

Als gäbe es kein Morgen

Wie gut ist die deutsche Wirtschaft für die **Zukunft** gerüstet? In einer exklusiven Studie für die WirtschaftsWoche analysiert die Unternehmensberatung McKinsey die wichtigsten Branchen - und kommt zu einem besorgniserregenden Ergebnis.

TEXT SVEN BÖLL, SOPHIE CROCOLL, JÜRGEN SALZ, MARTIN SEIWERT, CORDULAT TUTT

Sie hat es natürlich nicht gesagt. Aber es war doch spürbar, das unguete Gefühl von Angela Merkel, dass ihr Trip nach Japan auch eine Reise in die Zukunft Deutschlands ist.

Eigentlich wollte die Kanzlerin mit dem japanischen Ministerpräsidenten Shinzō Abe nur ein Zeichen für den Multilateralismus im Allgemeinen und den Freihandel im Besonderen setzen, aber sie traf in der vergangenen Woche eben auch einen Premier, dessen Land überaltert ist, das seit Jahrzehnten vor sich hin stagniert und dessen einst in aller Welt bewundertes Technologiesektor viel von seinem Glanz verloren hat.

Was also, wenn die deutschen Sonys, Panasonics und Sharps in zehn Jahren BMW, BASF und E.On heißen? Wenn die deutsche Industrie ebenfalls ihre besten Zeiten hinter sich hätte? Wenn sich das Wohlstandsniveau nur noch mühsam halten ließe? Wenn Wachstum und neue Geschäftsmodelle vor allem anderswo entstünden?

Diese Fragen mögen auf den ersten Blick sehr pessimistisch klingen. Schließlich herrscht in weiten Teilen Deutschlands Vollbeschäftigung, und die Firmen exportierten

2018 Waren im Wert von mehr als 1,3 Billionen Euro – gut doppelt so viel wie um die Jahrtausendwende. Nur: So wenig 2009 vorhersehbar war, dass die Bundesrepublik vor dem längsten Aufschwung seit Jahrzehnten steht, so wenig zwangsläufig ist es, dass es ihr auch 2029 noch annähernd so gut geht.

Umso wichtiger ist eine nüchterne Analyse, wie viel Zukunft in der deutschen Wirtschaft steckt. Um auf diese wohl wichtigste Frage für den Wohlstand von morgen eine Antwort zu bekommen, analysierte McKinsey exklusiv für die WirtschaftsWoche die wichtigsten Sektoren. Von der Autobranche über die Chemie- und Pharmaindustrie bis zum Anlagen- und Maschinenbau prüften die Berater das bestehende und aus ihrer Sicht mögliche Wertschöpfungspotenzial.

Das Ergebnis: Deutschland ist bestenfalls halbwegs ordentlich für die Zukunft aufgestellt (siehe Grafik Seite 30). „Die Fußballnationalmannschaft steht sinnbildlich für die Wirtschaft“, sagt Gérard Richter, Senior Partner bei McKinsey. „Nichts ist gefährlicher als der Erfolg von gestern: Man wird gemütlich, entwickelt zu wenige neue Ideen.“

Die Analyse über die Zukunftsfähigkeit der Sektoren stützt sich auf dutzende globale Entwicklungen, die einen besonderen Einfluss darauf haben, wie sich die Wirtschaft in Deutschland verändern wird. Im Kern geht es um drei globale Megatrends: Erstens beschleunigt sich die industrielle Disruption, vor allem, weil sich daten- und kundenzentrierte Geschäftsmodelle durchsetzen. Zweitens kommt es zu einer globalen Wachstumsverlagerung, etwa durch die rasante Urbanisierung in China, Indien und Afrika. Drittens treiben die Automatisierung

der Arbeit und die Zuwanderung gesellschaftliche Veränderungen voran. Je nachdem, wie international vernetzt eine Branche ist, hängt ihr Schicksal von mehr oder weniger globalen Entwicklungen ab.

Mit den Branchen Handel, Energie sowie dem Maschinen- und Anlagenbau attestiert McKinsey der Hälfte der Sektoren, die Chancen nur zum Teil zu nutzen, noch nicht optimal für die Zukunft gerüstet zu sein. Nur die Chemie- und Pharmaindustrie rückt in die Nähe des Prädikats „Gut aufgestellt“. Am weitesten davon entfernt ist neben dem öffentlichen Sektor die Automobilbranche, also der Schlüssel-Sektors.

Dieses Ergebnis ist auch deshalb alarmierend, weil der Fahrzeugbau und die dazugerechnete Metallbranche mehr als 2,1 Millionen Menschen beschäftigen und für rund acht Prozent der Wirtschaftsleistung stehen. Entsprechend verheerende Auswirkungen hätte ein Schrumpfen der Branche.

Die behäbigen Konzerne

Wie weit die deutschen Autohersteller derzeit von der Zukunft entfernt sind, zeigt sich daran, dass der Weltmarktführer des autonomen Fahrens seinen Sitz weder in Wolfsburg noch in München hat, sondern in Phoenix im US-Staat Arizona: Seit zehn Jahren entwickelt die Firma Waymo dort Roboterautos. Sie legten bereits mehr als 15 Millionen Kilometer auf öffentlichen Straßen zurück – und verursachten kaum Unfälle.

So wie Tesla die etablierten Autobauer beim Elektroantrieb vorführt, setzt Waymo bei neuen Mobilitätsdienstleistungen Maßstäbe. Während die deutschen Autobauer erst für 2023 erste Serienfahrzeuge angekündigt haben, bei denen der Fahrer

MEGATREND: INDUSTRIELLE DISRUPTION

Durch die zunehmende Vernetzung von Produkten und Technologien einerseits sowie die wachsende Macht der Konsumenten andererseits dominieren **DATEN- UND KUNDENZENTRIERTE GESCHÄFTSMODELLE**. Gleichzeitig kommt es zu einem Boom **ANBIETERUNABHÄNGIGER PLATTFORMEN** – etwa im Bereich der Mobilität.

FOTO: LAM WALTER JARIGER



vorübergehend die Hände vom Lenkrad nehmen darf, können die Bürger in Phoenix bereits seit Oktober über eine App ein Robo-Taxi bestellen. Es bringt sie im Normalfall ohne Eingriff eines Fahrers ans Ziel.

Die Chancen stehen also gut, dass der Alphabet-Konzern neben seinem wichtigsten Standbein Google mit Waymo ein weiteres Multimilliardengeschäft aufbaut. McKinsey erwartet, dass sich der Markt für neue Mobilitätsdienste bis 2030 von gut 50 Milliarden Dollar auf rund zwei Billionen Dollar vervierzigfacht. Das ist mehr, als alle Autobauer der Welt derzeit mit dem Verkauf von Autos Erlösen. „Deutsche Ingenieure haben das Auto

immer weiter technisch optimiert, für mehr Komfort und Sicherheit gesorgt, aber künftig werden alle Angebote drum herum immer wichtiger für das Auto“, sagt McKinsey-Partner Richter. „Bei diesem Trend sind die deutschen Anbieter noch nicht Weltspitze.“

Deshalb ist auch ein selbstfahrendes Auto allein noch kein Geschäftsmodell mit Zukunft. Um nicht zu Hardwarelieferanten von Anbietern wie Waymo degradiert zu werden, müssen die Hersteller aus ihrer traditionellen Rolle, dem Absatz von Neuwagen, herauswachsen. Am ehesten scheint das noch Daimler verstanden zu haben. So gehören der Carsharing-Anbieter Car2Go,

die Mobilitätsplattform Moovel und die Taxi-App MyTaxi zum Konzern. Bei den anderen Herstellern sieht es dagegen mau aus.

Kurzum: Es fällt den Dax-Konzernen schwer, ihr Business zu erweitern, neue Geschäftsmodelle hervorzubringen – oder gar zu Techgiganten aufzusteigen, die mit der Konkurrenz aus den USA und China mithalten könnten.

Die analogen Mittelständler

Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der nach den USA, China und Japan viertgrößten Volkswirtschaft ist aber auch, ob der Mittelstand die Transformationen ins di-



PHOTO: GETTY IMAGES/MATTHIAS WIKMANN/US; ICONS: THE NOUN PROJECT

**MEGATREND:
GLOBALE WACHSTUMSVERLAGERUNG**

Die Bevölkerung nimmt vor allem in **STÄDTEN** zu. Weil die Konsumenten mehr lokale Produkte nachfragen und Politiker zu einer strikteren Regulierung tendieren, gibt es außerdem einen Trend zur **REGIONALISIERUNG**. Angesichts begrenzter natürlicher Ressourcen und des technischen Fortschritts kommt dem Thema **NACHHALTIGKEIT** ebenfalls eine immer größere Bedeutung zu.

digitale Zeitalter schafft – also all jene Unternehmer, die zumeist zwischen ein paar Hundert und mehreren Tausend Menschen beschäftigen und ihre Produkte oft bis in die letzten Winkel der Welt liefern. Wenn dieses „Rückgrat der Wirtschaft“ zerbröselt, ist der Wohlstand vor allem eins: von gestern.

Allein im Anlagen- und Maschinenbau arbeiten rund 1,9 Millionen Beschäftigte. Fast jeder 16. Euro, den Deutschland erwirtschaftet, wird hier verdient. Noch. Denn viele Firmen der Branche könnten den Zeitgeist verpassen, ihr Geschäft nicht rechtzeitig digitalisieren, zu spät künstliche Intelligenz

einsetzen – und hinter Rivalen aus anderen Ländern zurückfallen.

Elha ist so ein typischer, verwundbarer Mittelständler: Der Werkzeugmaschinenhersteller hat seinen Sitz in einem kleinen Ort zwischen Bielefeld und Paderborn, etwa 240 Mitarbeiter, gut 45 Millionen Euro Umsatz, ein beträchtlicher Teil davon im Ausland. Hans-Georg Liemke, Geschäftsführer und einer der Eigentümer, klingt am Telefon zögerlich. Natürlich beschäftigt man sich mit Digitalisierung. „Als kleinere Firma darf man sich aber nicht verzetteln“, sagt er. Zumal es ein mittelständisches Unternehmen schwerer habe, Fachleute wie Programmierer aus dem Ausland anzulocken.

Auch der Rat der McKinsey-Experten, auf den wichtigsten Märkten der Welt von morgen präsent zu sein und dort eine eigene Produktion aufzubauen, könnte für Elha Theorie bleiben. „Gezielt im Ausland unterwegs zu sein kann ein Mittelständler allein nicht stemmen“, sagt Liemke.

Und so könnte nicht nur die disruptive Entwicklung in vielen Branchen zahlreiche derzeit noch erfolgreiche Firmen gefährden, sondern auch die Verlagerung des globalen Wachstums. Unter diesem Megatrend fasst McKinsey nicht nur die steigende Nachfrage

nach lokalen Produkten zusammen, sondern auch den Trend zu mehr Nachhaltigkeit. Er werde durch die begrenzten Ressourcen genauso beflügelt wie durch den technologischen Fortschritt.

Deutschland, die Republik des Atom- und Kohleausstiegs und der massiven Förderung regenerativer Energien, ist im Bereich der Nachhaltigkeit führend. Oder sollte man besser sagen: war führend? Denn es deutet sich an, dass Firmen in anderen Ländern die deutschen Anbieter einholen und teils sogar überholen könnten.

Die ambitionierten Wettbewerber

Da hilft es nur bedingt, wenn Martin Brudermüller, Chef des größten Chemiekonzerns der Welt, sagt: „Das Thema Nachhaltigkeit ist der größte Innovationstreiber der Zukunft.“ Zwar ist der BASF durchaus Beachtliches gelungen: Seit 1990 reduzierte der Konzern pro produzierter Tonne chemischer Verkaufsprodukte die CO₂-Emissionen von 2,2 auf 0,6 Tonnen. Und bis 2030 soll der Ausstoß weiter sinken.

Allerdings wird das Ziel mit weiteren Optimierungen in der Produktion nicht erreichbar sein. Deshalb arbeitet die BASF an neuen Technologien, die Forschung steht ▶

NEHMEN SIE IN WÜRDE ABSCHIED.
AUCH VON ÜBERTEUERTEN BESTATTUNGEN.



Bestatten Sie, dass wir uns vorstellen? Wenn es ums Sterben geht, verkrampft jeder von uns. Klar, sich frühzeitig mit dem Tod zu befassen, fällt keinem leicht. Das führt – wenn es soweit ist – fast immer zu Komplikationen: emotional und finanziell.

mymoria, Ihr digitales Bestattungshaus, ändert das: Maximale Kostentransparenz und Vorsorgepakete erleichtern Ihnen kluge Entscheidungen in der Ruhe der eigenen vier Wände und bei klarem Verstand. Mehr erfahren auf www.mymoria.de

Bestatten,
mymoria



MEGATREND: GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN

Während die **AUTOMATISIERUNG** die beruflichen Anforderungen an Mitarbeiter verändert, eröffnen sich für die Unternehmen zugleich Chancen, den Fachkräftemangel durch **ZUWANDERUNG** von hoch Qualifizierten zu reduzieren. Zugleich werden für die Bürger Fragen nach Datensicherheit und **DATENHOHEIT** wichtiger.

jedoch erst am Anfang. Etwa bei jenen riesigen Anlagen, in denen Rohbenzin bei 850 Grad Celsius in chemische Grundstoffe aufgespalten wird. Könnte die Energie statt mit Erdgas mit regenerativem Strom eingebracht werden, ließen sich die CO₂-Emissionen um bis zu 90 Prozent reduzieren. Allerdings ist das bislang nur eine Überlegung.

Zumindest bei BASF. Denn bei der Nutzung regenerativer Energien sind ausländische Konkurrenten deutlich weiter. „Kleine Chemiefirmen, die auf erneuerbare Energien setzen, wie etwa Arizona Chemical aus den USA, sind schon jetzt viel CO₂-freundlicher als die BASF“, sagt ein gut vernetzter Brancheninsider.

Dass der Chemiegigant ins Hintertreffen zu geraten droht, liegt auch an einem Nachteil Deutschlands: Setzte die BASF voll auf regenerative Energien, stiegen die Kosten und litte die Wettbewerbsfähigkeit.

Mit die höchsten Stromkosten der EU – das ist nicht das einzige Problem des Standorts. Auch der schleppende Ausbau mit schnellem Internet und die Funklöcher, die es nicht nur auf grünen Wiesen gibt, gehören dazu. Doch das lässt sich ändern, mit etwas politischem und unternehmerischem Willen.

Schwieriger dürfte es schon werden, die deutsche Mentalität an die Erfordernisse

des 21. Jahrhunderts anzupassen. Vielleicht ist die Sorge, etwas falsch zu machen, ja ein größeres Hindernis für mehr Wettbewerbsfähigkeit als fehlende Funkmasten für 5G.

Die Angst vor dem Scheitern führt bei Ingenieuren dazu, dass sie ein Produkt oft erst dann auf den Markt bringen, wenn es zwar perfekt ist, aber häufig auch arg spät. Und sie lässt Menschen, die ein Unternehmen gründen wollen, zweifeln.

„Wir müssen in Deutschland mehr wagen“, sagt McKinsey-Experte Richter. Dazu gehört für ihn, Produkte rascher auf den Markt zu bringen und dann auf der Basis des Kundenfeedbacks nach und nach zu verbessern. Und es beinhaltet für ihn eine Kultur, „in der Misserfolg nicht deklassiert“.

Der Aufbruch im Kleinen

Einfach mal etwas wagen – zum Beispiel im öffentlichen Sektor. Der Staat gilt in Deutschland als besonders innovationsfeindlich, analog, gestrig. Auch McKinsey hält ihn in seiner derzeitigen Verfassung für wenig zukunftsfähig. Was auch deshalb ein Problem ist, weil mehr als acht Millionen Menschen im weitesten Sinne für den öffentlichen Sektor arbeiten – von der Verwaltung bis zum Gesundheitswesen. Er ist die größte deutsche Branche.

Umgekehrt bedeutet die Rückständigkeit aber auch: Wenn sich selbst dort etwas bewegt, wo die Regulierung besonders strikt ist, wo der Kunde nicht wirklich im Mittelpunkt steht, wo Standardisierung und Automatisierung bislang Fremdwörter sind, besteht sehr wahrscheinlich noch viel Potenzial für die Wirtschaft insgesamt.

Ein solcher Ort des Aufbruchs im Kleinen ist Lindenfels im Odenwald. Hier fand der Allgemeinarzt Gerhard Wetzig keinen Nachfolger. Die meisten Ärzte schließen ihre Praxis dann einfach. Doch so leicht wollte es

sich Wetzig nicht machen: „Das kann ich den Leuten nicht antun. Ich lebe ja selbst hier.“

Also beschloss er, das Problem mal ganz anders anzugehen, und gründete im vergangenen Sommer mit acht niedergelassenen Ärzten eine Genossenschaft. Inzwischen machen 18 Fach- und Hausärzte mit. Sie sind von Verwaltern des Mangels zu Vorbildern geworden. Auch, weil sie sich vernetzt, stärker auf die Patienten ausgerichtet und ihre Verwaltung flexibler und effizienter organisiert haben.

Die Ärztegenossenschaft Gesundheitsversorgung im Vorderen Odenwald will den Generationswechsel organisieren und versorgt dort wieder Patienten, wo vorher Praxen verlassen waren und das Krankenhaus dichtmachte. Alte Ärzte können ihre Praxis im Verbund nun leichter an Jüngere abgeben, Gemeinden behalten ihre Infrastruktur, Apotheker die Kundschaft und Altersheime den Mediziner auf Hausbesuch. Mithilfe von Betriebswirten und einer auf Arztpraxen spezialisierten Beratungsfirma fand die Genossenschaft eine Lösung gegen den seit Jahren beklagten Mangel an Landärzten.

Das Beispiel könnte auch Schule machen, weil sich niemand fürs Niederlassen verschulden muss. Jüngere können als Angestellte arbeiten. Die Einlage in der Genossenschaft kostet nur 1000 Euro. Pro Monat werden zusätzlich 100 Euro fällig. Dafür übernimmt die Genossenschaft alles – von der Abrechnung bis zum Hygienemanagement. Und vor dem bei Ärzten gefürchteten Regress bei hohen Verschreibungszahlen schützt sie ebenfalls. Mediziner können sich wieder darauf konzentrieren, Arzt zu sein.

Weil es flexible Arbeitszeiten gibt, ist das Modell für Frauen wie Männer attraktiv, die nicht nur Ärzte, sondern auch Eltern sein wollen. Sie müssen weder Schichten in der Klinik schieben noch an sieben Tagen die Woche Landarzt sein.

„Die Idee ist genial“, sagt Wetzig über sein Start-up. Auch wenn die Gründung mit viel Überzeugungsarbeit verbunden war. 1400 zusätzliche Arbeitsstunden und rund 100 Sitzungen habe er in die Einrichtung der Genossenschaft investiert, schätzt er. Es soll nur der Anfang sein: Eine einheitliche Datenverarbeitung soll es bald genauso geben wie die digitale Vernetzung der Praxen.

Mut zum Risiko – wenn Deutschlands Politiker und Unternehmer dieses Vorbild im Kleinen nutzen, um ähnliche Beispiele im Großen folgen zu lassen, dann hat die nicht allzu optimistische Analyse von McKinsey auch ihr Gutes: Sie wäre dann eine Bestandsaufnahme, die die Deutschen gerade noch rechtzeitig wachrüttelt. ■