehmen insbesondere in den Branchen Transportation, Automotive und Technologie beheimatet sind.

Der Rückstand gegenüber Nordamerika wird als etwas geringer wahrgenommen. Im Vergleich mit China basiert diese Einschätzung vor allem auf einer vergleichsweise höheren Anzahl an Unternehmen, die eine Gleichauf-Entwicklung sehen.

Vor allem im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ist der Anteil derjenigen Unternehmen, die den Wirtschaftsstandort Deutschland hinsichtlich seiner Transformationsbemühungen gleichauf sehen, mit 43 Prozent am höchsten. Allerdings gehen fast ebenso viele Unternehmen von einem zumindest leichten Rückstand aus.

Drei Viertel der befragten Unternehmen sehen einen Transformationsrückstand gegenüber China.

Abbildung 16

Gesamteinschätzung der Transformation (Highlights internationaler Vergleich)

Gesamteinschätzung (Standort, Branche)	<ul style="list-style-type: none"> - Deutschland fällt im internationalen Transformationsrennen zurück - Vor allem wird ein Rückstand gegenüber China konstatiert
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Transformationsleader konstatieren einen deutlicheren Rückstand gegenüber den Vergleichsregionen (insbesondere gegenüber China) als Follower oder Nachzügler - Nachzügler sehen weniger Rückstand gegenüber den Vergleichsregionen als Follower
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - In allen Branchen wird der größte Rückstand gegenüber China vermutet, dann folgt Nordamerika - Der größte Rückstand gegenüber China wird in den Branchen Transportation, Automotive und Technologie festgestellt
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Je größer das Unternehmen, desto größer sind die konstatierten Rückstände gegenüber den Vergleichsregionen (vor allem gegenüber China)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> - Oberste und mittlere Führung sowie Fachexperten sehen vor allem Rückstand gegenüber China, untere Führung jedoch gegenüber anderen europäischen Ländern
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Funktionsbereiche weisen auf Rückstand v.a. im Vergleich zu China hin - Ausnahmen: IT (restl. asiatische Staaten, Europa), Administration (alle anderen Regionen)

Frage: Wie schätzen Sie den gesamtwirtschaftlichen Transformationsfortschritt am Standort Deutschland im internationalen Vergleich ein?
N = 405-433

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

4 Die Transformationsaktivitäten der Unternehmen

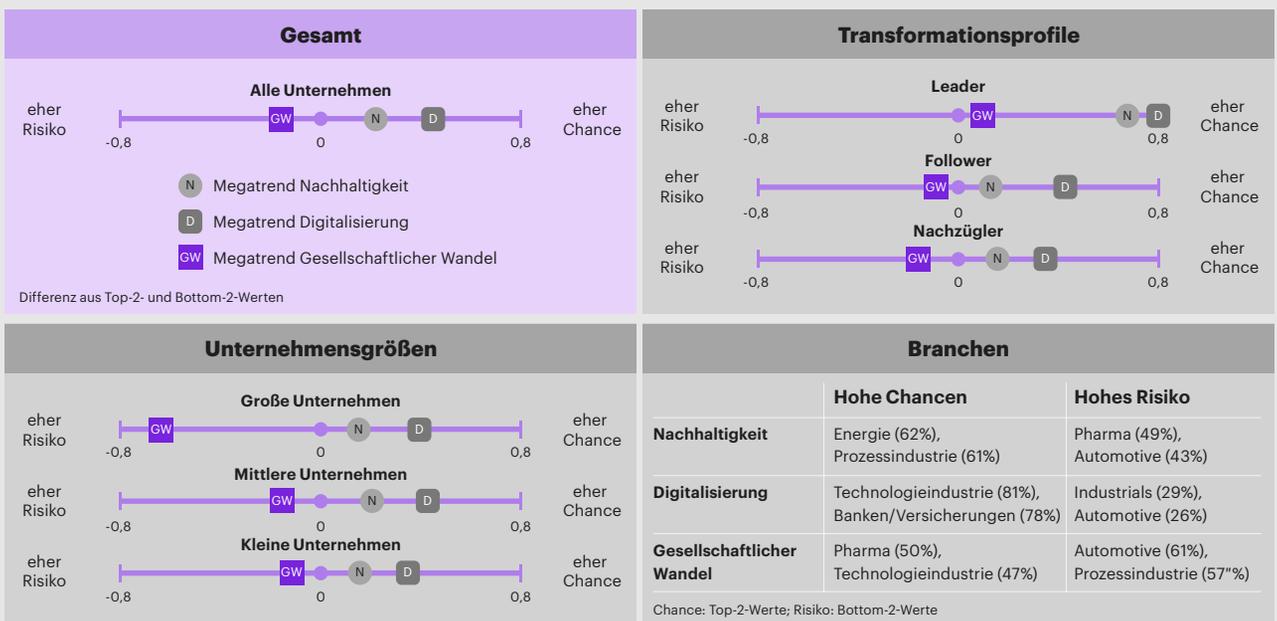
Die in den vorherigen Abschnitten erläuterte Einstufung der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland gibt den gesamthafteren Blick der Unternehmen („nach außen“) wieder. In den folgenden Abschnitten geht es nun um den zentralen Blick nach innen: Anhand einer Tiefenuntersuchung der Transformationsaktivitäten in den Unternehmen selbst werden neben einer Einschätzung der Megatrends insbesondere die Transformationsrelevanz, Treiber und Umgang, Investitionsverhalten sowie erzielte Fortschritte in konkreten Projekten (und damit die in den Transformation Score einfließenden Aspekte) analysiert.

4.1 Einschätzung der Megatrends



Der hohe Transformationsdruck am Wirtschaftsstandort Deutschland ist nicht unwesentlich auf die drei Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie gesellschaftlichen (insbesondere demografischen) Wandel zurückzuführen (vgl. Kapitel 2). Stellt jeder Megatrend für sich bereits hohe Anforderungen an die Transformationsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmen, so erschwert nicht nur das wechselseitige Zusammenspiel der Megatrends das Reaktionshandeln der Akteure.

Abbildung 17
Einschätzung der Megatrends



N = 470–486

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Vielmehr besteht zusätzlicher Handlungsdruck, vor allem durch das vereinbarte und festgeschriebene Ziel, bis zum Jahr 2045 Klimaneutralität erreicht zu haben.

Vor diesem Dilemma aus sehr umfangreichen Transformationsaufgaben, gleichzeitig aber zunehmend enger werdenden verfügbaren Zeitfenstern wurden die Unternehmen befragt, ob sie die drei Megatrends eher als Chance oder als Risiko einstufen (vgl. Abbildung 17, Seite 24).

Im Rahmen der Datenauswertung wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Fragestellung gelegt, ob im Durchschnitt jeweils die Einschätzungen als Chance oder als Risiko überwiegen, also quasi ein perspektivischer Chancen- oder Risikoüberhang besteht.¹⁴

Am eindeutigsten fällt in der Gesamtbetrachtung über alle Branchen und Größen der Blick auf die Digitalisierung aus. Im Schnitt stufen diesen Megatrend 62 Prozent der befragten Unternehmen als (große oder moderate) Chance ein, nur 20 Prozent als (großes oder moderates) Risiko. Dementsprechend lässt sich die Digitalisierung nach Einschätzung der Unternehmen eher im rechten Abschnitt des Schiebereglers (als Darstellung der Differenzen aus Top-2- bzw. Chancen- und Bottom-2- bzw. Risiko-Werten) verorten. Dies mag einerseits mit einer gewissen Vertrautheit und dem daraus erwachsenden gelernten Umgang mit den unterschiedlichsten Aspekten der Digitalisierung zusammenhängen, andererseits aber auch mit in der Vergangenheit bereits realisierten positiven Effekten. So hat die Digitalisierung beispielsweise eine wichtige Rolle während der Covid-19-Pandemie eingenommen und bei der Etablierung moderner Kommunikationsstrukturen unterstützt. Besonders fokussiert auf die Chancen der Digitalisierung sind die Technologieindustrie (81 Prozent sehen große oder moderate Chancen) sowie Banken und Versicherungen (78 Prozent).

Ambivalenter wird hingegen der Megatrend Nachhaltigkeit eingeschätzt. 48 Prozent der befragten Unternehmen sehen hier eine (große oder moderate) Chance, 23 Prozent hingegen ein (großes oder moderates) Risiko. Dies mag erstens an dem in den letzten Jahren deutlich zugenommenen Handlungsdruck liegen, zweitens an vergleichsweise unklaren und als wenig beeinflussbar wahrgenommenen Rahmenbedingungen und drittens an der Erwartungshaltung, zunächst keine unmittelbaren Wettbewerbsvorteile aus Transformationsaktivitäten in diesem Bereich ziehen zu können. Während vor allem Unternehmen der Energie- sowie der Prozessindustrie (62 bzw. 61 Prozent sehen große oder moderate Chancen) die mit verstärkter Nachhaltigkeit einhergehenden Chancen betonen, fürchtet man in den Reihen von Pharma (49 Prozent) und Automotive (43 Prozent) hier eher große bzw. moderate Risiken.

Der gesellschaftliche Wandel als dritter Megatrend wird schließlich nur noch von 31 Prozent der befragten Unternehmen als Chance gesehen, jedoch von 44 Prozent als Risiko. Unternehmen aus Pharma (50 Prozent) sowie Technologieindustrien (47 Prozent) sind hier noch am ehesten chancenorientiert, Vertreterinnen und Vertreter aus Automotive (61 Prozent) und Prozessindustrie (57 Prozent) hingegen eher risikofokussiert. Es fällt auf, dass in Automotive alle drei Megatrends als risikobehaftet eingestuft werden.

Transformationsleader sehen alle drei Megatrends vorwiegend als Chance. Die Digitalisierung wird unisono als Chance eingestuft, mit wenigen Abstrichen gilt dies ebenso für die Nachhaltigkeit. Lediglich hinsichtlich des gesellschaftlichen Wandels halten sich Chancen- und Risikoeinstufungen fast die Waage. Leader verkennen hier zwar die potenziellen Risiken nicht (z. B. infolge Fachkräftemangel, politischer Entfremdung oder sozialer Ungleichheiten), setzen diesen aber sich bietende neuartige Chancen (z. B. höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung durch flexible Arbeitszeitmodelle, Förderung von Perspektivvielfalt durch Diversität) entgegen. Follower und Nachzügler bewerten ebenfalls sowohl die Nachhaltigkeit als auch die Digitalisierung als Chance – wenngleich die Zustimmungswerte hier niedriger ausfallen als bei den Leadern –, stufen jedoch den gesellschaftlichen Wandel insgesamt eher als Risiko ein.

¹⁴ Dazu wurden die jeweiligen Top-2- und Bottom-2-Werte der vorgegebenen 5er-Skala addiert und diese beiden Werte dann voneinander subtrahiert.

Einschätzung der Megatrends (Highlights)

Einschätzung der Megatrends	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeit wird zu 48% als (große/moderate) Chance gesehen, zu 23% als Risiko¹ – Digitalisierung wird zu 62% als Chance eingestuft, zu 20% als Risiko – Gesellschaftlicher Wandel wird zu 31% als Chance gesehen, zu 44% als Risiko
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Transformationsleader sind bezüglich der drei Megatrends chancenorientiert (Nachhaltigkeit 75% Digitalisierung 86% Gesellschaftlicher Wandel 41%) – Follower und Nachzügler bei Nachhaltigkeit (je 44%) und Digitalisierung (62% bzw. 56%) chancenorientiert; gesellschaftlicher Wandel wird als Risiko eingestuft (42% bzw. 52%)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeit: Energie (62%) und Prozessindustrie (61%) sehen (große/moderate) Chancen, Pharma (49%) und Automotive (43%) eher Risiken – Digitalisierung: Technologieindustrien (86%) und Banken/Versicherungen (78%) besonders chancenorientiert – Gesellschaftlicher Wandel: Pharma (50%) und Technologieindustrie (47%) besonders chancenorientiert, Automotive (61%) und Prozessindustrie (57%) besonders risikofokussiert
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Chancenorientierung – Ausnahme: Kleinunternehmen haben bei gesellschaftlichem Wandel Chancen eher im Blick als mittlere und große Unternehmen – Mittlere Unternehmen vermuten bei Digitalisierung etwas höhere Chancen als kleine und große Unternehmen
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Oberste und mittlere Führungsebene: Chancen bei Nachhaltigkeit (48% bzw. 67%) und Digitalisierung (65% bzw. 67%), Risiken bei gesellschaftlichem Wandel (43% bzw. 52%) – Untere Führungsebene: Risiken bei Nachhaltigkeit (54%) und gesellschaftlichem Wandel (60%)
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltigkeit und Digitalisierung: Produktion, Logistik und Marketing sehen Chancen; IT, Administration und Controlling vermuten vorwiegend Risiken – Gesellschaftlicher Wandel: Controlling fokussiert Chancen; Logistik und FuE eher Risiken

Frage: Stellen die drei Megatrends für Ihr Unternehmen grundsätzlich eher eine Chance oder ein Risiko dar? N = 470–486

¹ Alle Prozentwerte sind Summen der Top-2- oder Bottom-2-Werte

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Größere Unternehmen sind im Durchschnitt über alle Branchen grundsätzlich eher chancenorientiert als kleine Unternehmen. Interessant ist hierbei jedoch, dass mittlere Unternehmen etwas höhere Chancen bei der Digitalisierung vermuten. Sowohl mittlere als auch kleinere Unternehmen nehmen zudem den gesellschaftlichen Wandel deutlich weniger als Risiko wahr als große Unternehmen. Möglicherweise spielt hier eine engere regionale Verankerung von kleineren Unternehmen und deren Fokus auf die konkreten Gegebenheiten vor Ort eine Rolle.

Zu den leicht voneinander unterschiedlichen Einschätzungen der Megatrends kommen die befragten Führungsebenen. Das oberste und das mittlere Führungslevel sehen vorwiegend Chancen bei Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung, jedoch Risiken bei gesellschaftlichem Wandel. Vertreterinnen und Vertreter der unteren Führungsebene sehen Risiken nicht nur bei gesellschaftlichem Wandel, sondern auch bezüglich des Megatrends der Nachhaltigkeit.

Insbesondere für die betrieblichen Funktionsbereiche Produktion, Logistik und Marketing gehen mit der Nachhaltigkeit sowie der Digitalisierung vor allem Chancen einher, hingegen vermuten IT, Administration und Controlling hier eher Risiken. Etwas anders sieht das Stimmungsbild hinsichtlich des gesellschaftlichen Wandels aus: Hier betonen vor allem Mitarbeitende aus dem Controlling die innewohnenden Chancen, in den Bereichen Logistik sowie FuE werden jedoch eher Risiken betont.

In der Abbildung 18 sind die wesentlichen Ergebnisse der Einschätzung der Megatrends zusammengefasst.

4.2 Relevanz der Transformation



Ein chancen- oder risikogetragener Blick auf die transformationsbestimmenden Megatrends bestimmt allein noch nicht die wahrgenommene Bedeutung von Transformation. Vielmehr ist für den

Transformationsgang wichtig, welche Relevanz die Unternehmen der Transformation grundsätzlich beimessen. Die Transformationsrelevanz fließt als Teildimension der Notwendigkeit in die Berechnung des Transformation Scores ein.

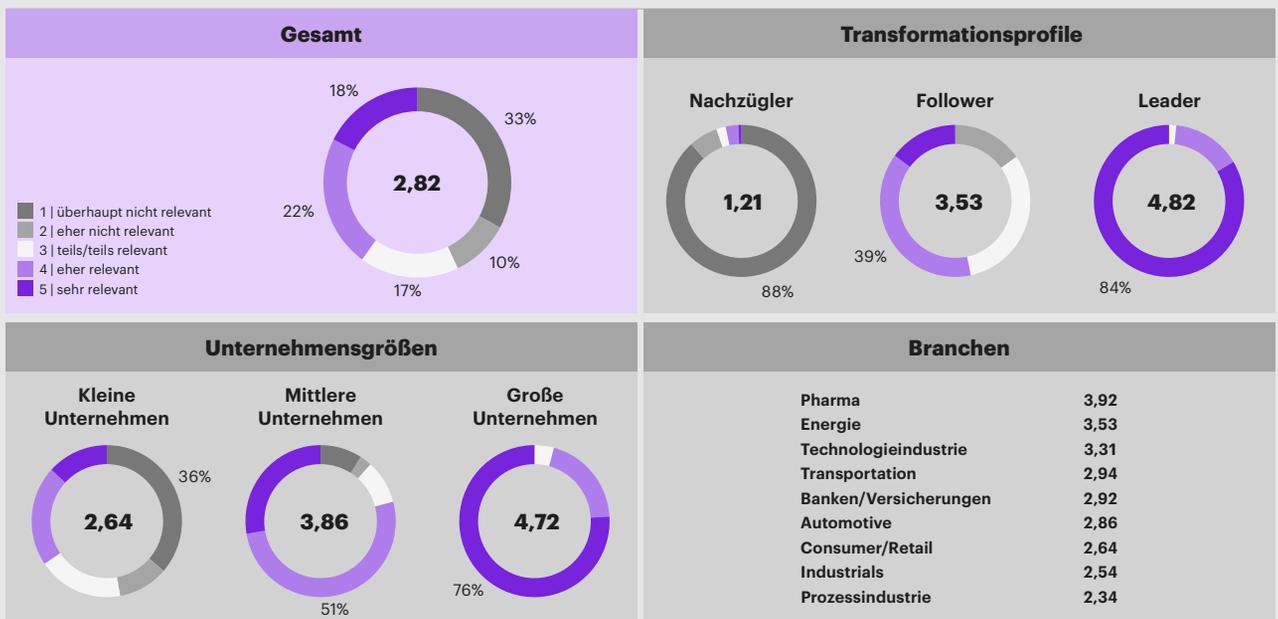
Daher wurde im Rahmen der Umfrage ermittelt, wie relevant Transformationsaktivitäten grundsätzlich in den befragten Unternehmen sind (vgl. Abbildung 19).

Das Ergebnisbild ist hier gespalten: Einerseits stufen 40 Prozent aller befragten Unternehmen die Transformation grundsätzlich als sehr bzw. eher relevant ein. Andererseits gibt aber ein sogar leicht höherer Anteil (43 Prozent) an, die Transformation als nicht bzw. eher nicht relevant einzuordnen. Demgemäß fällt der durchschnittliche Wert für die Relevanz über alle befragten Unternehmen (alle Branchen, alle Größen) mit 2,82 (auf einer Skala von 1 | überhaupt nicht relevant bis 5 | sehr relevant) nur moderat aus.

Deutlich klarer sind die Ergebnisse mit Blick auf die Transformationsprofile. Leader halten die Transformation für hochrelevant (Zustimmungswert hier bei 97 Prozent) und übertreffen damit die diesbezüglichen Einschätzungen von Followern (53 Prozent) und Nachzüglern (3 Prozent) bei Weitem. Dies schlägt sich nieder in einer durchschnittlich weitaus höheren Transformationsrelevanz bei Leadern (4,82) als bei Followern (3,53) und Nachzüglern (1,21).

Insbesondere Unternehmen der Pharmaindustrie messen der Transformation eine hohe Relevanz bei. 93 Prozent der befragten Unternehmen aus dieser Branche geben an, dass die Transformation sehr bzw. eher relevant sei. Dies resultiert in dem höchsten Mittelwert im Branchenvergleich (3,92). Zu den relativ transformationsaffinen Branchen zählen ebenfalls die Energiebranche (Durchschnittswert 3,53) sowie die Technologieindustrien (Durchschnittswert 3,31). Hingegen geht man vor allem in der Prozessindustrie (hier wird die Transformation von 60 Prozent als nicht bzw. eher nicht relevant eingestuft, was zu einem Durchschnittswert von 2,34 führt), bei den Industrials (Durchschnittswert 2,54) sowie im Bereich Consumer/Retail (Durchschnittswert 2,64) von einer geringen Relevanz aus.

Abbildung 19
Relevanz der Transformation



N = 465

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Grundsätzlich wird die Transformation von großen Unternehmen als deutlich relevanter beurteilt als von kleinen Unternehmen. Die Durchschnittswerte unterscheiden sich jeweils um etwa eine Skalenstufe (große Unternehmen 4,72, mittlere Unternehmen 3,86, kleine Unternehmen 2,64).

Während Mitarbeitende der Bereiche Produktion (88 Prozent), Personalwesen (82 Prozent) und Marketing (74 Prozent) von einer (sehr) hohen Relevanz der Transformation überzeugt sind, liegt diese Einschätzung in der Logistik sowie im Controlling klar darunter – dort gehen 57 Prozent bzw. 46 Prozent von einer (sehr) geringen Relevanz aus.

Überraschend ist die Relevanzeinschätzung der Geschäftsführung bzw. oberen Führungsebenen: 52 Prozent der befragten Personen aus der Geschäftsführung sehen Transformation als überhaupt nicht bzw. eher nicht relevant. Auf der obersten (47 Prozent) und mittleren Führungsebene (45 Prozent) überwiegt damit die Einstufung der Transformation als nicht relevant, wohingegen die Relevanz auf der unteren Führungsebene (63 Prozent) sowie für die Fachexperten (65 Prozent) höher ausfällt.

Die wesentlichen Ergebnisse zur Relevanz von Transformation sind in der Abbildung 20: Relevanz der Transformation (Highlights) zusammengefasst.

Abbildung 20
Relevanz der Transformation (Highlights)

Relevanz der Transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittliche Relevanz: 2,82 - Jeweils etwa 40% der befragten Unternehmen stufen die Transformation grundsätzlich als sehr/eher relevant (40%) oder als überhaupt nicht/eher nicht relevant (43%) ein¹
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Transformationsleader halten die Transformation für deutlich relevanter (97%) als Follower (53%) oder Nachzügler (3%) - Durchschnittliche Transformationsrelevanz dementsprechend bei Leadern (4,82) deutlich höher als bei Followern (3,53) und Nachzüglern (1,21)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Relevanz: Pharma (93%; Mittelwert: 3,92), Energie (62%; 3,53) und Technologieindustrien (54%; 3,31) - Geringe Relevanz: Prozessindustrien (60%; 2,34), Industrials (52%; 2,54) und Consumer/Retail (46%; 2,64)
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Für große Unternehmen (4,72) ist die Transformation deutlich relevanter als für mittlere (3,86) kleine Unternehmen (2,64)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> - Bei oberster (47%; 2,71) und mittlerer Führungsebene (45%; 2,58) Einstufung der Transformation als eher nicht relevant - Für untere Führungsebene (63%; 3,51) sowie Fachexperten (65%; 3,81) ist Transformation hingegen sehr/eher relevant
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion (88%; 4,35), Personal (82%; 3,87) und Marketing (74%; 4,20): hohe Relevanz - Logistik (57%; 3,08), Geschäftsführung (52%; 2,53) und Controlling (46%; 2,86): geringe Relevanz

Frage: Wie relevant sind Transformationsaktivitäten grundsätzlich in Ihrem Unternehmen? N = 465

¹ Alle Prozentwerte sind Summen der Top-2- oder Bottom-2-Werte

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

4.3 Treiber der Transformation



Neben der eher allgemeinen Relevanz von Transformation fließt auch die Unternehmenseinschätzung konkreter Transformationstreiber in die Notwendigkeitsdimension und damit die Berechnung des Transformation Scores ein.

Daher wurden die Unternehmen befragt, wodurch die betrieblichen Transformationsaktivitäten maßgeblich vorangetrieben werden (vgl. Abbildung 21). Das Set der vorgegebenen Transformationstreiber umfasst z. B. Wachstumschancen und neue Märkte, Anforderungen von Kunden oder Lieferanten oder sich bietende neue technologische Möglichkeiten.

Die Befragung der Unternehmen ergab zunächst, dass die vorgegebenen Transformationstreiber über alle Branchen und Größenkategorien grundsätzlich ähnlich hohe Zustimmungswerte erhalten. Als Treiber mit den höchsten Zustimmungswerten (Top-2-Werte) lassen sich der Fachkräftemangel (durchschnittliche Zustimmung über alle Branchen und Größen bei 52 Prozent), die Anforderungen von Lieferanten oder Kunden sowie Wachstumschancen und neue Märkte (je 51 Prozent) identifizieren, wenngleich der Abstand zu denjenigen Treibern mit den relativ niedrigsten Zustimmungswerten nur gering ist.

Hierzu zählen neben der gesellschaftlichen Verantwortung und gesetzlichregulatorischen Anforderungen (je 44 Prozent) auch Kostensenkungspotenziale (43 Prozent).

Abbildung 21

Treiber der Transformation im Überblick

Transformationstreiber	Zustimmung (sehr stark (Top 2))	Transformationsprofile			Unternehmensgröße			Besonders hohe Branchenzustimmung
		Leader	Follower	Nachzügler	Groß	Mittel	Klein	
1. Fachkräftemangel	52%	62%	50%	35%	52%	61%	51%	Banken/Versicherungen (66%), Automotive (62%)
2. Anforderungen von Lieferanten oder Kunden	51%	64%	51%	51%	87%	68%	48%	Automotive (76%), Banken/Versicherungen (73%)
3. Wachstumschancen und neue Märkte	51%	87%	47%	47%	85%	67%	47%	Pharma (97%), Technologie (62%)
4. Technologische Möglichkeiten	47%	70%	43%	43%	65%	64%	43%	Pharma (97%), Technologie (63%)
5. Gesellschaftliche Verantwortung	44%	63%	41%	41%	51%	41%	43%	Pharma (97%), Energie (60%)
6. Gesetzlich regulatorische Anforderungen	44%	53%	43%	43%	80%	38%	42%	Automotive (81%), Banken/Versicherungen (65%)
7. Kostensenkungspotenziale	43%	53%	42%	42%	83%	69%	39%	Automotive (66%), Technologie (53%)

N = 342-353

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Deutlichere Unterschiede bestehen zwischen den jeweiligen Branchen. Es fällt auf, dass sowohl solche Treibersets, die eine größere Nähe zum aktuellen Kerngeschäft aufweisen (z. B. Kunden-/Lieferanten-Anforderungen oder gesetzlich-regulatorische Erfordernisse), als auch Treiber mit größerer Ferne zum derzeitigen Kerngeschäft (z. B. neue technologische Möglichkeiten, Wachstumschancen und neue Märkte) jeweils besonders stark in bestimmten Branchen wirken. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen lässt sich grob zusammenfassen:

- Einerseits sind Transformationstreiber, die eine (zumindest partielle) innovative Weiterentwicklung aus den derzeitigen Markt- und Wertschöpfungsstrukturen heraus ermöglichen sollen, besonders wirksam in der Pharmabranche und bei den Technologieindustrien. Insbesondere Wachstumschancen bzw. die Aussicht auf neue Märkte (Pharma 97 Prozent, Technologieindustrien 62 Prozent) sowie neue technologische Möglichkeiten (Pharma 97 Prozent, Technologieindustrien 63 Prozent) sind durch hohe Zustimmungswerte gekennzeichnet.
- Andererseits sind Transformationstreiber, die stärker in bestehenden Markt- und Wertschöpfungsstrukturen verharren, besonders bestimmend in der Automobilbranche sowie bei Banken und Versicherungen. So fallen hier die Zustimmungswerte für die Treiber Fachkräftemangel (Banken/Versicherungen 66 Prozent, Automotive 62 Prozent), Kunden-/Lieferanten-Anforderungen (Automotive 76 Prozent, Banken/Versicherungen 73 Prozent) sowie gesetzliche Anforderungen (Automotive 81 Prozent, Banken/Versicherungen 65 Prozent) besonders hoch aus.

Dieses Muster gilt in ähnlicher Weise auch bei Betrachtung der Unternehmensgrößen. Die Transformationsaktivitäten von kleinen Unternehmen werden vor allem durch den Fachkräftemangel (51 Prozent) sowie Anforderungen von Kunden und Lieferanten (48 Prozent) getrieben, beide Faktoren vor dem Hintergrund einer hohen Verankerung in vorhandenen Marktstrukturen. Ähnlich sieht es bei mittleren Unternehmen aus – hier wirken insbesondere Kostensenkungspotenziale (69 Prozent) und Kunden-/Lieferanten-Beziehungen (68 Prozent) als Transformationstreiber. Großunternehmen, die generell höhere Zustimmungswerte zu den vorgegebenen Treibern aufweisen, richten ihre Transformationsaktivitäten einerseits ebenfalls an den vorhandenen Wertschöpfungspositionen aus (v. a. Kunden-/Lieferanten-Anforderungen 87 Prozent), andererseits haben sie aber auch Wachstumschancen und neue Märkte im Blick (85 Prozent).

Generell erreichen die Zustimmungswerte bei den Transformationsleadern ein höheres Niveau als bei Followern und Nachzüglern. Besonders angeregt werden die Transformationsaktivitäten der Leader durch Wachstumschancen, die sich auf neuen Märkten ergeben können (87 Prozent), sowie durch neue technologische Möglichkeiten (70 Prozent) und damit Faktoren, die außerhalb des aktuellen Unternehmensschwerpunktes liegen. Für Follower zählen vor allem Kunden-/Lieferanten-Anforderungen (51 Prozent) sowie der Fachkräftemangel (50 Prozent) zu den ausschlaggebenden Treibern der Transformation. Diese Unternehmen scheinen also eher von Faktoren getrieben zu sein, die innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen der eigenen Wertschöpfung verortet sind. Noch deutlicher wird diese Tendenz „vom Radikalen zum Inkrementellen“ bei den Nachzüglern: Hier wird die Liste der wesentlichen Transformationstreiber vom Fachkräftemangel (35 Prozent) angeführt und von den konkreten gesetzlich-regulatorischen Anforderungen (23 Prozent).

Treiber der Transformation (Highlights)

Treiber der Transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Alle erfragten Transformationstreiber erhalten im Durchschnitt ähnlich hohe Zustimmungswerte - Teils erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Zustimmungswerte bei Transformationsleadern - Leader: Wachstumschancen (87%), technologische Möglichkeiten (70%)¹ - Follower: Kunden-/Lieferantenanforderungen (51%), Fachkräftemangel (50%) - Nachzügler: Fachkräftemangel (35%), gesetzlich-regulatorische Anforderungen (23%)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkräftemangel (52%): besonders treibend für Banken/Versicherungen (66%) und Automotive (62%) - Kunden-/Lieferanten-Anforderungen (51%): Automotive (76%), Banken/Versicherungen (73%) - Wachstumschancen und neue Märkte (51%): Pharma (97%), Technologieindustrien (62%) - Technologische Möglichkeiten (47%): Pharma (97%), Technologieindustrien (63%) - Gesetzliche Anforderungen (44%): Automotive (81%), Banken/Versicherungen (65%) - Kostensenkungspotenziale (43%): Automotive (66%), Technologieindustrien (53%)
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Je größer das Unternehmen, desto höher sind die Zustimmungswerte - Großunternehmen: Kunden-/Lieferantenanforderungen (87%), Wachstumschancen (85%) - Mittlere Unternehmen: Kostensenkungspotenziale (69%), Kunden-/Lieferantenanforderungen (68%) - Kleine Unternehmen: Fachkräftemangel (51%)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> - Oberste und mittlere Ebene: Wachstumschancen (54%), Kunden-/Lieferantenanforderungen (53%) - Untere Führungsebene: Fachkräftemangel (52%) - Experten: Gesellschaftliche Verantwortung (52%)
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung: Wachstumschancen (52%), Kunden/Lieferanten-Anforderungen (50%) - Personal: gesellschaftliche Verantwortung (50%), Fachkräftemangel (48%) - Einkauf: Kunden-/Lieferantenanforderungen (98%) - Produktion: technologische Möglichkeiten (100%) - Marketing: Kostensenkungspotenziale, technologische Möglichkeiten (je 79%) - FuE: Kunden-/Lieferantenanforderungen (100%)

Frage: Inwiefern treiben die folgenden Aspekte die Transformationsaktivitäten in Ihrem Unternehmen maßgeblich voran? N = 342-353

¹ Alle Prozentwerte sind Summen der Top-2-Werte

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Dies spiegelt sich auch bei Betrachtung der Frage wider, welche Transformationstreiber besonders wichtig für die einzelnen Führungsebenen und Funktionalbereiche in den Unternehmen sind. Besonders relevant für die oberste und mittlere Führungsebene sind sowohl Wachstumschancen (54 Prozent) als auch Kunden-/Lieferanten-Beziehungen (53 Prozent), während die Transformation für Angehörige der unteren Führungsebene vor allem durch den Fachkräftemangel getriggert und für Fachexperten durch gesellschaftliche Verantwortung forciert wird (jeweils 52 Prozent).

Interessant ist auch der Blick der wichtigsten Transformationstreiber der Bereiche FuE, Produktion und Marketing. Während man im FuE-Bereich insbesondere Kunden-/Lieferanten-Anforderungen als wesentliche Treiber identifiziert, sehen sich Verantwortliche in der Produktion vor allem durch technologische Möglichkeiten zur Transformation animiert (100 Prozent). Im Marketing wiederum werden vorrangig Kostensenkungspotenziale sowie technologische Möglichkeiten (je 79 Prozent) genannt, indes nicht Kunden-/Lieferanten-Anforderungen oder Wachstumschancen auf neuen Märkten.

Die wesentlichen Ergebnisse zur Analyse der Transformationstreiber sind in Abbildung 22 zusammengefasst.

4.4 Umgang mit Aspekten der Transformation



Der Transformation Score umfasst neben der Transformationsnotwendigkeit auch die Ambition, in die wiederum der Umgang mit konkreten Aspekten der Megatrends sowie die künftige Investitionsneigung für Transformationsaktivitäten einfließen.

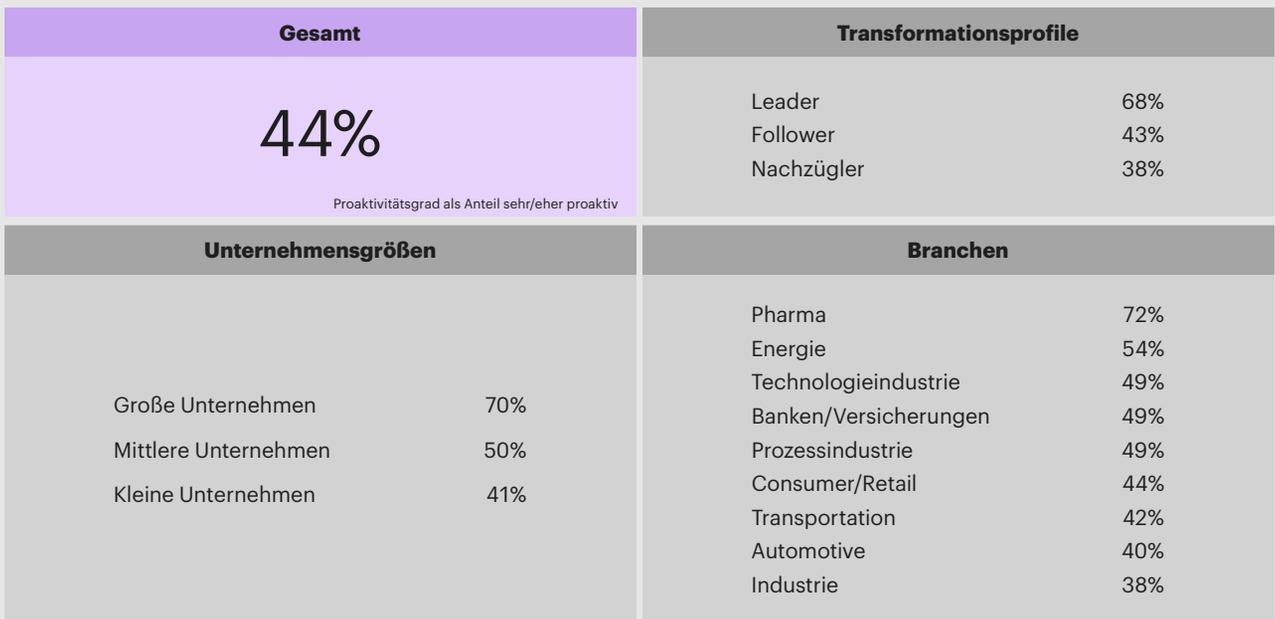
Eine hohe beigemessene Relevanz der Transformation erlaubt noch keinen Rückschluss darauf, zu welchem Umgang sich die Unternehmen hinsichtlich der Transformation tatsächlich entschließen. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Handhabung unterscheiden: Im Rahmen eines proaktiven Umgangs stellen sich Unternehmen den Herausforderungen, analysieren Problemlagen bereits frühzeitig und starten umfangreiche Transformationsaktivitäten – mit dem Ziel, sich bietende Chancen zu nutzen und auf diese Weise wertvolle Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Bei einem reaktiven Umgang indes warten Unternehmen zunächst ab, gehen vorsichtig einzelne Transformationsaktivitäten an und versuchen auf diese Art, Risiken zu minimieren und Wettbewerbsnachteile zu vermeiden.

Daher wurden die Unternehmen befragt, wie proaktiv bzw. reaktiv sie mit konkreten Aspekten der Transformation umgehen (vgl. Abbildung 23).

Dazu wurden zwölf konkrete Aspekte zu den drei Megatrends Digitalisierung (z. B. digitale Infrastrukturen und Prozesse, Geschäftsmodelle oder Kompetenzen), Nachhaltigkeit (z. B. Umstellung auf grüne Technologien, veränderte Kundenanforderungen) und gesellschaftlicher Wandel (z. B. Fachkräftemangel, Diversität, flexible Arbeitszeitmodelle) vorgegeben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 24 (Seite 33) als summierte prozentuale Anteile derjenigen Unternehmen dargestellt, die mit den vorgegebenen Transformationsaspekten (sehr) proaktiv umgehen.

Abbildung 23

Umgang mit Aspekten der Transformation



N = 251–457

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Umgang mit Transformationsaspekten (gesamt, Profile)

Anteil in Prozent: (sehr) proaktiver Umgang

Gesamt		Transformationsprofile		
		Leader	Follower	Nachzügler
Datenschutz und -sicherheit	57%	71%	52%	55%
Digitale Infrastrukturen und Prozesse	54%	83%	49%	53%
Digitale Geschäftsmodelle und Produkte	51%	74%	44%	51%
Digitale Kompetenzen der Belegschaften	51%	65%	48%	50%
Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeitmodelle	50%	63%	59%	36%
Veränderte Kundenanforderungen und Marktstrukturen	47%	77%	46%	37%
Etablierung einer betrieblichen Nachhaltigkeitskultur	45%	84%	40%	38%
Umstellung auf grüne Technologien, ESG-konforme Prozesse	42%	69%	41%	36%
Diversität und Inklusion	42%	68%	42%	33%
Regulatorische Compliance und Berichtserfordernisse	35%	65%	36%	25%
Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	33%	64%	39%	20%
Politische Entfremdung und soziale Ungleichheiten	24%	38%	22%	23%

N = 251-457

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Insgesamt beträgt der Proaktivitätsgrad (als prozentualer Anteil aller befragten Unternehmen, die über alle Aspekte einen sehr oder eher proaktiven Ansatz wählen) 44 Prozent.

Dabei zeichnen sich Transformationsleader durch ein hohes Maß an proaktivem Umgang mit wichtigen Transformationsaspekten aus (vgl. Abbildung 24; Proaktivitätsgrad 68 Prozent). Im Fokus stehen hier vor allem die Implementierung einer betrieblichen Nachhaltigkeitskultur (84 Prozent) sowie der notwendigen digitalen Infrastruktur (83 Prozent). Ähnlich proaktiv geht man mit veränderten Kundenanforderungen und Marktstrukturen um (77 Prozent). Follower (Proaktivitätsgrad 43 Prozent) und Nachzügler (38 Prozent) sind insgesamt deutlich weniger proaktiv. Im Zentrum eines proaktiven Umgangs stehen bei Followern vor allem flexible Arbeitszeitmodelle (59 Prozent) sowie hinreichender

Datenschutz und -sicherheit (52 Prozent). Nachzügler richten ihr proaktives Augenmerk stark auf digitale Aspekte, vor allem ebenfalls auf Datenschutz und -sicherheit (55 Prozent), digitale Infrastrukturen und Prozesse (53 Prozent) sowie digitale Geschäftsmodelle und Produkte (51 Prozent).

Im Branchenvergleich als besonders proaktiv sticht die Pharmabranche hervor (Proaktivitätsgrad 72 Prozent), insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit Datenschutz und -sicherheit (98 Prozent) sowie mit der Umstellung auf grüne Technologien (97 Prozent). Auch die Energiebranche (54 Prozent) geht im Vergleich besonders proaktiv mit Transformationsaspekten um. Vor allem ist man hier bestrebt, veränderten Kundenanforderungen und Marktstrukturen (74 Prozent) sowie Datenschutz und -sicherheit (69 Prozent) gerecht zu werden.

Große Unternehmen (Proaktivitätsgrad 70 Prozent) gehen proaktiver mit Transformationsaspekten um als mittlere (50 Prozent) oder kleine Unternehmen (41 Prozent). Dabei unterscheiden sich die zentralen Schwerpunktfelder. Während sich Großunternehmen proaktiv mit Datenschutz, veränderten Marktstrukturen und Kundenanforderungen (jeweils 86 Prozent) sowie betrieblichen Nachhaltigkeitskulturen (87 Prozent) beschäftigen, rücken für mittlere Unternehmen vor allem Aspekte der Digitalisierung in den Mittelpunkt. So befasst man sich dort proaktiv mit dem Aufbau digitaler Infrastrukturen (75 Prozent) und Kompetenzen (64 Prozent) sowie mit der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Produkte (63 Prozent). Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass mittlere Unternehmen in Deutschland den Großunternehmen in puncto Digitalisierung immer noch hinterherhinken.¹⁵

Je eher Unternehmen eine Beeinflussbarkeit vermuten, desto proaktiver gehen sie mit Aspekten der Transformation um.

Daneben lässt sich feststellen: Je eher die Unternehmen eine Beeinflussbarkeit dieser Aspekte vermuten, desto proaktiver gestalten sie ihren Umgang. So konzentrieren sich diejenigen Aspekte, die von einem hohen Anteil der befragten Unternehmen proaktiv angegangen werden, vor allem auf die Digitalisierung. Hierzu gehören insbesondere die Aspekte Datenschutz und -sicherheit (57 Prozent der befragten Unternehmen gehen (sehr) proaktiv mit diesem Aspekt um), digitale Infrastrukturen und Prozesse (54 Prozent) sowie digitale Geschäftsmodelle und Produkte (51 Prozent). Bei Aspekten, die stärker mit Rahmenbedingungen zusammenhängen, geht man hingegen von einer geringeren Beeinflussbarkeit aus und verhält sich eher reaktiv. Dies gilt vor allem für regulatorische Compliance und Berichtserfordernisse wie beispielsweise Nachhaltigkeitsberichte (35 Prozent), für den Fachkräftemangel (33 Prozent) sowie insbesondere für politische Entfremdungstendenzen und soziale Ungleichheiten auf gesellschaftlicher Ebene (24 Prozent).

Auch die detaillierte Auswertung der Antworten der diversen Führungsebenen und betrieblichen Funktionalbereiche weist auf einen insbesondere proaktiven Umgang mit Aspekten der Digitalisierung hin. So fokussieren sich die oberste und mittlere Führungsebene auf Datenschutz, -sicherheit (jeweils 58 Prozent) und digitale Infrastrukturen. Befragte der unteren Führungsebene heben hingegen einen proaktiven Umgang mit regulatorischer Compliance und Berichtsansforderungen (49 Prozent) hervor, für Mitarbeitende aus dem Kreis der Fachexperten stehen veränderte Kundenanforderungen und Marktstrukturen im Vordergrund eines proaktiven Umgangs mit Transformation (86 Prozent). Im Personalwesen richtet man sein Augenmerk verstärkt auf Compliance-Anforderungen (61 Prozent) sowie auf die Sicherstellung notwendiger Digitalkompetenzen (58 Prozent), während man in der IT um flexible Arbeitszeitmodelle (73 Prozent) und die Reduzierung des Fachkräftemangels (66 Prozent) bestrebt ist. Hervorzuheben ist schließlich der insgesamt – über alle betrachteten Branchen und Größenklassen hinweg – bemerkenswert proaktive Umgang der Produktionsabteilungen mit grünen Technologien und veränderten Kundenanforderungen.

Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse ist in Abbildung 25 auf Seite 35 aufgeführt.

¹⁵ Vgl. z. B. KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2022.

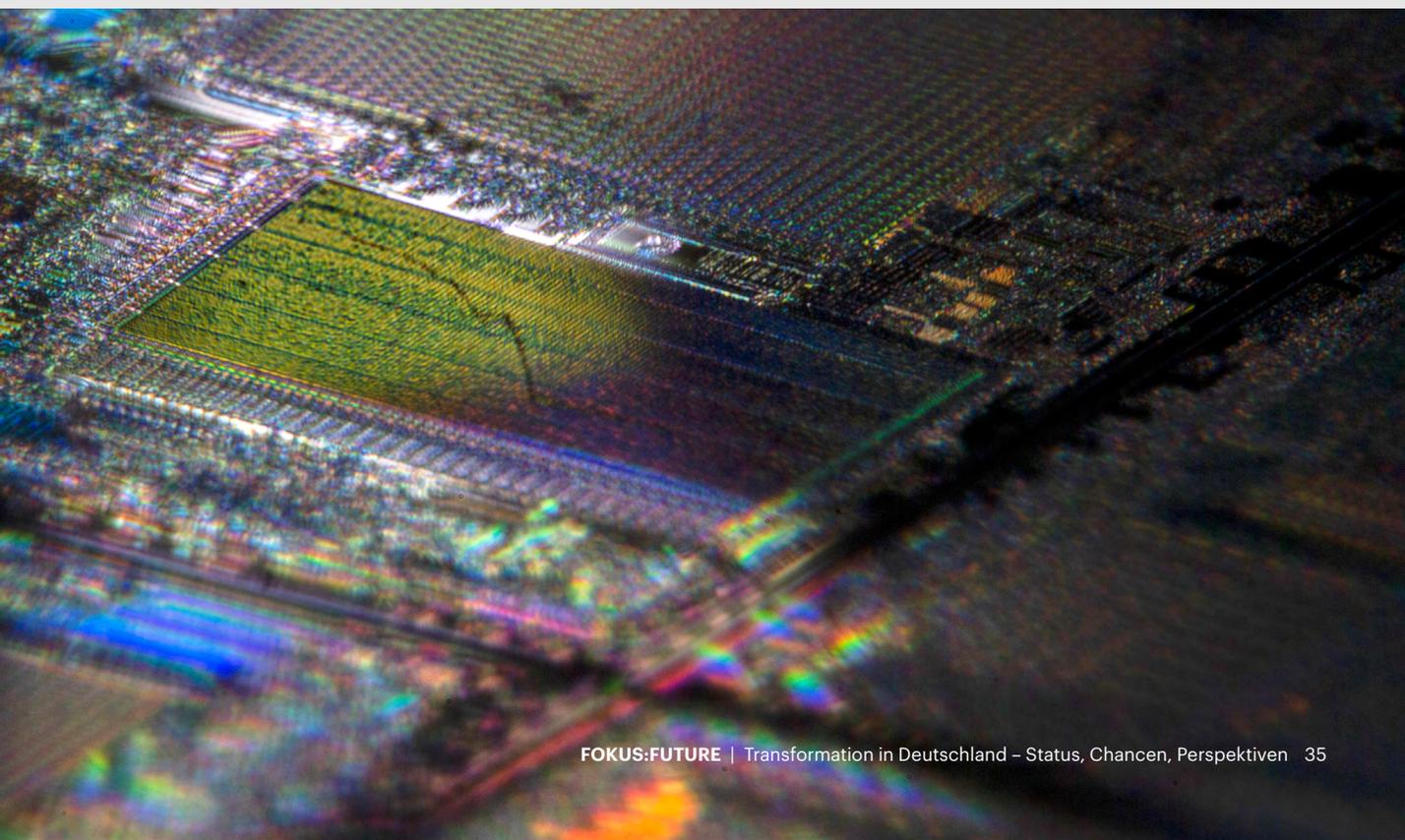
Umgang mit Aspekten der Transformation (Highlights)

Umgang mit Aspekten der Transformation	<ul style="list-style-type: none"> – Proaktivitätsgrad: 44% – Je eher Unternehmen eine Beeinflussbarkeit vermuten, desto proaktiver gehen sie mit Aspekten der Transformation um – Transformationsaspekte im Bereich Digitalisierung werden proaktiv angegangen, Aspekte im Bereich der Rahmenbedingungen hingegen reaktiv – Top-Aspekte: Datenschutz und -sicherheit (57%), digitale Infrastrukturen (54%), digitale Geschäftsmodelle und Produkte (51%)¹
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Proaktivitätsgrad 68% bei Leadern, 43% bei Followern und 38% bei Nachzüglern – Transformationsleader sind proaktiv bei der Implementierung einer betrieblichen Nachhaltigkeitskultur (84%) sowie bei der digitalen Infrastruktur (83%) – Transformationsfollower sind deutlich weniger proaktiv, vor allem bei flexiblen Arbeitszeitmodellen (59%) sowie bei Datenschutz und -sicherheit (52%) – Transformationsnachzügler konzentrieren sich auf Datenschutz und -sicherheit (55%) und digitale Infrastruktur (53%)
Branche	<p>Besonders proaktiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pharma (72%, v. a. Datenschutz und -sicherheit (98%) sowie grüne Technologien (97%)) – Energie (54%, v. a. veränderte Kundenanforderungen (74%)) – Technologieindustrien (49%, v. a. flexible Arbeitszeitmodelle (78%))
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Proaktivitätsgrad 70% bei großen, 50% bei mittleren und 41% bei kleinen Unternehmen – Großunternehmen gehen Datenschutz/-sicherheit (86%), veränderte Kundenanforderungen/Marktstrukturen (86%) sowie die Implementierung einer betrieblichen Nachhaltigkeitskultur (87%) proaktiv an – Mittlere Unternehmen fokussieren sich auf digitale Infrastrukturen (75%), digitale Kompetenzen (64%) sowie digitale Geschäftsmodelle/Produkte (63%)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Oberste Führung (insgesamt 45%): Fokus auf Datenschutz und -sicherheit (58%) – Mittlere Führung (43%): Datenschutz und -sicherheit (58%) – Untere Führung (30%): regulatorische Compliance und Berichtserfordernisse (49%) – Fachexperten (45%): veränderte Kundenanforderungen und Marktstrukturen (86%)
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsführung (43%): Fokus auf Datenschutz und digitale Infrastrukturen (je 56%) – Personal (43%): Compliance (61%) und Digitalkompetenzen (58%) – Einkauf (27%): Datenschutz und -sicherheit (54%) – Produktion (67%): grüne Technologien (100%) und veränderte Kundenanforderungen (95%) – FuE (33%): digitale Infrastruktur (58%) und grüne Technologien (55%) – IT (36%): flexible Arbeitszeitmodelle (73%) und Fachkräftemangel (66%)

Frage: Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit konkreten Aspekten der Transformation um? N = 251-457

¹ Alle Prozentwerte sind Summen der Top-2-Werte

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse



4.5 Investitionen in Transformation

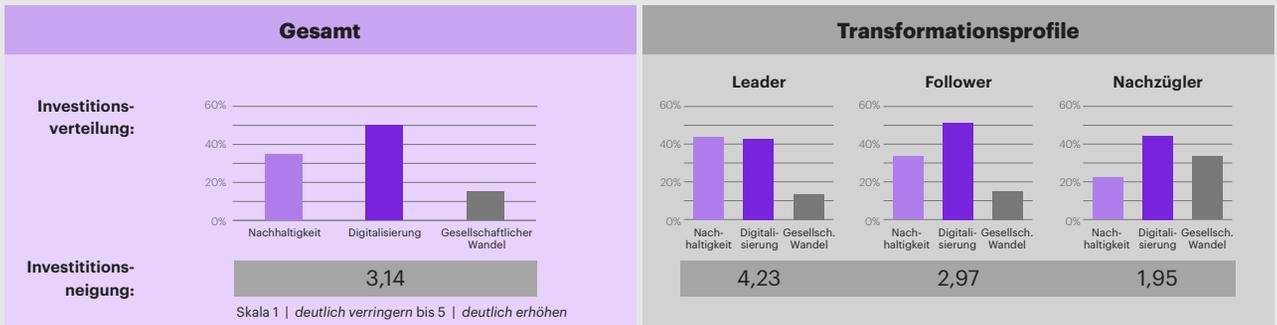


Neben dem Umgang mit Transformationsaspekten wird das Investitionsverhalten als zweiter Faktor zur Beschreibung der Ambition herangezogen. Transformatorische Prozesse werden

in Form von Projekten realisiert, dazu wenden Unternehmen Ressourcen auf. Dementsprechend wird die Transformationsambition auch dadurch bestimmt, wie stark die Neigung zur Investition in Transformationsprojekte ausgeprägt ist.

Daher wurden die Unternehmen zu ihren Investitionen in Transformation befragt. Insbesondere wurde ermittelt, in welche Schwerpunkte die Investitionen im Jahr 2023 flossen und wie sich die Rahmenbedingungen am Wirtschaftsstandort Deutschland auf die Investitionsneigung der kommenden drei Jahre auswirken wird (vgl. Abbildungen 26 und 27).

Abbildung 26
Investitionen in Transformation



N = 109-343
Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Abbildung 27
Investitionen in Transformation (Größe, Branchen)

	Unternehmensgröße			Branchen								
	Klein	Mittel	Groß	Pharma	Consumer/Retail	Technologie	Prozess-industrie	Banken/Ver-sicherungen	Energie	Industrials	Trans- portation	Automotive
Investitionsverteilung												
Nachhaltigkeit	44%	32%	35%	29%	67%	27%	47%	23%	39%	26%	34%	12%
Digitalisierung	40%	56%	49%	47%	23%	59%	43%	62%	44%	56%	43%	73%
Gesellschaftlicher Wandel	14%	12%	16%	24%	10%	14%	10%	15%	17%	18%	23%	16%
Investitionsneigung												
	3,69	3,55	3,12	3,97	3,25	3,22	3,09	3,08	3,07	3,05	3,00	2,97

N = 342-353
Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Im Mittel beträgt die Investitionsneigung der befragten Unternehmen 3,14 (auf einer Skala von 1|deutlich verringern bis 5|deutlich erhöhen). Unternehmen planen also, in den kommenden drei Jahren ihre Ausgaben für Transformationsprojekte zumindest leicht zu erhöhen.

Insgesamt ging im Jahr 2023 die Hälfte der Investitionen, die die befragten Unternehmen für dezidierte Transformationsprojekte aufgewendet haben, in den Bereich Digitalisierung. Gut ein Drittel (35 Prozent) wurde in transformative Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Dies untermauert das Bild, dass die Unternehmen den Megatrend der Digitalisierung noch stärker als Chance begreifen als den Megatrend Nachhaltigkeit und daher hier auch proaktiver tätig sind (vgl. Ausführungen zu Einschätzungen der Megatrends sowie zum Umgang mit Transformationsaspekten). Im Durchschnitt besteht dabei über alle Branchen und Größenklassen hinweg die Neigung, Investitionen für Transformationsvorhaben in den kommenden drei Jahren leicht zu erhöhen.

Die Hälfte aller Transformationsinvestitionen ging in Digitalisierungsprojekte.

Die Unternehmen der drei Transformationsprofile legen ein deutlich unterschiedliches Investitionsverhalten an den Tag. So weisen Leader eine deutlich höhere Investitionsneigung auf als Follower und Nachzügler und planen, ihre Investitionen in Transformationsaktivitäten in den kommenden drei Jahren recht deutlich zu erhöhen (Investitionsneigung 4,23). Die Investitionsneigung von Followern liegt mit einem Wert von 2,97 schon leicht unterhalb des Mittelwertes für den gesamten Standort; Nachzügler schließlich weisen eine deutlich unterdurchschnittliche Investitionsneigung auf (1,95). Transformationsleader investierten im Jahr 2023 einen höheren Anteil ihres Transformationsbudgets in Projekte im Bereich der Nachhaltigkeit (44 Prozent) als Follower (34 Prozent) oder Nachzügler (22 Prozent). Der Investitionsanteil für Transformationen im Bereich der Digitalisierung hingegen ist für alle drei Akteursgruppen ähnlich hoch (zwischen 43 Prozent bei Leadern und 50 Prozent bei Followern). Dies kann möglicherweise als Indiz gedeutet werden, dass insbesondere Transformationsleader schon einen gewissen Digitalisierungsweg zurückgelegt haben und den Fokus nun verstärkt auf Nachhaltigkeitsprojekte legen. Nachzügler hingegen wenden gut ein Drittel ihrer Transformationsinvestitionen für Projekte auf, die sich mit den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels beschäftigen. Dieser Anteil liegt bei Leadern (13 Prozent) und Followern (16 Prozent) deutlich darunter.

Auch die Investitionsschwerpunkte der verschiedenen Branchen weisen deutliche Unterschiede auf (vgl. Abbildung 28). So legen Consumer/Retail (67 Prozent) und die Prozessindustrie (47 Prozent) ihren Fokus auf den Bereich der Nachhaltigkeit, während Automotive (73 Prozent) und Technologieindustrien (59 Prozent) vorwiegend in Transformationsaktivitäten investieren, die im Bereich der Digitalisierung liegen. Sowohl Pharma (24 Prozent) als auch Transportation (23 Prozent) widmen im Vergleich aller Branchen die relativ höchsten Investitionsanteile solchen Projekten, die sich mit Transformationsaspekten des gesellschaftlichen Wandels beschäftigen. Dabei zeichnen sich Pharma (Investitionsneigung 3,97), Consumer Retail (3,25) sowie die Technologieindustrie (3,22) durch hohe Investitionsneigungen aus; am deutlichsten hinken hier Unternehmen der Branchen Automotive (2,97), Industrials (3,00) und Transport (3,05) hinterher.

Zusammenfassung: Investitionen in Transformation (Highlights)

Investitionen in Transformation	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuelle Investitionsschwerpunkte: 50% der Transformationsinvestitionen gehen in den Bereich Digitalisierung, 35% in Nachhaltigkeit, 15% in gesellschaftlichen Wandel – Investitionsneigung: Tendenz zur leichten Erhöhung (3,14)¹
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Leader investieren höheren Anteil in Nachhaltigkeit (44%) als Follower (34%) und Nachzügler (22%); alle investieren einen großen Anteil in Digitalisierung (43 bis 50%) – Leader weisen deutlich höhere Investitionsneigung auf (4,23) als Follower (2,97) oder Nachzügler (1,95)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Investitionsanteile in Nachhaltigkeit: Consumer/Retail (67%), Prozessindustrie (47%) – Hohe Investitionsanteile in Digitalisierung: Automotive (73%), Technologie (59%) – Hohe Investitionsanteile in gesellschaftlichen Wandel: Pharma (24%), Transportation (23%) – Hohe Investitionsneigung: Pharma (3,97), Consumer/Retail (3,25), Technologie (3,22) – Geringe Investitionsneigung: Automotive (2,97), Transport (3,00), Industrials (3,05)
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Große Unternehmen investieren einen höheren Anteil in Nachhaltigkeit (44%) als mittlere (32%) und kleine Unternehmen (35%) – Mittlere Unternehmen weisen eine höhere Investitionsneigung auf (3,80) als große (3,69) oder kleine Unternehmen (2,99)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Investitionen in Nachhaltigkeit: Fachexperten (60%) und oberste Führung (33%) – Investitionen in Digitalisierung: mittlere Führung (60%) und oberste Führung (51%) – Investitionen in gesellschaftlichen Wandel: alle im Bereich 15 bis 20% – Investitionsneigung von Fachexperten (3,44) übertrifft Führungsebenen (oberste Führung 3,17, mittlere Führung 2,87 und untere Führung 2,99)
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Investitionsfokus Nachhaltigkeit: Forschung (80%), Einkauf (69%), Produktion (60%) – Investitionsfokus Digitalisierung: IT (100%), Marketing (89%), Personal (59%) – Hohe Investitionsneigung: Marketing (3,81), Personalwesen (3,65), Produktion (3,52) – Geringe Investitionsneigung: Logistik (2,80), Geschäftsführung (3,03), Einkauf (3,04)

Fragen: Wie viel haben Sie im Jahr 2023 insgesamt in Transformationsaktivitäten investiert? Wie verteilen sich die Investitionen auf die Transformationsschwerpunkte? Wie wirken sich die Rahmenbedingungen am Standort Deutschland auf die Investitionsneigung in den kommenden drei Jahren aus? N = 109–343

¹ Skala von 1 | deutlich verringern bis 5 | deutlich erhöhen

Quelle: IW Consult (2024), Kearney Analyse

Große Unternehmen investieren einen höheren Anteil in transformative Nachhaltigkeitsprojekte (44 Prozent) als mittlere (32 Prozent) oder kleine Unternehmen (35 Prozent); hingegen legen mittlere Unternehmen den Schwerpunkt ihrer transformativen Investitionen eher auf Digitalisierungsvorhaben (57 Prozent) als große (40 Prozent) oder kleine Unternehmen (49 Prozent). Die größte Neigung, in den kommenden Jahren ihre Investitionen in Transformationsprojekte zu erhöhen, weisen ebenfalls mittelgroße Unternehmen auf (Investitionsneigung hier 3,80 gegenüber 3,69 bei großen und 2,99 bei kleinen Unternehmen).

Während man den Investitionsfokus in den funktionalen Unternehmensbereichen FuE (80 Prozent), Einkauf (69 Prozent) und Produktion (60 Prozent) vor allem in transformativen Nachhaltigkeitsprojekten sieht, fokussieren sich IT (knapp 100 Prozent), Marketing (89 Prozent) und Personal (59 Prozent) auf Investitionen in die Digitalisierung. In Marketing (Investitionsneigung 3,81) und Personal (3,65) geht dies zugleich einher mit einer höheren Investitionsneigung als in anderen Fachbereichen – vergleichsweise geringer ausgeprägt ist sie in den Logistikabteilungen (2,80) der Unternehmen.

4.6 Umsetzungsfortschritte der Transformation



Der Transformation Score wird neben den Dimensionen der Notwendigkeit und der Ambition schließlich auch vom konkreten Umsetzungsfortschritt der Transformationsaktivitäten in den Unternehmen vor Ort bestimmt.

Daher wurden die Unternehmen befragt, wie sie den gegenwärtigen Stand der Transformationsaktivitäten für sich einstufen. Dazu wurden sie gebeten, diese Aktivitäten anhand eines zeitlichinhaltlichen Rasters in die Umsetzungsstufen „nicht geplant“, „geplant, aber nicht begonnen“, „begonnen“, „bereits erste Ergebnisse“ und „vollständig abgeschlossen“ einzuordnen. Da insbesondere sowohl Beginn als auch Ende von umfassenden Transformationsaktivitäten in der Praxis schwierig abgrenzbar sind, liegt diesem Vorgehen ein vorrangig projektorientiertes Verständnis zugrunde.

Die Befragungsergebnisse wurden in zwei Schritten ausgewertet (vgl. Abbildung 29). In einem ersten Schritt wurden die jeweiligen Anteile ermittelt, mit denen die befragten Unternehmen ihre Aktivitäten in zwölf vorgegebenen Projektkategorien bzw. Schwerpunktfeldern einstufen. In einem zweiten Schritt wurde dann auf dieser Grundlage eine „Heat Map“ erstellt, indem den prozentualen Anteilen entsprechende Farbschattierungen zugeordnet wurden.¹⁶ Auf diese Weise lassen sich Aktivitätsschwerpunkte bzw. Umsetzungsfortschritte intuitiv und rasch erfassen.

Dabei fällt zunächst auf, dass in der Gesamtbetrachtung (alle Branchen, alle Größen) die Felder mit hohen Anteilen im linken Teil der Heat Map zu finden sind. Hier sind alle Transformationsaktivitäten dargestellt, die in den erfragten Schwerpunktfeldern nicht geplant sind.

Besonders hoch sind diese Anteile im Bereich der Ausgründung strategischer Geschäftsfelder (43 Prozent), der Neuorganisation von Logistik- und Lieferkettenprozessen (41 Prozent) sowie bei Abläufen in der Produktion (39 Prozent) und Einkaufs-/Beschaffungsprozessen (34 Prozent). Ebenfalls ins Auge sticht die Passivität vieler Unternehmen bezüglich der transformationsorientierten Ausrichtung der Unternehmenskultur, wo ein Drittel der Befragten bislang keine Aktivitäten geplant hat (33 Prozent).

Eher gering sind hingegen die Anteile jener Unternehmen, die noch keine Umsetzungsaktivitäten im technologischen Bereich (d. h. grüne oder digitale Technologien) avisiert haben.

Was die Heat Map auch zeigt: Entscheiden sich Unternehmen jedoch zur Durchführung von Transformationsprojekten, so sind sie häufig über das Planungsstadium hinausgeschritten. Darauf weisen die vorrangig helleren Felder in der Spalte der geplanten, aber noch nicht begonnenen Aktivitäten hin. Die Anteile liegen hier fast durchweg unterhalb der Marke von 20 Prozent; Ausnahmen bestehen lediglich in denjenigen Schwerpunktfeldern mit Marketingfokus (d. h. Neuorganisation von Marketing- und Vertriebsprozessen (24 Prozent), Erschließung neuartiger Märkte und Kundensegmente (22 Prozent) sowie Kooperation mit neuen Schlüsselpartnern (23 Prozent)). Damit korrespondieren die wiederum deutlich höheren Anteile der Unternehmen, die bereits mit Transformationsaktivitäten begonnen haben. Hohe Anteile entfallen hier ebenfalls wieder auf Bereiche mit Marketingfokus, vor allem auf die Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Erschließung neuer Märkte und Kundensegmente (je 34 Prozent) sowie die damit verbundene Neuorganisation von Marketing- und Vertriebsprozessen (30 Prozent). Interessant ist eine – von wenigen Ausnahmen abgesehene – hohe Homogenität hinsichtlich der prozentualen Anteile in den beiden Frühphasen „geplant, nicht begonnen“ und „begonnen“.

Die Spannweite der prozentualen Anteile in den späteren Umsetzungsphasen fällt im Vergleich dazu deutlich größer aus. Während vergleichsweise viele Unternehmen bereits erste Ergebnisse bei der Nutzung digitaler (39 Prozent) sowie grüner Technologien (24 Prozent) verzeichnen können, mit Schlüsselpartnern kooperieren (22 Prozent) und moderne Managementmethoden zumindest schon partiell eingeführt haben (20 Prozent), liegen die Anteile in den prozessorientierten Schwerpunktfeldern allesamt unterhalb der Marke von 20 Prozent.

Deutlich am geringsten ausgeprägt sind die Anteile bezüglich der bereits vollständig abgeschlossenen Transformationsaktivitäten.

¹⁶ Dazu wurde in Zehnerschritten vorgegangen. So erhält beispielsweise der Bereich von 10 bis 19 Prozent eine helle Violetttschattierung, der Bereich von 20 bis 29 Prozent einen etwas dunkleren Farbcode und der Bereich ab 40 Prozent eine tiefviolette Farbuordnung.

Abbildung 29

Umsetzungsfortschritte der Transformation

	Nicht geplant	Geplant, aber nicht begonnen	Begonnen	Bereits erste Ergebnisse	Vollständig abgeschlossen
Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen	21	17	34	22	6
Erschließung neuartiger Märkte und Kundensegmente	25	22	34	16	3
Ausgründung strategischer Geschäftsfelder	43	16	20	12	9
Implementierung moderner Managementmethoden	24	17	29	20	9
Nutzung grüner Technologien	18	15	29	24	14
Nutzung digitaler Technologien	9	14	26	39	12
Prozessneuorganisation: Einkauf/Beschaffung	34	17	24	14	11
Prozessneuorganisation: Produktion	39	18	18	15	9
Prozessneuorganisation: Logistik/Lieferkette	41	14	21	18	6
Prozessneuorganisation: Marketing/Vertrieb	20	24	30	16	11
Kooperation mit neuen Schlüsselpartnern	26	23	21	22	9
Ausrichtung Unternehmenskultur	33	11	29	17	11

N = 254-341

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Abbildung 30

Umsetzungsfortschritte der Transformation (Profile im Überblick)

Leader

Follower

Nachzügler

	Nicht geplant	Geplant, aber nicht begonnen	Begonnen	Bereits erste Ergebnisse	Vollständig abgeschlossen		Nicht geplant	Geplant, aber nicht begonnen	Begonnen	Bereits erste Ergebnisse	Vollständig abgeschlossen		Nicht geplant	Geplant, aber nicht begonnen	Begonnen	Bereits erste Ergebnisse	Vollständig abgeschlossen
Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen						Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen						Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen					
Entwicklung neuartiger Märkte und Kundensegmente						Entwicklung neuartiger Märkte und Kundensegmente						Entwicklung neuartiger Märkte und Kundensegmente					
Ausgründung strategischer Geschäftsfelder						Ausgründung strategischer Geschäftsfelder						Ausgründung strategischer Geschäftsfelder					
Implementierung moderner Managementmethoden						Implementierung moderner Managementmethoden						Implementierung moderner Managementmethoden					
Nutzung grüner Technologien						Nutzung grüner Technologien						Nutzung grüner Technologien					
Nutzung digitaler Technologien						Nutzung digitaler Technologien						Nutzung digitaler Technologien					
Prozessneuorganisation: Einkauf/Beschaffung						Prozessneuorganisation: Einkauf/Beschaffung						Prozessneuorganisation: Einkauf/Beschaffung					
Prozessneuorganisation: Produktion						Prozessneuorganisation: Produktion						Prozessneuorganisation: Produktion					
Prozessneuorganisation: Logistik/Lieferkette						Prozessneuorganisation: Logistik/Lieferkette						Prozessneuorganisation: Logistik/Lieferkette					
Prozessneuorganisation: Marketing/Vertrieb						Prozessneuorganisation: Marketing/Vertrieb						Prozessneuorganisation: Marketing/Vertrieb					
Kooperation mit neuen Schlüsselpartnern						Kooperation mit neuen Schlüsselpartnern						Kooperation mit neuen Schlüsselpartnern					
Ausrichtung Unternehmenskultur						Ausrichtung Unternehmenskultur						Ausrichtung Unternehmenskultur					

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Dies gilt insbesondere (mit Ausnahme der Prozessneuorganisation im Marketing/Vertrieb) für die Schwerpunkte mit Marketing- oder Prozessfokus (z. B. Erschließung neuartiger Märkte und Kundensegmente (3 Prozent), Markteinführung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen oder Neuorganisation der Logistik- und Lieferkette (jeweils 6 Prozent)). Im Vergleich relativ hoch sind die Anteile derjenigen Unternehmen, die konkrete Transformationsaktivitäten im technologischen Bereich bereits abgeschlossen haben (d. h. Nutzung grüner (14 Prozent) oder digitaler Technologien (12 Prozent)).

Insgesamt muss allerdings festgestellt werden, dass sich ein Großteil der Unternehmen eher noch im Anfangsstadium ihrer Transformation befindet – sofern diesbezügliche Aktivitäten überhaupt geplant sind.

Dieses Bild verfestigt sich noch weiter, wenn die Umsetzungsfortschritte im Hinblick auf die drei Transformationsprofile analysiert werden (vgl. Abbildung 30 zum schematischen Überblick).

Umsetzungsfortschritte der Transformation (Branchen im Überblick)

	Nicht geplant	Geplant, aber nicht begonnen	Begonnen	Bereits erste Ergebnisse	Vollständig abgeschlossen
Automotive	Nutzung grüner Technologien (46%)	Ausgründung strateg. GF (43%)	Nutzung digitaler Technologien (43%)	Kooperation mit Schlüsselpartnern (40%)	Prozessneuorganisation Einkauf (13%)
Industrials	Ausgründung strateg. GF (50%)	Kooperation mit Schlüsselpartnern (30%)	Erschließung neuer Märkte (42%)	Nutzung grüner/digitaler Technologien (37%)	Prozessneuorganisation Einkauf (20%)
Transportation	Prozessneuorganisation Produktion (28%)	Prozessneuorganisation Einkauf (33%)	Markteinführung neuer Produkte (54%)	Nutzung digitaler Technologien (39%)	Nutzung grüner Technologien (32%)
Prozessindustrie	Prozessneuorganisation Einkauf (47%)	Erschließung neuer Märkte (33%)	Prozessneuorganisation Produktion (42%)	Nutzung grüner Technologien (34%)	Prozessneuorganisation Vertrieb (30%)
Pharma	Ausgründung strateg. GF (50%)	Implementierung Mgmt.-methoden (4%)	Prozessneuorganisation Logistik (96%)	Ausrichtung Kultur (95%)	Nutzung digitaler Technologien (1%)
Consumer/Retail	Prozessneuorganisation Logistik (49%)	Prozessneuorganisation Vertrieb (30%)	Nutzung grüner Technologien (38%)	Nutzung digitaler Technologien (30%)	Implementierung Mgmt.-methoden (21%)
Banken/Versicherungen	Prozessneuorganisation Einkauf (36%)	Prozessneuorganisation Produktion (48%)	Prozessneuorganisation Logistik (49%)	Nutzung digitaler Technologien (42%)	Implementierung Mgmt.-methoden (21%)
Energie	Prozessneuorganisation Produktion (52%)	Prozessneuorganisation Produktion (33%)	Ausrichtung Kultur (46%)	Nutzung digitaler Technologien (52%)	Ausgründung strateg. GF (11%)
Technologieindustrie	Prozessneuorganisation Produktion (63%)	Nutzung grüner Technologien (29%)	Ausrichtung Kultur (35%)	Nutzung digitaler Technologien (45%)	Nutzung digitaler Technologien (26%)

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Je transformationsaffiner die Unternehmen, desto höher sind die Umsetzungsanteile in den späteren Umsetzungsphasen (dunklere Färbung der Felder in der Heat Map). Leader haben – mit Ausnahme weniger nicht geplanter Aktivitäten – ihre Initiativen zur Transformation mindestens begonnen, in vielen Fällen sogar bereits erste Ergebnisse erzielt.

Auch liegen die Anteile von bereits abgeschlossenen Projekten deutlich höher als bei Followern oder Nachzüglern. Bei Followern sind die Anteile vergleichsweise homogen über alle Schwerpunktfelder und Umsetzungsphasen verteilt. Nachzügler schließlich haben noch keine Transformationsprojekte abgeschlossen, vielmehr bestehen zum weitaus überwiegenden Teil nicht einmal konkrete Umsetzungsplanungen.

Die ermittelten Umsetzungsfortschritte unterscheiden sich ebenfalls in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. In Großunternehmen lassen sich die Gruppen mit den größten Anteilen den Umsetzungsphasen „begonnen“ zuordnen. Allerdings sind in Großunternehmen weniger Transformationsaktivitäten vollständig abgeschlossen als in mittleren oder kleinen Unternehmen. Vergleichsweise wenig im Fokus steht in Großunternehmen die Neuorganisation wichtiger Kernprozesse (24 bis 39 Prozent).

Mittlere Unternehmen weisen den relativ höchsten Anteil an Transformationsprojekten auf, die bereits abgeschlossen sind (vor allem in den Bereichen Ausrichtung der Unternehmenskultur (17 Prozent), Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen (14 Prozent), Nutzung von Digitaltechnologien (14 Prozent)).

Ebenfalls zeichnet sich das Umsetzungsbild in mittleren Unternehmen durch recht hohe Anteile von Transformationsprojekten ab, die sich in der Phase „begonnen“ befinden (vor allem im Bereich der Neuorganisation von Kernprozessen (zwischen 40 und 46 Prozent)). Hohe Anteile entfallen in mittleren Unternehmen schließlich auch auf geplante Projekte zur Implementierung moderner Managementmethoden (23 Prozent) sowie auf die Kooperation mit Schlüsselpartnern (22 Prozent). In vielen kleinen Unternehmen hingegen sind Transformationsaktivitäten noch gar nicht geplant (vor allem hinsichtlich der Neuorganisation der Kernprozesse Logistik (46 Prozent) und Produktion (43 Prozent) sowie der unternehmenskulturellen Ausrichtung (37 Prozent)). Begonnen hat man dort dagegen mit Transformationsinitiativen im Bereich der Markteinführung neuer Produkte (34 Prozent).

Umsetzungsfortschritte der Transformation (Highlights)

Fortschritte bei der Umsetzung der Transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Transformation ist in den Unternehmen im Schnitt noch nicht weit fortgeschritten - Teils mehr als ein Drittel etwa hat keine Aktivitäten zur Prozessneuorganisation oder zur Ausrichtung der Unternehmenskultur geplant - Digitale und grüne Technologien hingegen sind vergleichsweise weit umgesetzt
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Je transformationsaffiner, desto weiter sind die Unternehmen fortgeschritten - Leader haben bereits erste Ergebnisse in vielen Schwerpunktfeldern erzielt - Bei Nachzüglern bestehen so gut wie keine Pläne für konkrete Transformationsprojekte
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifische Umsetzungsunterschiede aufgrund verschiedener Fokusse: - Automotive: grüne Technologien nicht geplant, Umsetzungsfokus auf Schlüsselpartner und Reorganisation der Einkaufsprozesse - Industrials: Fokus grüne/digitale Technologien und Neuorganisation im Einkauf - Transportation: Umsetzungsfokus auf Technologienutzung - Prozess: Fokus auf grünen Technologien und Neuorganisation im Vertrieb - Pharma: kulturelle Ausrichtung und Neuorganisation der Logistikprozesse - Consumer/Retail: Digitaltechnologie und moderne Managementmethoden - Banken/Versicherungen: Digitaltechnologie und moderne Managementmethoden - Energie: Digitaltechnologien und Ausgründung strategischer Geschäftsfelder - Technologie: Nutzung von Digitaltechnologien
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> - In Großunternehmen sind bereits an vielen Stellen erste Ergebnisse erzielt, allerdings nur ein kleiner Anteil an Projekten vollständig abgeschlossen - In vielen kleinen Unternehmen sind Transformationsaktivitäten bislang nicht geplant

Frage: Wie stufen Sie den gegenwärtigen Stand der Transformationsaktivitäten in Ihrem Unternehmen ein? N = 254-341

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Recht weit gediehen sind in kleinen Unternehmen Projekte zur Nutzung digitaler und grüner Technologien (erste Ergebnisse bei 33 bzw. 21 Prozent), hier sind ebenfalls bereits abgeschlossene Projekte verzeichnet (17 Prozent bei grünen, 11 Prozent bei digitalen Technologien).

Unterschiede hinsichtlich des Umsetzungsfortschrittes bestehen auch zwischen den betrachteten Branchen (vgl. Abbildung 31, dort sind jeweils die Schwerpunktfelder mit den höchsten prozentualen Anteilen aufgeführt).

Zwar wird zunächst deutlich, dass insbesondere die Ausgründung strategischer Geschäftsfelder sowie die Prozessneuorganisation branchenübergreifend entweder noch nicht begonnen oder sogar nicht geplant sind. Dann allerdings unterscheiden sich die Schwerpunkte zwischen den Branchen:

Während man bei Banken/Versicherungen, in der Prozessindustrie sowie der Pharmabranche mit Projekten zur Neuorganisation von Prozessen begonnen hat, stehen in dieser frühen Phase bei Automotive und Consumer/Retail technologische Transformationsaspekte im Vordergrund; in der Energiebranche sowie in der Technologieindustrie beschäftigt man sich mit der Ausrichtung der Unternehmenskultur. Branchenübergreifend hat man bislang erste Ergebnisse vor allem hinsichtlich technologieorientierter Transformationsprojekte realisieren können. Vollständig abgeschlossen sind in allen Branchen vergleichsweise wenige Transformationsprojekte; die Schwerpunkte umfassen vor allem die Neuorganisation von Kernprozessen (z. B. in Automotive, Industrials, Prozessindustrie) und der Technologienutzung (z. B. Transportation, Pharma, Technologieindustrie) oder die Implementierung moderner Managementmethoden (z. B. Consumer/Retail und Banken/Versicherungen).

Abbildung 32 fasst die wesentlichen Ergebnisse zur Analyse der Umsetzungsfortschritte von Transformationsaktivitäten in den befragten Unternehmen zusammen.

5 Öffentliche Maßnahmen zur Transformationsunterstützung

Für eine gelingende Transformation des Wirtschaftsstandortes Deutschland müssen verschiedenste Akteure zusammenwirken. Die Unternehmen agieren nicht im „luftleeren“ Raum, sondern sind in gesellschaftliche und öffentliche Rahmenbedingungen eingebettet. Sind diese öffentlichen Rahmenbedingungen nicht ausreichend mit den Transformationsbemühungen der Unternehmen verzahnt und synchronisiert, dann laufen betriebliche Projekte zum Umgang mit den Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Wandel teilweise ins Leere. Sind die rahmengebenden Voraussetzungen auf Ebene von Bund, Ländern und Kommunen hingegen transformationsunterstützend, können sie eine stimulierende Wirkung entfalten und im Schulterschluss mit den Aktivitäten der Unternehmen die Transformation des gesamten Wirtschaftsstandortes beschleunigen.

Daher wird die Perspektive auf die transformatorischen Unternehmensaktivitäten im Rahmen dieser Studie um den Blick auf die öffentlichen Rahmenbedingungen ergänzt (vgl. Abbildung 33).

Dazu wurden die Unternehmen zu konkreten Maßnahmen aus den Bereichen Infrastruktur (z. B. Modernisierung der digitalen Infrastruktur, Ausbau erneuerbarer Energien), Bildung (Förderung von Bildung und Ausbildung, Integration von ausländischen Fachkräften), Verwaltung (z. B. Beschleunigung von Genehmigungsverfahren) und Innovation (z. B. Zugang zu Finanzierungsoptionen, Förderung) befragt.

Von besonderem Interesse war hierbei die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich (1) der Bedeutung der öffentlichen Maßnahmen für die Transformation des Wirtschaftsstandortes sowie (2) der Zufriedenheit mit der Maßnahmenumsetzung in der Praxis. Auf dieser Grundlage lässt sich erstens die transformatorische Stimmigkeit des öffentlichen Maßnahmen-Sets (im Sinne eines hohen Bedeutungsniveaus) sowie zweitens die tatsächliche Unterstützungswirkung (ausgedrückt als Diskrepanz zwischen Bedeutung der Maßnahmen und Zufriedenheit mit deren Umsetzung) skizzieren.

Abbildung 33
Einschätzung der öffentlichen Begleitmaßnahmen

Transformation Score 2024		Transformationsprofile			
Ø Bedeutung	3,41	Leader	Follower	Nachzügler	
Ø Zufriedenheit	2,48	4,01	3,55	3,19	
Ø Diskrepanz	0,99	2,64	2,50	2,41	
Skala 1 sehr gering bis 5 sehr hoch		Ø Diskrepanz	1,37	1,06	0,78
Unternehmensgrößen				Branchen	
	groß	mittel	klein	Diskrepanz besonders hoch	Diskrepanz besonders gering
Ø Bedeutung	4,14	3,59	3,39	• Pharma (1,68)	• Consumer/Retail (0,77)
Ø Zufriedenheit	2,38	2,55	2,50	• Energie (1,42)	• Banken/Versicherungen (0,85)
Ø Diskrepanz	1,76	1,04	0,89		

N = 373-453

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Von besonderem Interesse sind also bezüglich der öffentlichen Maßnahmen zur Transformationsunterstützung drei Aspekte:

- Die Einschätzung der grundsätzlichen Bedeutung dieser Maßnahmen
- Die Zufriedenheit mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in der Praxis
- Die Diskrepanz, die sich als Differenz von Bedeutung und Zufriedenheit ergibt

Bei einer Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr geringe Bedeutung bzw. Zufriedenheit) bis 5 (sehr hohe Bedeutung bzw. Zufriedenheit) ergibt sich für die Bedeutung ein Durchschnittswert von 3,47. Demgemäß weisen die Unternehmen den im Rahmen der Befragung behandelten öffentlichen Maßnahmen zur Transformationsunterstützung eine moderat hohe Bedeutung bei.

Für die Zufriedenheit mit der Realisierung dieser Maßnahmen in der Praxis wird ein Durchschnittswert von 2,48 ermittelt. Demnach beträgt die Diskrepanz zwischen Zufriedenheit und Maßnahmen 0,99 und liegt damit im Durchschnitt bei etwa einer Skalenstufe. Die befragten Unternehmen sind also im Durchschnitt (über alle Größen und Branchen) nur sehr eingeschränkt mit der Transformationsunterstützung durch öffentliche Akteure in Bund, Ländern und Kommunen zufrieden.

Transformationsleader messen den öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen im Schnitt eine deutlich höhere Bedeutung bei (Durchschnittswert 4,01) als Follower (3,55) oder Nachzügler (3,19). Bei einem ähnlichen Zufriedenheitsniveau (Leader: 2,64; Follower: 2,50; Nachzügler: 2,41) übersetzt sich das in eine besonders hohe Diskrepanz bei den Leadern (1,37 gegenüber 1,06 bei Followern und 0,78 bei Nachzüglern). Als sehr bedeutsam bewerten die Leader die Förderung von FuE in besonders wichtigen Technologiefeldern (4,32), diese ist deckungsgleich mit vergleichsweise höheren Zufriedenheitswerten (3,10). Die höchste Diskrepanz machen Transformationsleader für Maßnahmen zur Modernisierung der digitalen Infrastruktur (Diskrepanz: 1,88; Bedeutung: 4,10; Zufriedenheit: 2,23) aus. Dies deckt sich mit den Einschätzungen der Transformationsfollower.

Nur die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren wird von Followern als noch bedeutsamer (3,82) eingestuft und weist aufgrund schlechter korrespondierender Zufriedenheitswerte hier eine besonders hohe Diskrepanz auf (1,65). Transformationsnachzügler empfinden die Förderung von Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur als besonders wichtig (3,49) und sind mit deren Umsetzung durch öffentliche Akteure gegenwärtig nicht zufrieden (2,15), sodass die Diskrepanz aus ihrer Sicht hier am höchsten ist (1,34).

Mit Blick auf einzelne Branchen wird das Bild hoher Diskrepanzen zwischen Bedeutung und Umsetzungszufriedenheit öffentlicher Maßnahmen verfestigt. Die höchsten durchschnittlichen Diskrepanzen liegen in den Branchen Pharma (1,68) und Energie (1,42) vor, die geringsten in Consumer/Retail (0,77) und Banken/Versicherungen (0,85). Die besonders hohe Diskrepanz in der Pharmabranche ergibt sich aus der Kombination eines sehr hohen durchschnittlichen Bedeutungsniveaus (3,78) und den niedrigsten Zufriedenheitswerten (2,10). Am größten sind Diskrepanz (2,21) und Unzufriedenheit (1,54) hier bei der Förderung der Bildungs- und Ausbildungsstruktur. In der Energiebranche ist die durchschnittliche Bedeutung der Maßnahmen (3,81) sogar noch höher als in Pharma, aber auch die Zufriedenheit gleichzeitig etwas größer (2,40). Besonders unzufrieden ist man hier mit zu langsamen Genehmigungsverfahren. In der Branche Consumer/Retail trifft ein mittleres Bedeutungsniveau (3,51) auf die höchsten Zufriedenheitswerte (2,74). Eng beieinander liegen Bedeutung und Zufriedenheit hier vor allem bezüglich der Anpassung von Gesetzen und Vorschriften an Transformationserfordernisse (0,30). Banken/Versicherungen wiederum weisen ein etwas geringeres Bedeutungsniveau (3,38) und eine etwas geringere Zufriedenheit (2,53) auf.

Große Unternehmen messen den Maßnahmen durchschnittlich eine höhere Bedeutung (4,14) bei als mittlere (3,60) oder kleine Unternehmen (3,39). Die durchschnittliche Zufriedenheit ist bei großen Unternehmen gleichzeitig am geringsten, sodass hier die größten Diskrepanzen vorliegen (1,76). Mittlere (1,04) und kleine Unternehmen (0,89) weisen hier deutlich geringere Abstände zwischen Bedeutung und Zufriedenheit auf. Große Unternehmen sehen in der Beschleunigung von Genehmigungsverfahren eine besonders wichtige Maßnahme (4,75). Gleichzeitig ist die Zufriedenheit hier besonders gering, was zu einer sehr großen Differenz (3,05) führt. Die geringste Diskrepanz liegt hinsichtlich der Unterstützung von Start-ups vor (0,27). Mittelgroße Unternehmen weisen die höchste Zufriedenheit sowie die geringste Diskrepanz (0,20) beim Zugang zu Finanzierung und Investitionen auf.

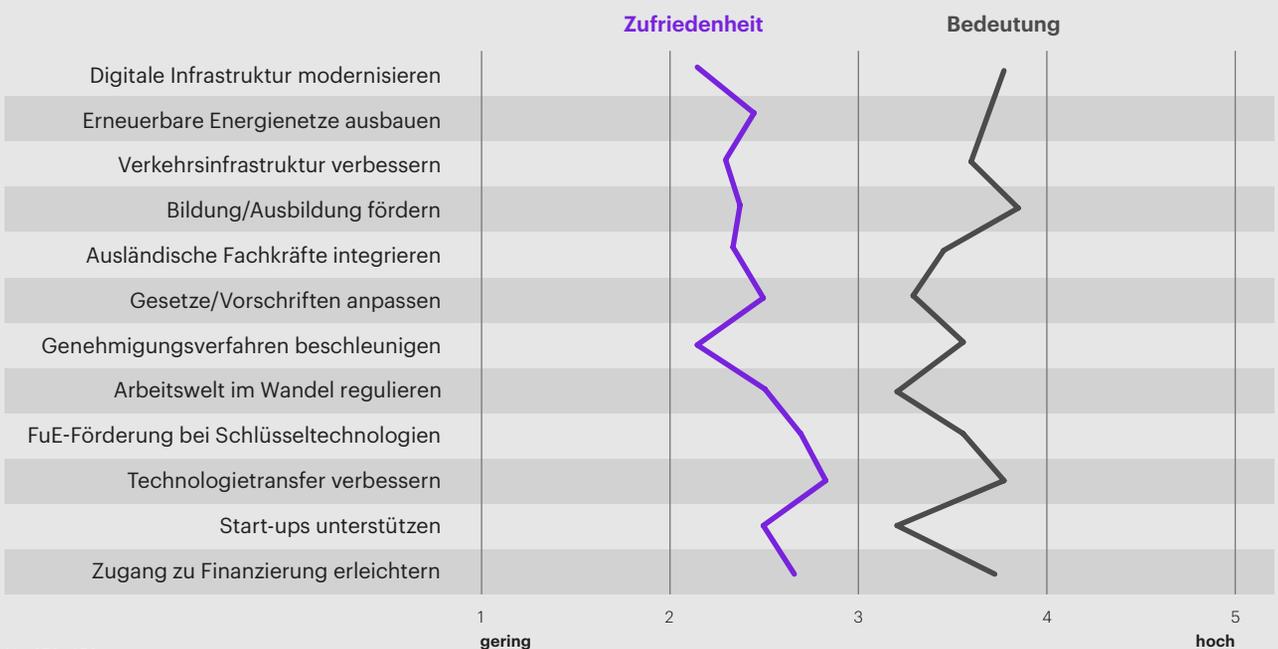
Am unzufriedensten sind sie, wie auch große Unternehmen, mit der Beschleunigung von Genehmigungsverfahren und geben hier die größte Diskrepanz an (1,65). Den Ausbau von erneuerbaren Energien und Energienetzen stufen sie allerdings als noch bedeutsamer ein (4,11). Kleine Unternehmen sehen in der Förderung der Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur die wichtigste Maßnahme (3,66). Die größte Diskrepanz liegt jedoch bei der Modernisierung der digitalen Infrastruktur (1,23) vor, die geringste Diskrepanz bei der Regulierung der Arbeitswelt im Wandel (0,56).

Die oberste Führungsebene der Unternehmen misst den aufgeführten öffentlichen Maßnahmen zur Unterstützung der Transformation durchschnittlich die größte Bedeutung bei (3,55), während die mittlere Führungsebene am unzufriedensten ist und die größte Diskrepanz aufweist (1,07). Die Einschätzungen der Einzelmaßnahmen variieren zwischen den verschiedenen Führungsebenen recht deutlich. So kommt aus Sicht der obersten Führungsebene der Förderung der Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur die höchste Bedeutung zu (3,83); bei der Beschleunigung von Genehmigungsverfahren (1,51) fallen Bedeutung und Zufriedenheit am deutlichsten auseinander.

Die geringste Diskrepanz liegt hingegen bei der Regulierung der Arbeitswelt im Wandel vor (0,59). Für die mittlere Führungsebene ist vor allem eine ausreichende FuE-Förderung in wichtigen Technologiefeldern besonders relevant (3,78). Als öffentliches Aufgabenfeld mit der höchsten Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit wird die Förderung der Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur eingestuft (1,75). Für die untere Führungsebene schließlich ist die Verbesserung des Technologietransfers besonders bedeutsam (3,53), der Ausbau von erneuerbaren Energien und Energienetzen weist hingegen die größte Diskrepanz auf (1,35). Am geringsten ist die Diskrepanz wiederum bei der Förderung von Forschung und Entwicklung besonders wichtiger Technologiefelder (-0,80). Fachexperten messen letzterer Maßnahme eine hohe Bedeutung bei (3,69) und sehen die größte Diskrepanz beim Zugang zu Finanzierung und Investitionen (1,39).

Abbildung 34

Bedeutung und Zufriedenheit zu einzelnen öffentlichen Maßnahmen



N = 373-453

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Öffentliche Maßnahmen der Transformation (Highlights)

Öffentliche Begleitmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Bedeutungsniveau der öffentlichen Maßnahmen: 3,47¹ Zufriedenheitsniveau mit den öffentlichen Maßnahmen: 2,48 – Hohe Bedeutung wird Infrastruktur, (Aus-)Bildung und Genehmigungsverfahren beigemessen – Teils fällt die Zufriedenheit deutlich hinter die Bedeutung zurück (sog. Diskrepanzen), vor allem bei Förderung der (Aus-)Bildung sowie digitaler Infrastruktur
Transformationsprofil	<ul style="list-style-type: none"> – Transformationsleader sehen große Diskrepanzen (v. a. digitale Infrastruktur, Genehmigungsverfahren, Integration ausländischer Fachkräfte) – Bei Followern und insbesondere bei Nachzüglern sind diese Diskrepanzen weniger hoch ausgeprägt
Branche	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Diskrepanzen konstatieren Pharma, Technologieunternehmen und Energie – Vor allem bei Pharma hohes Bedeutungs-, aber geringes Zufriedenheitsniveau – Eher geringe Diskrepanzen bei Consumer/Retail, Banken/Versicherungen und Industrials
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Großunternehmen sehen größere Diskrepanzen als mittlere oder kleine Unternehmen (vor allem digitale Infrastruktur, Genehmigungsverfahren, FuE-Förderung bei Schlüsseltechnologien)
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Oberste und mittlere Ebene: hohe Diskrepanz bei Infrastruktur, Genehmigung, Bildung – Untere Ebene: geringere Diskrepanz, am größten bei Infrastrukturthemen – Fachexperten: heterogenes Bild, vereinzelt übertrifft Zufriedenheit die Bedeutung (z. B. Genehmigungsverfahren)
Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsführung, Produktion, FuE, IT: hohe Diskrepanzen – Einkauf, Marketing, Controlling: geringere Diskrepanzen, einzelne Ausreißer – Personal, Logistik: geringere Diskrepanzen

Fragen: Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Maßnahmen von Bund, Ländern und Kommunen zur Unterstützung der Transformation in Deutschland ein?
Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung dieser Maßnahmen? N = 373–453

¹ Skala 1 | *sehr gering* bis 5 | *sehr hoch*

Quelle: IW Consult (2024); Kearney Analyse

Eine besonders hohe Bedeutung messen die befragten Unternehmen – unter allen Maßnahmen – der Förderung einer hinreichenden Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur (3,72) sowie der Modernisierung der digitalen Infrastruktur (3,61) bei. Gerade bezüglich dieser Maßnahmen ist die Zufriedenheit niedrig, sodass sich eine Diskrepanz von 1,33 bzw. 1,36 ergibt. Sehr unzufrieden sind die Unternehmen auch mit der Beschleunigung von Genehmigungsverfahren (2,28). Dieser Maßnahme wird eine etwas geringere Bedeutung beigemessen. Die Diskrepanz liegt allerdings immer noch bei 1,27. Insgesamt ist diese damit vor allem im Maßnahmenfeld der Infrastruktur (durchschnittlich 1,21) besonders hoch, dicht gefolgt vom Maßnahmenfeld Bildung (durchschnittlich 1,91). Vergleichsweise zufrieden sind die Unternehmen im Gegenzug mit der Verbesserung von Technologietransfers (2,75) und der Förderung von Forschung und Entwicklung in besonders wichtigen Technologiefeldern (2,69). Die Diskrepanz bei diesen Maßnahmen ist dadurch gering, noch geringer jedoch mit Blick auf die Regulierung der Arbeitswelt im Wandel sowie die Unterstützung von Start-ups (jeweils 0,61).

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die befragten Unternehmen den öffentlichen Maßnahmen (v. a. Infrastruktur, Bildung) zur Unterstützung der Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland grundsätzlich eine durchaus hohe Bedeutung beimessen. Jedoch ist die aktuelle Zufriedenheit mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in der Praxis deutlich geringer ausgeprägt, sodass bezüglich vieler Maßnahmen eine recht hohe Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit konstatiert werden muss. Diese Diskrepanz ist besonders stark bei Leadern, Großunternehmen, Geschäftsführern und in den Branchen IT, Energie und Technologie ausgeprägt.

6 Fazit und Schlussfolgerungen

Die Transformationsstudie 2024 zeichnet ein detailliertes Bild vom Umgang der Unternehmen in neun zentralen Branchen mit den komplexen Herausforderungen, vor denen der Wirtschaftsstandort Deutschland steht. Diese gehen aus den wirtschaftlichen Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und gesellschaftlich-demografischer Wandel hervor.

Vor dem Hintergrund der befürchteten Erosion traditioneller Wettbewerbsvorteile des Standortes bieten die ermittelten Ergebnisse der Transformationsstudie 2024 wertvolle Impulse. So fällt der für die Untersuchung zentrale und erstmalig erhobene Transformation Score mit einem Mittelwert von 0,35 (auf einer Skala von 0 bis 1) eher niedrig aus – und weist auf einen zurzeit zögerlichen Transformationsgang in der deutschen Wirtschaft hin. Damit einhergehend ist der Befund, dass Transformation von den Unternehmen durchschnittlich nur als bedingt notwendig eingestuft wird. Es folgen eine insgesamt eher gering ausgeprägte Ambition zur Transformation und letztlich ein vergleichsweise niedriger Umsetzungsstand konkreter Transformationsprojekte in den Unternehmen. Die Ergebnisse wiegen umso schwerer, da eine gelingende Transformation mit Produktivitätsgewinnen und neuen Marktpotenzialen einhergeht. Umgekehrt bleibt als Folge eines zu zögerlichen Transformationsangeses wertvolles wirtschaftliches Potenzial ungenutzt.

Erschwerend kommt hinzu, dass man mit den Transformationsunterstützenden Maßnahmen öffentlicher Akteure in Bund, Ländern und Kommunen nicht zufrieden ist. Vor allem bemängelt werden unzureichende digitale Infrastrukturen, eine lückenhafte Bildungs- und Ausbildungsförderung sowie zu langwierige Genehmigungsverfahren. In der Konsequenz verleihen die befragten Unternehmen dem Wirtschaftsstandort in der Gesamteinschätzung nur die Transformationsnote „ausreichend“. An vielen Stellen fehlt das notwendige Maß an Vertrauen in langfristig stabile und förderliche Rahmenbedingungen. Deutschland fällt insbesondere im Transformationsrennen mit China zurück.

Der skizzierte zögerliche Transformationsgang der Unternehmen offenbart zwei grundlegende Barrieren, die einer weiteren konsequenten Transformation am Wirtschaftsstandort Deutschland entgegenstehen. Zum einen gibt es Barrieren des Nicht-Wollens, die sich vor allem in verkannter Notwendigkeit und mangelnder Ambition manifestieren; zum anderen zeigen sich die Barrieren des Nicht-Könnens in den identifizierten Umsetzungsproblemen.

Was braucht es also, um „Made in Germany“ wieder zu einem Zukunftsversprechen – und insgesamt mehr Unternehmen hierzulande zu Transformationsleadern zu machen? Um Transformationsambition und -fähigkeiten von Unternehmen signifikant zu stärken, schlagen wir einen dreistufigen Ansatz vor. Dieser basiert auf der konzeptionellen Struktur des Transformation Scores und berücksichtigt die verschiedenen Transformationsprofile (Leader, Follower, Nachzügler), um Unternehmen in ihren Besonderheiten spezifisch und möglichst zielgerichtet zu unterstützen:

Stufe 1

Bewusstsein schaffen

Dort, wo Notwendigkeit und Relevanz von Transformation noch verkannt werden, sind auch künftig keine ambitionierten Transformationsaktivitäten zu erwarten. Das betrifft vor allem die Gruppe der Nachzügler. Mittels geeigneter Unterstützungsmaßnahmen, etwa einer konsequenten „Mindset“-Änderung auf den verschiedenen Führungsebenen und einer Neuausrichtung der Unternehmenskultur, sollte daher zunächst die hohe Relevanz von Transformation vermittelt werden. Sie muss vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen und jenen, die in transformationsschwachen Branchen tätig sind, in den Fokus gerückt werden.

Stufe 2

Kräfte mobilisieren und anpacken

Damit aus einer transformationsaffinen Haltung auch tatsächlich ein proaktiver Angang in den Unternehmen erwächst, müssen strategische Grundlagen gelegt und Ressourcen sinnvoll allokiert werden. Neben den üblichen Methoden und Hilfsmitteln sollte hier ein besonderes Augenmerk vor allem auf dem Zuschnitt eines stimmigen Portfolios liegen. Dieses muss die strategische Zielsetzung des Unternehmens mit konkreten Transformationsprojekten unterstützen. Um zögerndes Abwarten in proaktives und zukunftsgerichtetes Handeln zu überführen, braucht es aus unserer Sicht eine starke Investitionsoffensive, flankiert von besseren staatlichen Rahmenbedingungen. Als Zielgruppe für derartige Mobilisierungsmaßnahmen bieten sich vor allem Transformationsfollower an.



Stufe 3

Fähigkeiten ausbauen

Die Ergebnisse der Transformationsstudie 2024 zeigen deutlich auf, dass die Umsetzung von Transformationsprojekten in den Unternehmen stellenweise nicht sehr weit fortgeschritten ist. Dies gilt mit Einschränkungen sogar für die Gruppe der Transformationsleader und weist auf mögliche Lücken hinsichtlich der grundsätzlichen Transformationsfähigkeit der Unternehmen des Standortes hin. Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen, cross-funktionalen Transformationsverständnisses könnten sich Maßnahmen zur Fähigkeitensteigerung z. B. beziehen auf

- wichtige Kernprozesse in den Bereichen Einkauf, Logistik/Lieferketten, Produktion oder Vertrieb, um die prozessuale Transformation zu realisieren,
- die Verwendung neuer Technologien, um die digitale und grüne Transformation zu ermöglichen und voranzutreiben,
- die Rekrutierung neuer Mitarbeitender oder geeignete Schulungsmaßnahmen, um die Transformation der notwendigen Kompetenzbasis im Unternehmen zu gewährleisten,
- und die Vermittlung moderner Management- und Leadershipmethoden, um die organisatorische Transformation umzusetzen.

Eine umfassende Transformation des Wirtschaftsstandortes Deutschland kann nur im Schulterschluss aus Unternehmen und öffentlichen Akteuren gelingen. Unser dreistufiger Ansatz zur Verbesserung von Transformationsambition und -fähigkeiten in Unternehmen sollte daher eng mit unterstützenden öffentlichen Maßnahmen verzahnt werden. Hierfür müssen die zuständigen Akteure in Bund, Ländern und Kommunen ins Handeln kommen: Es ist dringend geboten, die Verwaltungsstrukturen an die Transformationserfordernisse anzupassen, für die notwendigen – vor allem digitalen – Infrastrukturen zu sorgen und ein modernes, auch im internationalen Vergleich wettbewerbsfähiges Bildungs- und Ausbildungssystem zu gewährleisten sowie die Maßnahmen mit einem stabilen Planungshorizont zu hinterlegen.

Derzeit ist nur jedes zehnte Unternehmen in Deutschland ein Transformationsleader. Und gerade die traditionellen Branchen, auf denen ein Großteil des deutschen Wohlstands fußt, erweisen sich als strukturverharrend. Ein Transformations-Booster als konzertiertes Maßnahmenbündel nach oben geschilderter Art birgt das Potenzial zur Beschleunigung der Transformationsaktivitäten und damit zur perspektivischen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. So könnte „Made in Germany“ wieder zu seiner altbekannten Stärke zurückfinden.

Kontakt

A.T. Kearney GmbH

Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf

de.kearney.com



Dr. Marc Lakner

Partner & Managing Director
Kearney Deutschland, Österreich, Schweiz
marc.lakner@kearney.com

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln

iwconsult.de



Hanno Kempermann

Geschäftsführer
IW Consult
kempermann@iwkoeln.de



Dr. Hilmar Klink

Senior Manager
IW Consult
klink@iwkoeln.de

Über Kearney

Als globale Partnerschaft in mehr als 40 Ländern machen uns unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem, was wir sind. Als Einzelne bringen wir unterschiedliche Leidenschaften und Stärken ein. Was uns eint ist, dass wir alle genauso viel Freude an unserer Arbeit haben wie diejenigen, mit denen wir zusammenarbeiten. Gemeinsam mit Ihnen lassen wir aus großen Ideen Realität werden und unterstützen Sie dabei, ein neues Kapitel aufzuschlagen.

de.kearney.com

Über IW Consult

Als Spezialisten im Bereich der Auftragsforschung befinden wir uns an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Unsere Auftraggeber sind Unternehmen, Kommunen, Verbände, Ministerien, Stiftungen und öffentliche Institutionen. Wir beraten unsere Kunden evidenzbasiert und unterstützen sie mit Fakten, Analysen und Handlungsempfehlungen zu konkreten Fragestellungen.

iwconsult.de

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2024, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

