

TRENDWATCH

WOHLSTANDSERHALT DURCH
PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG



INHALT

1. Vorbemerkungen	3
2. Einleitung: Jüngere Gründe des Wohlstands und deren Wegfall	4
3. Wirkung der Produktivität auf das Wohlstandsniveau	10
4. Was für eine Steigerung der Produktivität zur Erhaltung des Wohlstands getan werden kann	12
5. Fazit und Ausblick	19



1. VORBEMERKUNGEN

Deutschland steht vor erheblichen Herausforderungen, um seine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Langjährige Wachstumsfaktoren wie günstige Energiepreise, ein starker Exportmarkt und strukturelle Reformen verlieren zunehmend an Wirkung.

Stattdessen wirken sich hohe Energiepreise, übermäßige Bürokratie und ein schleppender Digitalisierungsprozess negativ auf die Wirtschaft aus. Besonders alarmierend ist die stagnierende oder rückläufige Arbeitsproduktivität, die maßgeblich durch den Strukturwandel hin zu weniger produktiven Dienstleistungs-

sektoren und den demografischen Wandel beeinflusst wird. Durch die Neuwahlen Ende Februar und dem damit eintretenden Koalitionswechsel ist der Zeitpunkt günstig, dringend notwendige Weichenstellungen vorzunehmen.

In diesem Trendwatch-Positionspapier analysiert das IDW die aktuellen Herausforderungen, denen Deutschland gegenübersteht, insbesondere im Hinblick auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Es beleuchtet die Ursachen für den Rückgang der Produktivität und bietet Lösungsansätze zur Steigerung des Wohlstands.



2. EINLEITUNG: JÜNGERE GRÜNDE DES WOHLSTANDS UND DEREN WEGFALL

Deutschland hat über drei Jahrzehnte mehr als andere europäische Länder von einer einzigartigen Kombination günstiger Faktoren profitiert:

- Die Wiedervereinigung eröffnete neue wirtschaftliche Perspektiven.
- Der Zugang zum großen Binnenmarkt der EU stärkte die Rolle als Exportnation.
- Die sogenannte „Friedensdividende“ sorgte dafür, dass der Staatshaushalt dank sinkender Verteidigungs- und Rüstungsausgaben am Ende des Kalten Krieges entlastet werden konnte, wodurch freigewordene

Mittel nun für andere Zwecke verwendet werden konnten.

- Günstiges Gas aus Russland ermöglichte den Ausbau vieler Industrien.
- Boomende Absatzmärkte – beispielsweise in China, insbesondere für die deutsche Automobil- und Maschinenbauindustrie – trugen zum wirtschaftlichen Erfolg bei.
- Gut ausgebildete Arbeitskräfte standen jederzeit zur Verfügung.

Doch diese positiven Rahmenbedingungen gehören weitgehend der Vergangenheit an.

Geopolitische Umbrüche, der demografische Wandel und strukturelle Herausforderungen wie die digitale Transformation oder Deindustrialisierung haben das Fundament dieser Erfolge ins Wanken gebracht. Zusätzlich belasten hohe Energiepreise die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie, und die Energie- sowie Klimawende erfordern immense Investitionen, die Unternehmen und Staat gleichermaßen fordern.

Übermäßige Regulierungen steigern die Bürokratie und binden Ressourcen, die für Innovationen fehlen. Lange Prozessdauern und die fehlende Digitalisierung im Rechtssystem behindern effiziente Entscheidungen, während eine im Vergleich hohe Steuerbelastung und eine überfällige Steuerreform zusätzlich behindern. Der wachsende öffentliche Sektor verdrängt private Investitionen und hemmt die Dynamik der Wirtschaft. Diese strukturellen Probleme bremsen Produktivitätssteigerungen und gefährden Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit.

Die jüngste IWD-Studie liefert dabei ein besorgniserregendes Bild: Deutschland belegt im Jahr 2024 nur noch Platz 24 der wettbewerbsfähigsten Länder weltweit – vor einem Jahrzehnt rangierte es noch auf Platz 6. Dieser Trend verdeutlicht den dringenden Handlungsbedarf, um die wirtschaftliche Stärke und den Wohlstand Deutschlands zu bewahren.¹

Ein zentraler Hebel dafür ist die Produktivitätssteigerung.

Produktivität im Sinne dieses Papiers bezeichnet wie in der Wirtschaftswissenschaft

das Verhältnis zwischen der Menge an produzierten Gütern oder erbrachten Dienstleistungen (Output) und den dafür eingesetzten Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital (Input).

Sie dient als Maß für die Effizienz, mit der Ressourcen genutzt werden, und ist ein zentraler Indikator für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Eine Steigerung der Produktivität ermöglicht es, mit denselben oder geringeren Ressourcen mehr Output zu erzielen, was langfristig zu Wirtschaftswachstum und Wohlstand führt. Im weiteren Verlauf dieses Papiers werden wir auf die verschiedenen Aspekte und Einflussfaktoren der Produktivität eingehen².

Zur Steigerung von Produktivität liefert die „Agenda 2035“ von McKinsey, Boston Consulting und Roland Berger wichtige Impulse. Der Bericht zeigt auf, dass Deutschland durch gezielte Maßnahmen wie Investitionen in Bildung, Digitalisierung und Technologie die Weichen für eine produktivere und zukunftsfähige Wirtschaft stellen kann. Dabei wird deutlich, dass die Verbesserung der Rahmenbedingungen – etwa durch Bürokratieabbau und eine klare, innovationsfreundliche Regulierung – essenziell ist.³

Auch führende Aufsichtsräte haben sich kürzlich mit der Frage befasst, wie man die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen in den kommenden Jahren beeinflussen kann⁴.

Die folgenden Seiten dieses Positionspapiers skizzieren konkrete Maßnahmen und Strategien, wie Deutschland diese Herausforderun-

gen bewältigen kann. Dabei stehen Innovation, politische Entschlossenheit und die Stärkung des Standortes im Mittelpunkt.

Es bleibt keine Zeit zu verlieren – jetzt ist der Moment, um den Weg für eine produktive und wettbewerbsfähige Zukunft zu ebnen.

Produktivitätsverlust auf leisen Sohlen: Warnsignale für die Wirtschaft

Historisch gesehen verzeichnete Deutschland nach der Wiedervereinigung ein starkes Produktivitätswachstum. Besonders in den 1990er Jahren trugen die Modernisierung der ostdeutschen Industrie sowie der Boom in den exportorientierten Branchen zur Steigerung der Produktivität bei. Zwischen 1995 und 2018 betrug das jährliche Wachstum der Arbeitsproduktivität im Durchschnitt 1,1%, was Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Volkswirtschaften wie Frankreich (1,2%) und dem Vereinigten Königreich (1,3%) in eine vergleichbare Position brachte⁵.

Seit den 2000er Jahren hat sich das Produktivitätswachstum jedoch verlangsamt. Dies ist insbesondere auf den Strukturwandel hin zu einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft zurückzuführen, der sich negativ auf die gesamtwirtschaftliche Produktivität auswirkte.

Seit 2017 stagniert das Produktivitätswachstum in Deutschland. Besonders alarmierend war der Rückgang der Arbeitsproduktivität im Jahr 2023 um 0,8%, während Länder wie die USA weiterhin ein Wachstum von 1,5% verzeichneten. Die ausbleibenden Effizienzgewinne seitens deutscher Unternehmen könnten sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit des Landes auswirken.⁶

Die Wurzeln des Rückgangs: Warum Deutschlands Produktivität leidet

Strukturwandel

Ein Phänomen ist die Entkopplung von Beschäftigung und Wirtschaftsleistung, die seit der Finanzkrise 2009 zu beobachten ist. Obwohl die Beschäftigung in Deutschland stark angestiegen ist, hat sich das Wachstum der Wirtschaftsleistung nicht im gleichen Maße entwickelt. Dies deutet darauf hin, dass viele neue Arbeitsplätze in Bereichen entstanden

sind, die vergleichsweise wenig zur Produktivitätssteigerung beitragen.⁷

Der seit den 1990er Jahren beobachtete Strukturwandel von einer industriell geprägten zu einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft hat maßgeblich zum Rückgang des Produktivitätswachstums beigetragen⁸. Insbe-

sondere im Dienstleistungssektor sind viele Tätigkeiten weniger automatisierbar und erfordern einen hohen Einsatz von Arbeitskräften, weshalb das Produktivitätswachstum gebremst wird. Sektoren wie Pflege, Bildung und

andere personenbezogene Dienstleistungen haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, tragen jedoch nur wenig zur gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung bei.

Finanzkrise

Die globale Finanzkrise von 2008 und die nachfolgende Staatsschuldenkrise im Euroraum hatten erhebliche Auswirkungen auf das Produktivitätswachstum in Deutschland und anderen europäischen Ländern. Zwischen 2008 und 2012 sank die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden stärker als die Zahl der Beschäftigten, was kurzfristig zu einem Rückgang der Produktivität führte. Obwohl sich die deutsche Wirtschaft nach der Krise erholte, blieb das Produktivitätswachstum hinter den Vorkrisenwerten zurück⁹.

Ein wesentlicher Grund für das schwache Wachstum nach der Krise war die **Zurückhaltung von Unternehmen, in neue Technologien und Innovationen zu investieren**. Viele Unternehmen waren gezwungen, ihre Investitionen aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Lage zu reduzieren, was die Innovationskraft und Effizienz in der Produktion negativ beeinflusste. Dies wirkte sich langfristig auf die Produktivität aus, da neue Technologien in vielen Branchen nicht im notwendigen Umfang eingeführt wurden.¹⁰

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Der demografische Wandel ist eine der größten Herausforderungen für das zukünftige Produktivitätswachstum in Deutschland. **Die Bevölkerung altert, und die Zahl der erwerbstätigen Personen nimmt ab**. Laut dem Statistischen Bundesamt wird die Erwerbsbevölkerung bis 2035 um etwa 4 bis 6 Millionen Menschen schrumpfen, was zu einem erheblichen Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte führen wird.¹¹

Der Fachkräftemangel verschärft dieses Problem zusätzlich. In vielen Branchen, insbesondere in den MINT-Berufen (Mathematik, Infor-

matik, Naturwissenschaften und Technik) **fehlen qualifizierte Fachkräfte**. Der Bedarf an Arbeitskräften in MINT-Berufen und im Gesundheitswesen soll bis 2030 um bis zu 25% steigen. Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel stellen somit erhebliche Hindernisse für das Produktivitätswachstum dar.¹² Außerdem zeigt die kleinere Anzahl an Beschäftigten ein zunehmendes Interesse an kürzeren Arbeitszeiten, insbesondere die sogenannte „Generation Z“. So belief sich die gewünschte wöchentliche Arbeitszeit der 15- bis 25-Jährigen im Jahr 2021 auf 35 Stunden. Dies entspricht gegenüber dem Jahr 2001 ei-

nem Rückgang von knapp drei Wochenstunden.¹³ Die auch teilweise geforderte Viertage-woche bei vollem Lohnausgleich hätte vermutlich massive Auswirkungen auf die

Produktivität, auch wenn die Wissenschaft zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der Auswirkung auf die Produktivität gelangt.¹⁴

Von 95% auf 80%: Wie die EU den Anschluss an die USA verlor

Auch auf EU-Ebene werden diese Probleme bereits analysiert. So verdeutlicht der letzte umfassende „Draghi-Bericht“ die zentrale Bedeutung der Produktivität für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der EU und zeigt gleichzeitig auf, dass die EU in den vergangenen Jahrzehnten an Boden verloren hat. Während die Arbeitsproduktivität 1995 noch bei 95% des US-Niveaus lag, ist sie inzwischen auf 80% gesunken, was auf eine unzureichende Innovationskraft und geringe Investitionen in Forschung und Entwicklung zurückgeführt wird.

Der Draghi-Bericht betont, dass die EU dringend Maßnahmen ergreifen muss, um diese Lücke zu schließen, da ein Anstieg der Produktivität angesichts des demografischen Wandels und der schrumpfenden Erwerbsbevölkerung essenziell ist, um nachhaltiges Wachstum zu sichern.

Zu den vorgeschlagenen Maßnahmen zählen die Entwicklung einer europäischen Innovationsstrategie, die Stärkung des Finanzierungsumfelds für innovative Unternehmen sowie die strategische Förderung von Weiter- und Ausbildung, insbesondere in technologieorientierten Bereichen. Gleichzeitig hebt der Bericht hervor, dass hohe Energiepreise und regulatorische Hürden die Wettbewerbsfähigkeit der EU zusätzlich belasten und dringend angegangen werden müssen, um ein innovationsfreundliches Umfeld zu schaffen. Der Draghi-Bericht sieht in einer integrierten Strategie aus Innovationsförderung, Dekarbonisierung und dem Abbau von Abhängigkeiten den Schlüssel zur Stärkung der europäischen Wirtschaftskraft und fordert eine verstärkte Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten, um die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der EU auf globaler Ebene zu verbessern.

Die Erkenntnis, dass **Produktivitätswachstum ein entscheidender Hebel für den Wohlstand und die Resilienz Europas** ist, bildet somit das Fundament des Berichts und unterstreicht die Notwendigkeit koordinierter, europäischer Anstrengungen in diesem Bereich.¹⁵

Die Digitalisierung wird vielfach als entscheidender Faktor für künftige Produktivitätsgewinne angesehen. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass deutsche Unternehmen diese Chancen noch nicht ausreichend nutzen. Einer der zentralen Gründe dafür ist die Diskrepanz zwischen den theoretischen Möglichkeiten digitaler Technologien und ihrer tatsächlichen Umsetzung in Unternehmen. Eine Studie des McKinsey Global Institute weist darauf hin¹⁶, dass zwar das Po-

tenzial zur Produktivitätssteigerung durch digitale Technologien, insbesondere durch Künstliche Intelligenz, immens ist, aber die bisherigen Fortschritte in vielen Ländern, einschließlich Deutschlands, begrenzt geblieben sind.

Deutschland leidet unter niedrigen Netto-Investitionen in digitale Infrastrukturen, die seit der Dotcom-Blase unter 2% des BIP gefallen sind. Dies behindert die notwendige Modernisierung, vor allem in Bereichen wie der Informations- und Kommunikationstechnologie, die in Deutschland geringer ausfällt und langsamer wächst als in anderen Industrieländern. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, wenn es darum geht, die finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine tiefgehende Digitalisierung zu schaffen. Das führt dazu, dass Deutschland im internationalen Vergleich, insbesondere gegenüber Ländern wie China und den USA, zurückfällt.¹⁷

Um dem entgegenzuwirken, sind **gezielte Investitionen in Bildung, Digitalisierung und innovative Technologien erforderlich**. Die Ergebnisse aus den Sondierungsverhandlungen von CDU, CSU und SPD vom 4. März 2025 sind in dieser Hinsicht vielversprechend und die Schaffung eines Sondervermögens in Höhe von 500 Milliarden Euro ein richtiger Schritt.¹⁸ Dabei muss jedoch sichergestellt werden, dass die Finanzmittel sinnvoll eingesetzt werden.

Gleichzeitig müssen allerdings bürokratische Hürden abgebaut und die Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessert werden. Nur durch weiterhin entschlossenes Handeln kann Deutschland seine wirtschaftliche Stärke und seinen Wohlstand langfristig sichern.





3. WIRKUNG DER PRODUKTIVITÄT AUF DAS WOHLSTANDSNIVEAU

Produktivität ist ein zentraler Indikator für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und spielt eine wesentliche Rolle für den Erhalt und die Steigerung des Wohlstandes in Deutschland.

Produktivität beschreibt den Grad an Effizienz, mit der Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital genutzt werden, um Güter und Dienstleistungen zu erzeugen. Sie ist damit weit mehr als eine bloße Reduktion von Arbeitskräften oder Kosten.

Eine höhere Produktivität ermöglicht es, bei gleichbleibendem Ressourceneinsatz mehr oder höherwertige Güter und Dienstleistungen zu schaffen, dass zu einem allgemeinen Anstieg des Wohlstandes führen kann.

Für eine Gesellschaft mit einer demografisch bedingten alternden Gesellschaftsstruktur ist daher eine Steigerung der Produktivität essenziell, um langfristig ein hohes Wohlstandsniveau aufrechterhalten zu können.

Produktivitätsformel und deren Bedeutung für die Wirtschaft

In der Betriebswirtschaftslehre wird Produktivität als das Verhältnis von Output (produzierte Güter und Dienstleistungen) zu Input (Ressourcen wie Arbeitsstunden, Kapital) definiert, dargestellt durch die Formel:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Dieses Verhältnis verdeutlicht, dass Produktivität¹⁹ nicht allein durch die Erhöhung der Arbeitszeit oder den Einsatz zusätzlicher Arbeitskräfte steigt, sondern durch eine effiziente und intelligente Nutzung von Ressourcen.²⁰

Höhere Investitionen in Bildung, Forschung und Entwicklung, Infrastruktur sowie industriellen Wandel bieten das Potenzial, einen neuen Produktivitätsschub auszulösen²¹ und dürften somit für Deutschland besonders relevant sein. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, die Effizienz in Unternehmen und Organisationen zu steigern und so den strukturellen Wandel, der durch Digitalisierung und demografische Veränderungen notwendig geworden ist, positiv zu gestalten.

Während Produktivität als zentrale Stellschraube für den Erhalt und die Steigerung des Wohlstands dient, stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, um diese Effizienzsteigerungen nachhaltig zu fördern. Ein entscheidender Faktor hierfür ist die Regulierungspolitik. Sie kann, wenn sie überbordend und bürokratisch gestaltet ist, Innovationen und Produktivitätsfortschritte hemmen – oder, wenn sie ausgewogen und flexibel bleibt, als Katalysator für wirtschaftliches Wachstum wirken.

Im nächsten Abschnitt betrachten wir, wie Deutschlands Modell der sozialen Marktwirtschaft mit seinen Stärken und Schwächen zur Produktivität beiträgt und **welche Anpassungen nötig sind, um das wirtschaftliche Potenzial angesichts zunehmender bürokratischer Anforderungen, Fachkräftemangel und regulatorischer Hemmnisse voll auszuschöpfen.**



4. WAS FÜR EINE STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT ZUR ERHALTUNG DES WOHLSTANDS GETAN WERDEN KANN

Eine steigende Produktivität bei gleichzeitigem Rückgang des Arbeitskräftepotenzial bzw. des Arbeitsangebots ist zentral zum Erhalt des Wohlstands. Mittels der folgenden

Maßnahmen kann die Produktivität in Deutschland in den nächsten Jahren wieder gesteigert werden.

Fokus auf richtige Rahmenbedingungen

Regulierung

Deutschland hat sich für das Modell der sozialen Marktwirtschaft entschieden. Neben einem freien Markt, auf dem sich Preise durch Angebot und Nachfrage bestimmen, gibt es Elemente, die zu einer gerechteren Verteilung von Vermögen beitragen sowie jedem Individuum ein Existenzminimum ermöglichen soll. Über Instrumente wie ein progressiver Einkommensteuersatz, Grundfrei-

eträge und soziale Abfederungen wie beispielsweise das Bürgergeld (bzw. die sog. „Grundsicherung für Arbeitssuchende“, die als Nachfolgerin für das Bürgergeld nun in der Diskussion ist), sollen eine Umverteilung und somit gerechtere Einkommensverteilung erreicht werden.²² Innerhalb bestimmter Leitplanken sollte sich der Staat möglichst darauf beschränken, für eine wirtschaftlich freie Entfaltung für die Marktteilnehmer die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Alles, was die Rahmenbedingungen für die Marktteilnehmer verschlechtert, sollte vermieden werden. Als problematisch werden in Deutschland dabei vor allem die hohen Bürokratiekosten sowie die im internationalen Vergleich hohen Strompreise angesehen.²³

In der jüngeren Zeit sind für die Unternehmen und Bürger die Belastungen aus einer überbordenden Bürokratie stetig gestiegen. Zu nennen sind hier beispielsweise das EU-Lieferkettengesetz, die Entwaldungsvorordnung, Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder der EU AI Act, die für die betroffenen Unternehmen als sehr belastend wahrgenommen werden. So begrüßenswert der Gedanke einzelner Gesetze und Vorschriften sein möge, dürfen sie Unternehmen und Bürger nicht so stark einschränken, dass sie den erforderlichen Fortschritt hemmen. So ist in den letzten Jahren die Anzahl an Verordnungen und Richtlinien, die seitens der Europäischen Union erlassen wurden, um einiges stärker gestiegen im Vergleich zu neuen Gesetzen in den USA.²⁴ Wobei möglicherweise zusätzliche nationale Gesetzgebung in der EU noch nicht mitgerechnet ist. Speziell im Hinblick auf Deutschland fällt dabei auf, dass Richtlinien seitens der EU gern noch übererfüllt werden. Oder dass es neben der EU-Regulierung noch eine parallele deutsche Gesetzgebung gibt, zum Beispiel das Lieferkettengesetz.²⁵ Es ist begrüßenswert, dass die neue Europäische Kommission erkannt hat, dass ein Abbau von Bürokratie dringend nötig ist²⁶ und ein sog. Omnibusverfahren ins Leben gerufen wurde²⁷.

Die Menge und Intensität an Regulierung sollte grundsätzlich auf ein „gesundes“ Maß zurückgeführt werden. Mindestens erforderlich wäre eine konsequente Durchsetzung der sogenannten „one in, one out“-Regelung: Die Menge an Regulierung kann nicht weiter ansteigen, wenn mit neuen Vorschriften jeweils eine alte entfallen muss. Es gibt zwar auch schon bisher eine solche Regelung²⁸. Allerdings hat diese den Bürokratieaufbau bisher nicht merklich gebremst.²⁹ Eine Regierung sollte sich darauf beschränken, Bandbreiten vorzugeben, statt alles bis ins kleinste Detail regeln zu wollen. Jede neue Gesetzgebung oder Regulierung sollte vorab dahingehend geprüft werden, ob der mögliche zusätzliche Nutzen daraus in einem sinnvollen Verhältnis steht zum dadurch verursachten Aufwand. Sinnvoll wäre auch eine Nachschau: Drei Jahre nach der Einführung einer Regelung sollten der Nutzen und die Wirksamkeit überprüft werden und ggfs. sollte diese wieder abgeschafft werden. Weiterhin schlagen wir ein „Benchmarking“ an anderen Ländern und Wirtschaftsräumen vor. Auch wenn eine uneingeschränkte Ausrichtung daran nicht möglich ist, ist eine Orientierung an Ländern, die eine Regulierung stärker an den Bedarfen der Unternehmen umsetzen, sinnvoll. Die neue Bundesregierung sollte bspw. beobachten, welche Impulse das neue Department of Government Efficiency (DOGE) in den USA bringen wird³⁰.

Energiepreise und Transformation der Wirtschaft

Anders als beispielsweise ein Land wie Großbritannien verfügt Deutschland weiterhin über einen bedeutenden Industriesektor. Neben der Automobilindustrie bilden der Maschinenbau und die Chemiebranche einen wesentlichen Teil der deutschen Wertschöpfung. Zudem ist Deutschland bekannt für seinen starken Mittelstand. Die notwendige Transformation hinsichtlich Dekarbonisierung der deutschen Wirtschaft wird für die hiesige Industrie zu einer Herausforderung. In diesem Zusammenhang **beklagen viele Unternehmen die im internationalen Vergleich hohen Preise für Energie³¹ und erwägen daher eine Verlagerung der Produktion ins Ausland.³²** Dabei waren die Strompreise in Deutschland im internationalen Vergleich historisch schon immer hoch, was lange Jahre durch stetige Effizienzverbesserungen und eine höhere Qualität der hergestellten Produkte ausgeglichen werden konnte. Durch eine in den zurückliegenden Jahren nicht verhinderte Verknappung des Stromangebots sind die Preise jedoch noch stärker gestiegen, was eine zunehmende Belastung für die hiesigen Unternehmen darstellt.

Das Problem der im internationalen Vergleich hohen Kosten für Energie wurde auch durch die Politik erkannt. So sind die hierzulande hohen Energiepreise vor allem auch auf Bestrebungen zur Dekarbonisierung und damit verbundenen Transformation der Wirtschaft zurückzuführen. Statt vor allem auf eine CO₂-Bepreisung fossiler Energieträger zu setzen, hat die Politik diverse zusätzliche Instrumente eingeführt. Zu nennen sind hier beispielsweise

die Förderungen für den Einbau von Wärmepumpen oder die Anschaffung von E-Autos. Zusätzlich gibt es für die Unternehmen die Möglichkeit, direkten Subventionen zu erhalten, wenn sie ihre Produktion auf erneuerbare Energien umstellen, wie zum Beispiel die Stahlbranche mit der Umstellung der Produktion auf grünen Wasserstoff.³³

Die Erfahrung aus den vergangenen Jahren hat gezeigt, dass der Erfolg dieser Subventionen zumindest durchwachsen war. So haben die Subventionen für Wärmepumpen zu einem kurzfristigen Boom und damit Nachfrageengpässen verbunden mit hohen Preisen für die Kunden geführt. Nach dem Abflauen des Booms werden aktuell wieder vermehrt Gasheizungen nachgefragt, was die Bestrebungen der Politik im Sinne der Nachhaltigkeit konterkariert.³⁴ Ähnlich entwickelte es sich bei den Subventionen für E-Autos: Während der Absatz von E-Autos nach Einführung der Subvention historische Höchststände erreichte, sind nach deren abrupter Abschaffung die Verkäufe von E-Autos auf ein niedriges Niveau zurückgegangen.³⁵ Aufgrund der hohen Unsicherheit und ob eventuell erneut solche Subventionen seitens der Politik eingeführt werden, halten sich potenzielle Käufer von E-Autos mit der Investitionsentscheidung aktuell zurück. Die deutsche Automobilindustrie rutscht damit zunehmend tiefer in die Krise. In der Stahlbranche zeigt sich, dass bereits bewilligte Subventionsbescheide für das Umstellen der Produktion auf grünen Wasserstoff von den Unternehmen wieder zurückgegeben werden oder zumindest seitens der Unterneh-

men nochmals geprüft werden.³⁶ Unsicherheiten hinsichtlich der tatsächlichen Investitionshöhe und vor allem die Frage, ob der seitens der Politik groß angekündigte grüne Wasserstoff in diesen Mengen tatsächlich verfügbar sein wird, führen bei den Unternehmen dahingehend zu einer Zurückhaltung.³⁷

Auch das Beispiel der Energiepreise und die Transformation zu einer dekarbonisierten Wirtschaft zeigen die Vorteile auf, wenn lediglich Rahmenbedingungen gesetzt werden. **Die CO₂-Bepreisung stellt ein relativ einfaches effektives Instrument dar und es bedarf grundsätzlich keiner weiteren Instrumente.**

Im Hinblick auf eine Technologieoffenheit sollte es den Unternehmen überlassen werden, auf welche Technologien oder Energieträger gesetzt werden soll.

Gute Rahmenbedingungen für die Unternehmen würden es auch nicht erforderlich machen, über eventuelle Subventionen nachzudenken. Diese wären nur dann notwendig, um schlechte Rahmenbedingungen für die Unternehmen auszugleichen, beispielsweise durch in extremen Situationen eintretende exogene Schocks wie Kriegshandlungen³⁸. Effizient im Sinne einer höheren Produktivität können diese jedoch langfristig nicht sein.

Konsequente Digitalisierung unter Einsatz von KI

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) sind zentrale Innovationsmotoren, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften nachhaltig stärken können. Gemäß einer Untersuchung des McKinsey Global Institute (MGI) mit dem Titel „A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond“ könnten bis zum Jahr 2030 rund 30% der aktuellen Arbeitsstunden durch Technologie, einschließlich KI, automatisiert werden.³⁹ Dies könnte zu einem jährlichen Produktivitätswachstum von bis zu drei Prozent führen.

Durch einen zunehmenden Grad an Automatisierung führt der Einsatz von KI in zentralen Wirtschaftssektoren wie Fertigung, Logistik und Finanzdienstleistungen zu einem spürbaren Produktivitätswachstum. Die KI übernimmt dabei routinemäßige Aufgaben, wodurch Arbeitskräfte entlastet und für komplexere, kreative Tätigkeiten eingesetzt werden können.⁴⁰ Diese bessere Nutzung menschlicher Ressourcen erhöht nicht nur die Effizienz, sondern fördert auch die Innovationskraft der Unternehmen. Kreative und strategische Aufgaben, die mehr Flexibilität und Problemlösungsfähigkeiten erfordern, werden durch den Einsatz von KI zunehmend optimiert.

Der Einsatz von KI stellt sich in einem Hochlohnland wie Deutschland als besonders vorteilhaft dar. So könnte sich die KI durch ihr Automatisierungspotenzial im Hinblick auf komplexe und kreative Tätigkeiten insbesondere auf Berufe auswirken, die einen akademischen Werdegang erfordern. Mitarbeiter in hochqualifizierten Berufen können dann mehr Zeit für kreative und wertschöpfende Aufgaben aufwenden, da repetitive oder zeitaufwändige Tätigkeiten zunehmend von der KI übernommen werden. Anders als bei vergangenen Innovationen, als sich neue Innovatio-

nen oder Methoden vor allem auf die klassische Arbeiterklasse auswirkten, ist durch KI nun auch der klassische Büroarbeiter mit Uniabschluss betroffen.⁴¹ Die menschlichen Arbeitskräfte werden jedoch nicht, wie vereinzelt behauptet, ersetzt. Stattdessen werden deren Talente und Fähigkeiten durch den Einsatz von KI effektiver und produktiver eingesetzt. Im Endeffekt werden zukünftig so Menschen, die vermehrt KI einsetzen, diejenigen ersetzen, die KI nicht oder nur sehr eingeschränkt nutzen.⁴²



Praxisbeispiel USA

Zwischen den USA und Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren eine bedeutende Produktivitätslücke aufgetan. Während die Produktivität in Deutschland über die Jahre bestenfalls stagnierte, haben die Vereinigten Staaten ein kräftiges Produktivitätswachstum erzielt.⁴³ Dies ist im Wesentlichen auf einen Vorsprung der USA bei Informations- und Kommunikationstechniken durch eine stärkere Digitalisierung zurückzuführen. Daneben sind die Produktivitätsvorteile der USA auch auf Unterschiede bei den Energiepreisen und der Regulierung zurückzuführen.

Gegenüber den USA ist Deutschland vor allem aufgrund schleppender Digitalisierung im Hintertreffen.⁴⁴ Die großen Digitalunternehmen mit der weltweit höchsten Börsenbewertung stammen fast ausschließlich aus den USA. Obwohl die durch die KI-Hoffnungen getriebenen Börsenbewertungen in den USA durch den sog. erneuten „Sputnik-Moment“ in Form des chinesischen Deep-Seek einen Dämpfer erlitten haben,⁴⁵ sind die USA beim Thema KI weiterhin führend.

In Deutschland wird jedoch zuerst einmal skeptisch auf neue Technologien geschaut und beim Thema KI auf Gefahren verwiesen, weshalb es nach landläufiger Meinung zuerst ausreichend Regulierung benötigt. Die USA sind jedoch dasjenige Land, die allein im vergangenen Jahr 67 Milliarden US-Dollar an privaten Investitionen in den KI-Bereich generieren konnte.⁴⁶ Und mit dem Projekt „Stargate“ hat der US-amerikanische Präsident Trump ein Infrastrukturprojekt angekündigt, wodurch in den kommenden Jahren 500 Milliarden US-Dollar in KI-Investitionen fließen sollen.⁴⁷

Aufgrund niedriger Energiepreise investieren auch deutsche Unternehmen verstärkt in den USA, die mit dem „Inflation Reduction Act“ ein Instrument geschaffen haben, dass Investitionen unbürokratisch über einfache Steuergutschriften löst.⁴⁸ Trotz einem unter Präsident Trump erwarteten stärkeren Fokus auf fossile Energien werden auch die grünen Energien in den USA weiter ausgebaut werden.⁴⁹

Bildung und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Durch eine zunehmende Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt werden sich die an die Berufstätigen gestellten Anforderungen verändern. Verbunden auch mit einem vermehrten Einsatz der KI wird die Nachfrage nach technologischen und sozialen Kompetenzen stark zunehmen. Jobs in niedrig bezahlten Sektoren, wie Bürohilfstätigkeiten, sind auf der anderen Seite besonders gefährdet. Es droht somit eine Polarisierung des Arbeitsmarktes durch eine erhöhte Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften, während der Bedarf an geringqualifizierten Arbeitskräften sinkt.⁵⁰

Für ein Land wie Deutschland sind Investitionen in Bildung von herausragender Bedeutung.

Wenn die internationale Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden soll, muss das Thema Bildung ein zentrales Element einer Zukunftsstrategie sein.⁵¹ Verbunden mit den Anforderungen an eine digitalisierte Welt gilt es vor allem, attraktivere Ausbildungsmöglichkeiten in sogenannten MINT-Bereichen zu schaffen. Die Ausbildung sowohl in den Schulen und Universitäten muss stärker danach ausgerichtet sein, was die Unternehmen zukünftig benötigen werden. Dies bedarf einer gemeinsamen Anstrengung sowohl von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politik, die gemeinsam Qualifikationsziele definieren und bei deren Umsetzung zusammenarbeiten müssen.⁵²

Auch ältere Beschäftigte müssen auf dem Weg in eine digitalisierte Arbeitswelt mitgenom-

men werden. Es gilt, Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine umfassende Qualifizierungsoffensive für Beschäftigte umzusetzen, damit Arbeitnehmer optimal auf die Herausforderungen der KI-gestützten und digitalen Arbeitswelt vorbereitet sind. Nur durch gezielte Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen können diese Chancen voll ausgeschöpft und die damit verbundenen Produktivitätsgewinne realisiert werden.⁵³ In diesem Sinne werden Arbeitskräfte nicht durch den Einsatz von Digitalisierung und KI ersetzt. Stattdessen wird jemand deren Tätigkeit übernehmen, der die Chancen von Digitalisierung und KI besser zu nutzen weiß.⁵⁴

Zur besseren Nutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials ist zudem eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unerlässlich. Die Anzahl vorhandener KITA-Plätze und Verfügbarkeit ist ausbaufähig. Mehr Erzieherinnen und Erzieher sind notwendig, um für die Eltern eine höhere Planungssicherheit erreichen zu können. Gegenüber weiteren Erhöhungen des Kindergelds oder möglicherweise neu eingeführten Instrumenten wie einer Kindergrundsicherung sind bessere Betreuungsmöglichkeiten für den Nachwuchs im Hinblick auf eine Erhöhung der Produktivität vorteilhafter.⁵⁵ Dadurch kann die in Deutschland vergleichsweise hohe Teilzeitquote gesenkt werden.



Praxisbeispiel Norwegen

Durch den vermehrten Ausbau der erneuerbaren Energien wirken sich sog. „Dunkelflauten“ in Deutschland vermehrt auch auf die Strompreise in den Nachbarländern aus. Dunkles und windarmes Wetter führt dazu, dass Deutschland vermehrt Strom aus den Nachbarländern importieren muss, was auch die Preise in diesen Ländern steigen lässt. Im Nachgang zu Strompreisspitzen im Dezember 2024 wurde dies unter anderem von Norwegen und Schweden kritisiert.⁵⁶

Unabhängig davon, hat sich Norwegen zu einem der produktivsten Wirtschaftsräume in Europa entwickelt. Gemessen am generierten Bruttoinlandsprodukt pro Stunde, liegt Norwegen häufig unter den besten drei Ländern der Welt.⁵⁷ Als ein Land mit

hohen Lohnkosten hat Norwegen schon früh einen Fokus auf eine Erhöhung der Produktivität gelegt. Dabei hat dem Land neben einer guten Infrastruktur vor allem ein Vorhandensein einer großen Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften geholfen. Auch bedingt durch das absehbare Ende des Ölzeitalters, hat die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten in Norwegen einen hohen Stellenwert.⁵⁸ Und diese gut ausgebildeten norwegischen Arbeitnehmer schaffen eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, um während der Arbeitszeit besonders produktiv zu sein.⁵⁹ Die Einwohner Norwegens gelten damit nicht nur als besonders produktiv, sondern zählen auch zu den glücklichsten Menschen der Welt.



IV. FAZIT UND AUSBLICK

Ein stetiges Produktivitätswachstum ist die Quelle zum Erhalt und weiteren Ausbau des Wohlstands hierzulande. Dabei müssen Zuwächse bei der Produktivität die demografisch bedingten Rückgänge beim Arbeitskräftepotenzial mindestens ausgleichen. Unglücklicherweise sind in den vergangenen Jahren in der Politik und der Gesellschaft keine Anstrengungen zu erkennen gewesen, um die Produktivität gezielt zu erhöhen. Ein konsequentes Nichtnutzen von Möglichkeiten, Verschleppung von Reformen und Hindernisse wie mangelnde Infrastruktur und vermehrte Bürokratie haben dazu geführt, dass Deutschland hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität ins Hintertreffen geraten ist. Vereinzelt ist in der internationalen Presse wieder vom „kranken Mann Europas“ die Rede.

Deutschland hat jedoch Möglichkeiten, die es jetzt zu nutzen gilt: Das vorhandene Arbeitskräftepotenzial kann durch gezielte Fort- und Weiterbildung auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet werden. **Durch eine durchgehende Digitalisierung werden Unternehmen, Arbeitnehmer und die öffentliche Verwaltung auch die Möglichkeiten, die die KI bietet, konsequent nutzen können.** Die aktuell vor allem durch hohe Energiepreise arg gebeutelte deutsche Industrie kann wieder auf einen Wachstumspfad geführt werden, indem sich die Politik auch beim Thema Klimaschutz auf das Setzen von Rahmenbedingungen beschränkt. Der Abgang auf die deutsche Industrie ist damit verfrüht, wenn die richtigen Weichen jetzt gestellt werden.

Gefragt ist auch jeder Einzelne! Vielleicht muss in diesem Kontext hinterfragt werden, ob nicht eine Veränderung im Mindset notwendig ist. Besteht beispielsweise die Gefahr, dass im Vergleich zu guten alten „deutschen Tugenden“ wie Fleiß oder Einsatzbereitschaft andere Prioritäten gesetzt werden – und somit der Input ggf. immer geringer wird, statt zu steigen? So könnte man auch die aktuelle Diskussion von Arbeitnehmerseite verstehen, immer mehr günstigere Arbeitszeitmodelle (höchstens vier Tage die Woche, max. 35h Woche, nicht Arbeiten nach dem 60. Lebensalter usw.⁶⁰) zu fordern. Ohne ein angemessenes Maß an Leistungsbereitschaft wird der Wohlstand nicht zu halten sein.

Nach einigem Hin und Her vor allem aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen zur Finanzierung des Haushalts und zum Umgang mit der Schuldenbremse ist die ursprünglich als sogenannte „Fortschrittskoalition“ gestartete Ampel-Regierung im November 2024 zerbrochen. Mit vorgezogenen Neuwahlen am 23. Februar 2025 wurde die derzeitige Regierung beendet. Die neue Bundesregierung steht vor gewaltigen Aufgaben zur Sicherstellung des Wohlstands und muss die Frage der Produktivitätsentwicklung angehen.

Durch die Neuwahlen und dem damit eintretenden Wechsel der Koalition ist der Zeitpunkt günstig, dringend notwendige Weichenstellungen vorzunehmen.

Allerdings ist das Zeitfenster klein, die zunehmenden Unsicherheiten machen ein zügiges und mutiges Handeln dringend erforderlich!

FUSSNOTEN

¹ <https://de.statista.com/infografik/30229/abschneiden-von-deutschland-im-world-competitiveness-ranking/> (abgerufen am 11.2.2025)

² https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/produktivitaet-46151?utm_source=chatgpt.com (abgerufen am 28.2.2025)

³ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/agenda-2035-der-zukunftsplan-von-mckinsey-boston-consulting-und-roland-berger-01/100064057.html> (abgerufen am 12.2.2025)

⁴ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/fuehrungskraefte-wie-top-aufsichtsrae-deutschland-voranbringen-wollen/100109430.html> (abgerufen am 6.3.2025)

⁵ https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2020/02/arbeitsproduktivitaet-022020.pdf?__blob=publicationFile und <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/06221.pdf> (abgerufen am 6.3.2025)

⁶ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/deutschland-faellt-bei-der-produktivitaet-zurueck-das-sind-die-gruende/> (abgerufen am 12.2.2025)

⁷ https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2020/02/arbeitsproduktivitaet-022020.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 12.2.2025)

- ⁸ https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2020/02/arbeitsproduktivitaet-022020.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁹ [analyse-arbeitsmarkt-zeitreihen-d-0-201212-pdf.pdf](#) (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹⁰ <https://www.bundesbank.de/resource/blob/856550/f234ade56aa09647f48131e16f90590a/mL/2021-01-produktivitaetswachstum-data.pdf> (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹¹ https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html#:~:text=Bis%20zum%20Jahr%202035%20wird,40%20bis%2046%20Millionen%20sinken. (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹² <https://www.mckinsey.de/news/presse/2024-05-23-mgi-genai-future-of-work> (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹³ <https://www.iwd.de/artikel/generation-z-wunscharbeitszeit-geht-zurueck-621349/#:~:text=15%2D%20bis%2025%2Dj%C3%A4hrige%20Besch%C3%A4ftigte,jeweils%20um%20rund%20zwei%20Wochenstunden.> (abgerufen am 13.3.2025)
- ¹⁴ <https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeitszeit-60-stunden-als-sweet-spot-der-produktivitaet-bringt-mehr-arbeit-wirklich-mehr-leistung/30239916.html> und <https://www.ardalpha.de/wissen/gesundheits/gesund-leben/4-tage-woche-arbeiten-gesundheit-produktiv-arbeitsstunden-arbeitszeit-100.html> (abgerufen am 6.3.2025)
- ¹⁵ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2024/10/04-draghi-bericht.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹⁶ <https://www.mckinsey.de/news/presse/2024-03-27-investing-in-productivity-growth> (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹⁷ <https://www.mckinsey.de/news/presse/2024-03-27-investing-in-productivity-growth> (abgerufen am 12.2.2025)
- ¹⁸ <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/deutschland/sondierung-koalitionsbildung-union-cdu-csu-spd-schuldenbremse-sondervermoegen-100.html> (abgerufen am 5.3.2025)
- ¹⁹ <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2017/10/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-1-Produktivitaetsentwicklung-Deutschland.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ²⁰ <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18683/arbeitsproduktivitaet/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ²¹ Produktivitätswachstum: Mit gezielten Investitionen könnte Deutschland bis 2030 ein zusätzliches BIP pro Kopf von über 3000 Euro generieren | McKinsey (abgerufen am 17.3.2025)
- ²² <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20642/soziale-marktwirtschaft/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ²³ <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-08/deutschland-industrie-produktion-abwanderung-energie> und <https://www.ihk.de/osnabrueck/servicemarken/aktuell/online-magazin/mai-buerokratie-und-energiekosten-wiegen-schwer-6144566> (abgerufen am 12.2.2025)
- ²⁴ <https://www.wiwo.de/politik/europa/buerokratie-die-monster-im-aktenordner-/30053656.html>
- ²⁵ <https://www.roedl.de/themen/lieferkettengesetz-international/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ²⁶ EU-Kommission will Berichtspflichten konsolidieren | Sustainability | Haufe (abgerufen am 12.2.2025)
- ²⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_614 (abgerufen am 5.3.2025)
- ²⁸ BMJ - Homepage - Bürokratiebremse/Konzeption einer One in, one out – Regel (abgerufen am 17.3.2025)
- ²⁹ <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/buerokratie-bremse-100.html> und [Bürokratieabbau: Diese Zauberformel gegen Bürokratie hat leider nie gewirkt](#) (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁰ Neue Regierungsstelle DOGE: So radikal geht Musk mit seiner Behörde vor | tagesschau.de (abgerufen am 12.2.2025)

WOHLSTANDSERHALT DURCH PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG

- ³¹ <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/energie/energiewende-barometer-24/energie-probleme-verfestigen-abwanderungstendenzen-120314> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³² <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-08/deutschland-industrie-produktion-abwanderung-energie> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³³ <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dekarbonisierung-sieben-milliarden-euro-fuer-gruenen-stahl-und-das-ist-erst-der-anfang/100009407.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁴ <https://www.merkur.de/wirtschaft/waermepumpe-deutschland-nachfrage-zahlen-bdh-heizung-foerderung-einbau-wartezeit-habeck-geywitz-zr-93215075.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁵ https://www.focus.de/auto/news/autoabsatz/marktanteil-halbiert-sich-ohne-subventionen-unverkaeuftlich-elektro-auto-absatz-bricht-ein_id_259645081.html (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁶ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/thyssenkrupp-gruener-umbau-transformation-100.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁷ <https://industrie.de/wasserstoff/versorgung-gruener-wasserstoff/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ³⁸ <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2023/september/wie-sich-die-wirtschaft-in-zeiten-von-krieg-und-klimawandel-veraendert> (abgerufen am 6.3.2025)
- ³⁹ <https://www.karriere-now.de/studie-prophezeit-ki-basierte-automatisierung-veraendert-bis-2030-bis-zu-drei-millio-nen-jobs-in-deutschland/#:~:text=Moderne%20Arbeitswelt,-Studie%20prophezeit%3A%20KI%2Dbasierte%20Au-tomatisierung%20over%3%A4ndert%20bis%202030%20bis%20zu,drei%20Millionen%20Jobs%20in%20Deutschland&text=Bis%20zum%20Jahr%202030%20k%C3%B6nnte,30%25%20der%20heutigen%20Arbeitsstun-den%20C3%BCbernehmen.> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁰ <https://www.it-daily.net/it-management/digitalisierung/so-veraendert-kuenstliche-intelligenz-unsere-arbeitsweise> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴¹ <https://www.handelsblatt.com/technik/ki/kuenstliche-intelligenz-virtuelle-agenten-auf-vormarsch-kommt-jetzt-die-ki-revolution/100087976.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴² <https://www.computerwoche.de/article/2826546/ki-ersetzt-keine-jobs-aber-menschen-ohne-ki-skills.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴³ https://www.diw.de/de/diw_01.c.900127.de/publikationen/wochenberichte/2024_17_3/in-den-usa-laeuft-wirt-schaftlich-manches-besser-aber-europa-ist-nicht-im-niedergang-kommentar.html (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁴ Handelsblatt-Ausgabe vom 31.5.2024, S. 46
- ⁴⁵ <https://www.fr.de/kultur/gesellschaft/deepseek-und-der-sputnik-schock-lautlos-durchs-weltall-93542528.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁶ Handelsblatt-Ausgabe vom 31.5.2024, S. 49 oder <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1321674/umfrage/private-investitionen-in-ki-nach-laendern/#:~:text=Im%20Jahr%202023%20flossen%20in,in%20Bezug%20auf%20KI%2DInvestitionen.> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁷ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/digitales/stargate-ki-trump-100.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁸ https://www.diw.de/de/diw_01.c.864937.de/publikationen/wochenberichte/2023_06_1/us-investitionspaket-inflati-on-reduction-act-erfordert-schnelles-strategisches-handeln-der-eu.html (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁴⁹ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/energie/trump-energiemarkt-100.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁰ <https://www.mckinsey.de/news/presse/2024-05-23-mgi-genai-future-of-work> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵¹ Handelsblatt-Ausgabe vom 11.10.2024, S. 43.

- ⁵² Handelsblatt-Ausgabe vom 11.10.2024, S. 43.
- ⁵³ <https://www.employer-marketing.com/digitalisierung-am-arbeitsplatz-so-kommen-auch-aeltere-mitarbeiter-mit/#:~:text=Ein%20wichtiger%20Schritt%20zur%20erfolgreichen,Bed%C3%BCrfnisse%20%C3%A4lterer%20Mitarbeiter%20zugescnitten%20sind.> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁴ <https://de.linkedin.com/pulse/es-ist-nicht-die-ki-deinen-job-%C3%BCbernehmen-wird-sondern-koelmel> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁵ https://www.diw.de/de/diw_01.c.358888.de/mehr_kindergeld_oder_mehr_kitas_diw_berlin_plaediert_fuer_ausbau_der_kinderbetreuung.html (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁶ <https://www.merkur.de/wirtschaft/deutsche-energiepolitik-in-der-kritik-schweden-und-norwegen-beklagen-hohe-strompreise-zr-93466919.html> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁷ <https://www.businessinsider.de/karriere/international-career/norwegen-gruender-erklaert-wie-es-ist-dort-zu-arbeiten/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁸ <https://www.hannovermesse.de/de/news/news-fachartikel/wie-die-arbeitskultur-den-erfolg-der-norwegischen-industrie-erklaert> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁵⁹ <https://www.businessinsider.de/karriere/international-career/norwegen-gruender-erklaert-wie-es-ist-dort-zu-arbeiten/> (abgerufen am 12.2.2025)
- ⁶⁰ <https://omr.com/de/reviews/contenthub/arbeitszeitmodelle> (abgerufen am 6.3.2025)

Dieses Positionspapier wurde vom Ausschuss Trendwatch des IDW erarbeitet.

Wir freuen uns über Ihre Anmerkungen. Sie können diese direkt an das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Postfach 320580, 20420 Düsseldorf, oder an nati@idw.de senden.

Copyright © Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 2025.

Bildrechte: Seite 3: ©Adobe-Stock.com/thodonal, ©Adobe-Stock.com/SkyLine; Seite 4: ©Adobe-Stock.com/Miha Creative, ©Adobe-Stock.com/SkyLine; Seite 9: ©Adobe-Stock.com/bao, Seite 10: ©Adobe-Stock.com/Pakin, ©Adobe-Stock.com/SkyLine; Seite 12: ©Adobe-Stock.com/Take Production, ©Adobe-Stock.com/SkyLine, Seite 16 und 18: ©Adobe-Stock.com/Yagnik; Seite 19: ©Adobe-Stock.com/Parradee, ©Adobe-Stock.com/SkyLine

INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V.
WIRTSCHAFTSPRÜFERHAUS

Tersteegenstr. 14
40474 Düsseldorf

Postfach 32 05 80
40420 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211/4561-0
Telefax: +49 (0) 211/4561097

E-Mail: info@idw.de
Web: www.idw.de

