

STUDIE

Schwache Dynamik

Die deutsche Konjunktur
im Jahr 2025



Roland
Berger

- ▶ Die deutsche Volkswirtschaft ist im Jahr 2024 nach ersten Schätzungen um 0,2% geschrumpft. Auch zum Jahreswechsel zeichnet sich noch keine Dynamik ab, mit der die aktuelle Wachstumsschwäche überwunden werden könnte.
- ▶ Die Industrieproduktion steckt weiter in der Krise. Die erhoffte Erholung zum Jahresbeginn 2024 hat sich als nicht nachhaltig erwiesen, seit Sommer ist die Produktion der Industrie deutlich gesunken. Hauptgründe für den Rückgang bleiben hohe Energiepreise und eine schwache Nachfrage nach Investitionsgütern.
- ▶ Für das neue Jahr zeichnet sich zumindest bei der Auslandsnachfrage eine positive Entwicklung ab. Während der Auftragseingang des verarbeitenden Gewerbes aus dem Inland weiter sinkt, ist der Auftragseingang aus dem Ausland zuletzt deutlich gestiegen. Dennoch sind die Geschäftserwartungen der deutschen Industrie weiter trüb.
- ▶ Die Flaute in der Industrie spiegelt sich auch am Arbeitsmarkt wider. Während die Kapazitätsauslastung der Unternehmen rückläufig ist, steigen die Zahl der Kurzarbeiter und auch die Arbeitslosenquote.
- ▶ Die Angst um den Arbeitsplatz beschäftigt auch die Konsumenten: So hat sich das Konsumklima in Deutschland im Jahr 2024 nicht maßgeblich verbessert, zuletzt ist es sogar wieder etwas gefallen. Die Stimmung der Verbraucher bleibt weiterhin negativ.
- ▶ Hoffnung auf Besserung im neuen Jahr macht vor allem der erwartete Rückgang der Inflation und damit die Aussicht auf weitere Zinssenkungen der EZB. Diese dürften im neuen Jahr dazu führen, dass Bauinvestitionen wieder ansteigen und auch die Konsumausgaben weiter wachsen.
- ▶ Angesichts dieser Gemengelage erwarten wir für 2025 nur ein moderates Wachstum von 0,4%. Damit bleibt Deutschland auch 2025 das Schlusslicht unter den Industrienationen.

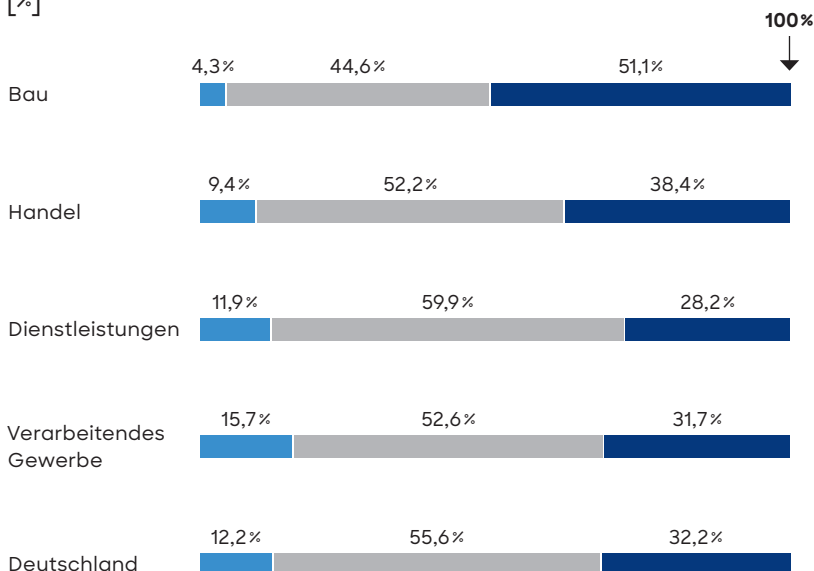
Die Unternehmen in Deutschland blicken besorgt aufs neue Jahr

Die neue Bundesregierung sieht sich großen wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber

Keiner der Wirtschaftszweige in Deutschland blickt optimistisch auf das kommende Jahr. Lediglich 12,6% der Unternehmen erwarten eine Verbesserung ihrer Geschäftslage, während rund 31,3% von einer Verschlechterung ausgehen. Hinweise auf einen bevorstehenden wirtschaftlichen Aufschwung sehen die meisten Betriebe derzeit also nicht. Dies ist bedenklich, da auch die letzten beiden Jahre, 2023 und 2024, von einem wirtschaftlichen Rückgang geprägt waren. Auf die neue Bundesregierung wartet demnach viel Arbeit. Die Herausforderungen sind vielfältig: Die hartnäckige Wachstumsschwäche erfordert umfassende Strukturreformen. Eine Senkung der Steuer- und Abgabenlast für Unternehmen, Investitionen in die Digitalisierung und Infrastruktur sowie die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für Innovationen könnten Hebel sein, um den Standort Deutschland wettbewerbsfähiger zu machen. Gleichzeitig gilt es, die Energiekosten weiter zu senken und das Vertrauen der Verbraucher durch gezielte Entlastungen zu stärken.

Erwartete Geschäftslage im Jahr 2025

[%]



■ Eher günstig ■ Eher gleichbleibend ■ Eher ungünstig

Quelle: ifo Institut, Roland Berger

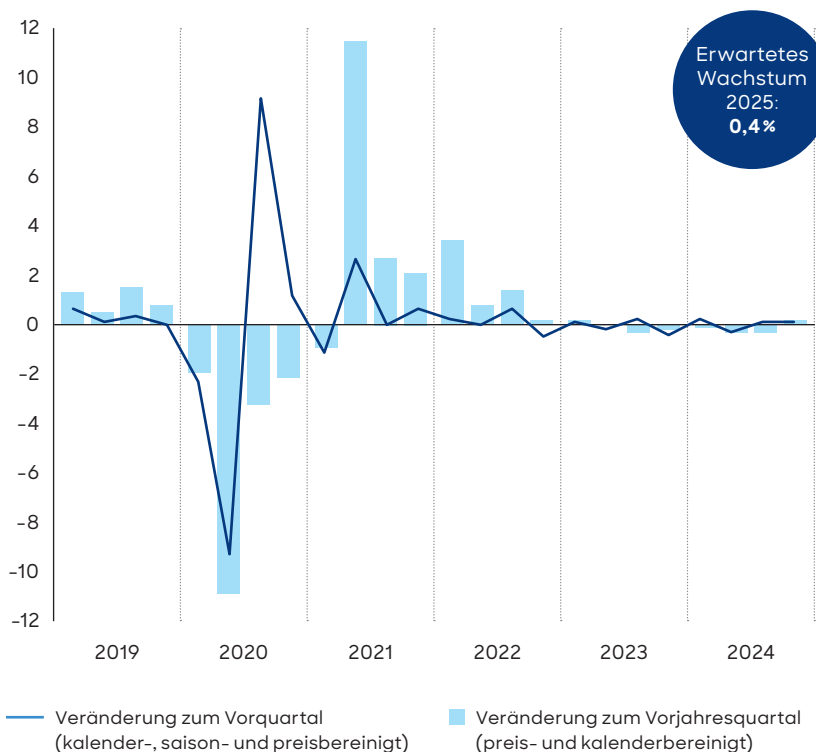
Der deutschen Volkswirtschaft fehlt es an Dynamik

Seit 2019 ist die deutsche Wirtschaft real kaum gewachsen

Laut ersten Schätzungen des Statistischen Bundesamtes ist die deutsche Wirtschaft 2024 erneut geschrumpft – um 0,2%, nachdem sie bereits 2023 einen Rückgang von 0,1% verzeichnet hatte. Geopolitische Unsicherheiten, hohe Zinsen und nur langsam steigende Reallöhne haben Konsum und Investitionen spürbar gebremst. Gleichzeitig blieb das Exportgeschäft trotz einer stabilen Weltwirtschaft ohne nennenswerte Wachstumsimpulse. Positiv zu bewerten sind der Rückgang der Inflation und der Anstieg der Reallöhne, die den Konsum im kommenden Jahr wieder beflügeln dürften. Dennoch bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, weshalb wir auch für 2025 lediglich ein bescheidenes Wirtschaftswachstum von 0,4% erwarten.

Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 2019-2024

[%]



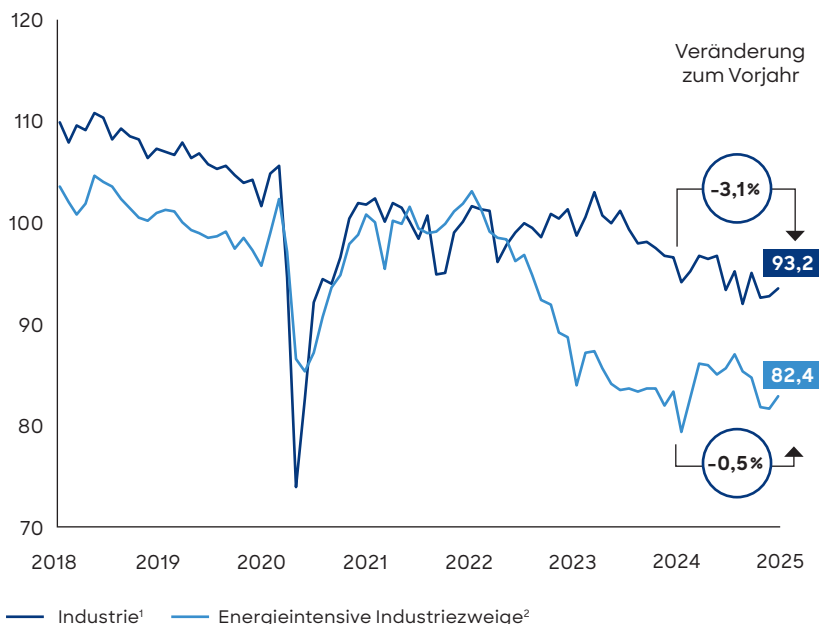
Quelle: Statistisches Bundesamt, Roland Berger

Die Talfahrt der Industrieproduktion setzt sich fort

Die Erholung in energieintensiven Branchen zum Jahresbeginn 2024 war nur von kurzer Dauer

Die Produktion im deutschen verarbeitenden Gewerbe setzte ihren Abwärtstrend 2024 fort und ist im November im Vergleich zum Vorjahresmonat um 3,1% gesunken. Gegenüber dem Vormonat Oktober hingegen stieg die Produktion leicht um 1,0%. Besonders deutlich zeigte sich der Anstieg im November im sonstigen Fahrzeugbau: Die Produktion lag um 16,6% über dem Vorjahresmonat. Die energieintensiven Industrien verzeichneten nach einer leichten Erholung zu Jahresbeginn seit Sommer erneut Einbußen. Hier schrumpfte die Produktion gegenüber dem Vorjahresmonat um 0,5%. Hauptursachen für den Rückgang der Produktion bleiben die anhaltend hohen Energiepreise sowie die schwache Nachfrage nach Investitionsgütern sowohl im In- als auch im Ausland.

Produktionsentwicklung des produzierenden Gewerbes Index [2021 = 100, kalender- und saisonbereinigt]



1 Verarbeitendes Gewerbe und Bergbau

2 Zu den energieintensiven Industrien zählt das Statistische Bundesamt die Chemie-, Metall- und Papierindustrie sowie die Kokerei und Mineralölverarbeitung, die Verarbeitung von Steinen und Erden und die Herstellung von Glas(-Waren)

Quelle: Destatis

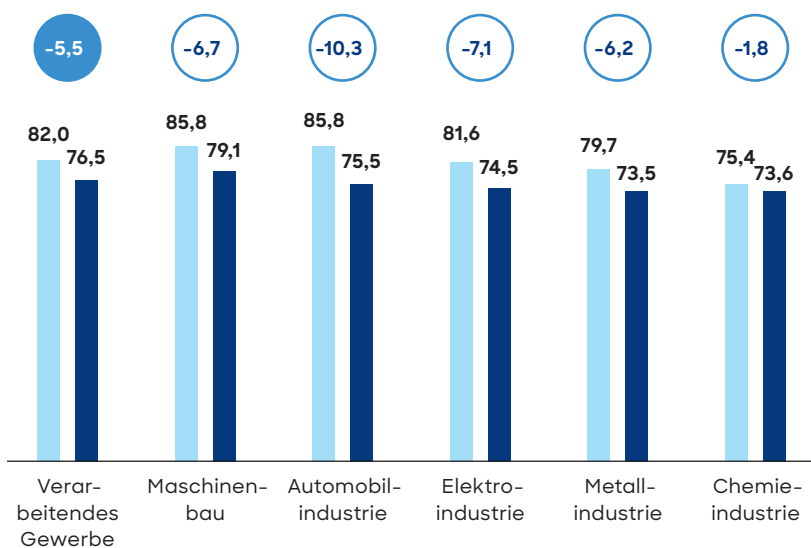
Die Kapazitätsauslastung ist in vielen Branchen des verarbeitenden Gewerbes rückläufig

Insbesondere die Automobilindustrie betroffen

Die Kapazitätsauslastung im verarbeitenden Gewerbe ist weiterhin rückläufig. Bereits seit Januar 2022 konnte die Kapazitätsauslastung im verarbeitenden Gewerbe keinen Zuwachs mehr verzeichnen. Im Oktober 2024 fiel sie verglichen mit dem Vorjahreswert zuletzt um 5,5 Prozentpunkte auf nur noch 76,5%. Am stärksten ausgeprägt ist die sinkende Kapazitätsauslastung in den energieintensiven Industrien. In der Gummi- & Kunststoffherzeugung lag die Auslastung im Oktober nur noch bei 69,5%. Auch in der Metallindustrie (73,5%) und der Chemieindustrie (73,6%) befand sie sich zuletzt auf sehr niedrigen Niveaus. In den nicht-energieintensiven Industriezweigen wie der Elektroindustrie (74,5%) und dem Maschinenbau (79,5%) ging die Auslastung zuletzt ebenfalls deutlich zurück – den stärksten Rückgang, um über 10 Prozentpunkte, verzeichnete jedoch die Automobilindustrie (75,5%).

Kapazitätsauslastung im verarbeitenden Gewerbe

Auslastung im Oktober 2023 und 2024 [%] und Veränderung in Prozentpunkten [Kreise]



■ Oktober 2023 ■ Oktober 2024

Quelle: ifo Institut

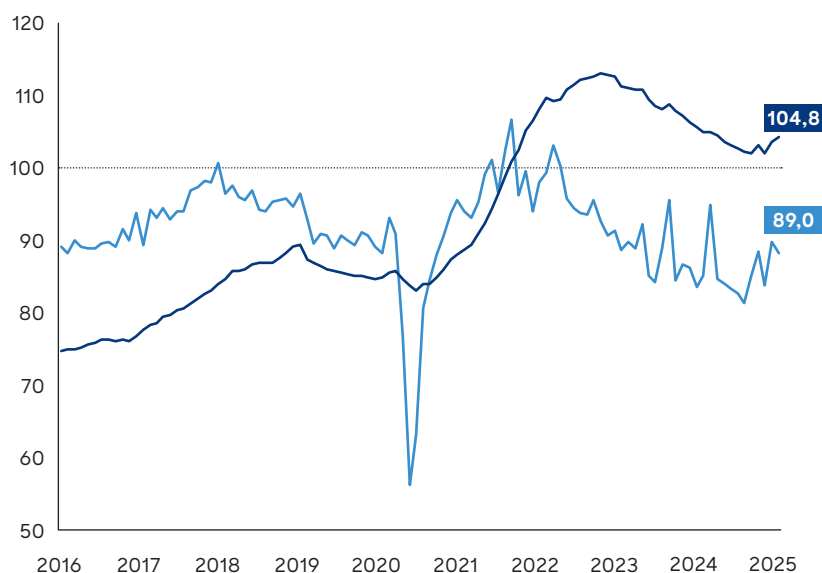
Auftragslage stabilisiert sich dank zunehmender Auslandsaufträge

Auch Auftragsbestände zeigen erste Anzeichen einer leichten Erholung

Der Rückgang der Auftragseingänge wurde im Mai 2024 vorerst gestoppt. Seitdem sind die Auftragseingänge, getragen von zunehmenden Auslandsaufträgen, wieder angestiegen. Zuletzt lag der Index um 5,8% über dem Vorjahreswert. Während der Auftragseingang aus dem Inland im Jahresvergleich um 5,3% sank, stieg die Auslandsnachfrage um 13,7%. Großaufträge im Schiffsbau (+80%) trieben den Auftragseingang im Oktober 2024 deutlich nach oben. Während der Maschinenbau (-6,0%) und die Herstellung von Metallerzeugnissen (-6,8%) Rückgänge verzeichneten, sorgten Zuwächse in der Automobilindustrie (+8,9%) und bei elektronischen und optischen Erzeugnissen (+6,9%) für positive Impulse. Auch beim Auftragsbestand kam es zuletzt zu einem erneuten Anstieg verglichen zum jüngsten Tiefpunkt im August. Im Oktober lag der Auftragsbestand zwar noch um rund 1,5% niedriger als im Vorjahresmonat, legte allerdings im Vergleich zum Vormonat um 0,6% zu.

Auftragseingang und -bestand im verarbeitenden Gewerbe

Volumenindex, 2021 = 100, kalender- und saisonbereinigt



— Auftragseingang — Auftragsbestand

Quelle: Statistisches Bundesamt

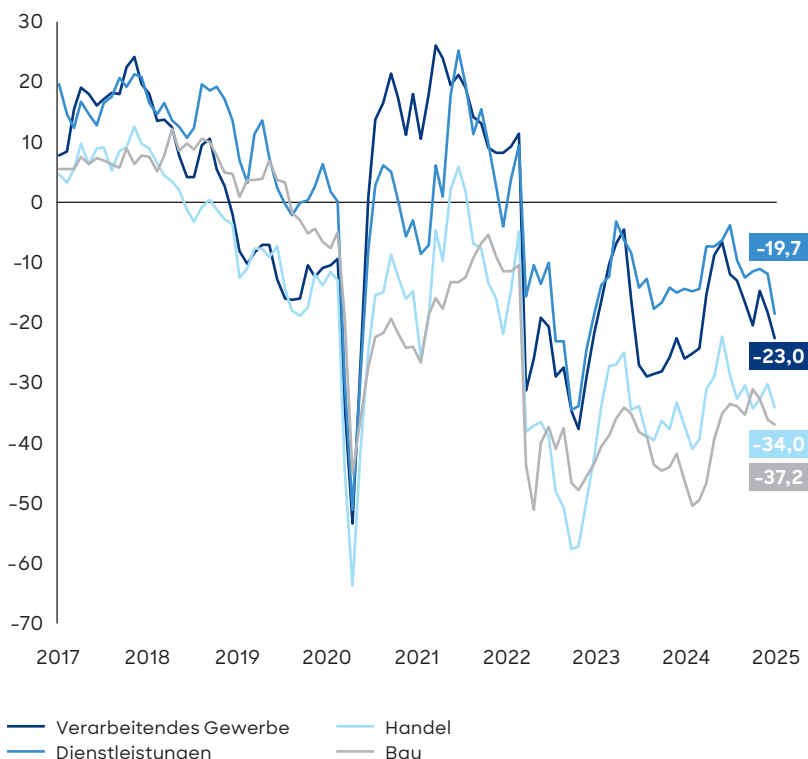
Die Mehrheit der deutschen Unternehmen geht mit gedämpften Erwartungen ins neue Jahr

Die Geschäftserwartungen in allen Branchen sind seit nahezu drei Jahren negativ

Unternehmen aus sämtlichen Industriezweigen starten mit pessimistischen Erwartungen ins neue Jahr. Während Anfang 2024 noch Anzeichen einer möglichen Trendwende erkennbar waren, blieb eine nachhaltige Erholung in der zweiten Jahreshälfte aus. Die Erwartungen in allen Sektoren befinden sich weiter im teils stark negativen Bereich. Seit Juni deutet die Entwicklung in allen Sektoren erneut auf eine Kehrtwende ins Negative hin. Über das ganze Jahr betrachtet war die Stimmung im verarbeitenden Gewerbe, im Handel und im Bausektor 2024 allerdings etwas weniger schlecht als 2023.

Geschäftserwartungen deutscher Unternehmen

Salden, saisonbereinigt



Quelle: ifo Institut

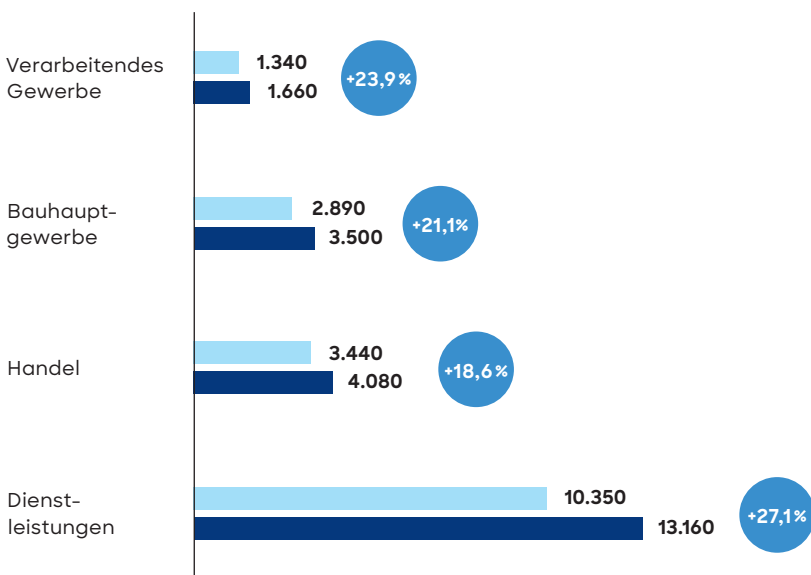
Deutsche Wirtschaft von Insolvenzwelle erfasst

Höchste Anzahl an Unternehmensinsolvenzen seit 2015

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen stieg 2024 deutlich um 24,3% auf 22.400 Fälle (2023: 18.020 Fälle), nachdem sie bereits im Vorjahr um über 20% gestiegen war. Die weiterhin hohen Zinsen, anhaltend hohe Energiepreise und weitere konjunkturelle wie auch strukturelle Faktoren machen vielen Unternehmen zu schaffen. Kleinstunternehmen mit maximal zehn Beschäftigten stellen mit 81,4% den Großteil der Unternehmensinsolvenzen. Auffällig ist jedoch der überproportionale Anstieg bei größeren Unternehmen mit über 250 Beschäftigten, deren Insolvenzzahlen um 44,4% zugenommen haben. Aufgrund der nach wie vor schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des jüngsten wirtschaftspolitischen Stillstands wird erwartet, dass sich die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen auch 2025 weiter erhöht.

Insolvenzen in den Hauptwirtschaftsbereichen

Anzahl an Insolvenzen¹ und Veränderung in Prozent [Kreise]



■ 2023 ■ 2024

¹ Von Creditreform geschätzt

Quelle: Creditreform

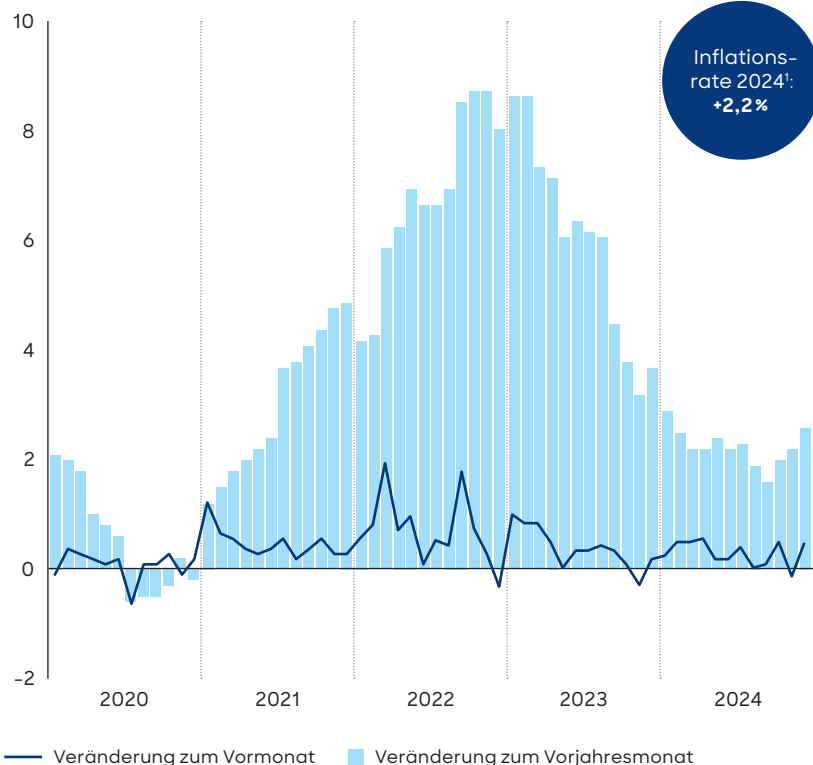
Inflationsrate steigt im Dezember deutlich an

Der Preisanstieg im Dezember stellt bereits den dritten Anstieg in Folge dar

Im Dezember stiegen die Verbraucherpreise überraschend deutlich um 2,6% im Vergleich zum Vorjahresmonat, was den dritten Preisanstieg in Folge markiert. Während die Energiepreise (-1,7%) sanken, legten die Preise für Nahrungsmittel um 2,0% zu. Dienstleistungen verteuerten sich um 4,1%, nach einem Anstieg von 4,0% im November. Für das laufende Jahr wird erwartet, dass die Inflation weiterhin über der Zwei-Prozent-Marke bleibt. Insbesondere der Anstieg des CO₂-Preises für Benzin, Heizöl und Gas, der sich zum Jahresbeginn von 45 auf 55 Euro pro Tonne erhöhte, dürfte die Verbraucherpreise weiter anheizen. Auch die Vertuierung des Deutschlandtickets und steigende Löhne könnten zusätzlichen Preisdruck erzeugen.

Entwicklung der Verbraucherpreise

[%]



1 Vorläufige Schätzung des Jahresdurchschnitts vom 06.01.2024

Quelle: Statistisches Bundesamt

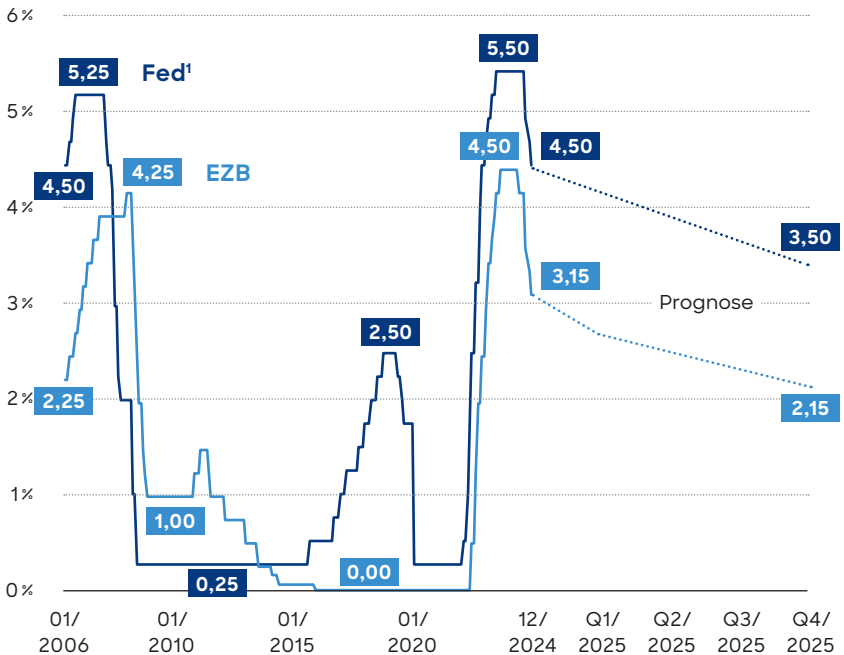
Der Zinssenkungszyklus hat begonnen

Weiterhin große Divergenz der Zinsniveaus in den USA und Europa

Die EZB leitete ihren geldpolitischen Lockerungszyklus im Juni 2024 mit einer Zinssenkung um 25 Basispunkte ein, gefolgt von weiteren Reduzierungen im September, Oktober und Dezember, wodurch der Leitzins auf 3,15% gesenkt wurde. Es wird damit gerechnet, dass die EZB im Jahresverlauf weitere Zinssenkungen vornehmen wird. Die Federal Reserve begann ihren Lockerungszyklus etwas später: Die erste Zinssenkung gab es im September, gefolgt von weiteren im November und Dezember, wodurch der US-Leitzins auf eine Spanne von 4,25% bis 4,50% reduziert wurde. Die Zinsdifferenz spiegelt die unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Inflationsentwicklungen beider Regionen wider. Während Europa mit schleppendem Wirtschaftswachstum zu kämpfen hat, zeigt die US-Wirtschaft eine größere Widerstandsfähigkeit – und zuletzt wieder deutlich steigende Inflationszahlen.

Leitzinsen in den USA und im Euroraum

[%]



1 Oberes Ende der Zinsspanne

Quelle: EZB, Fed, Consensus

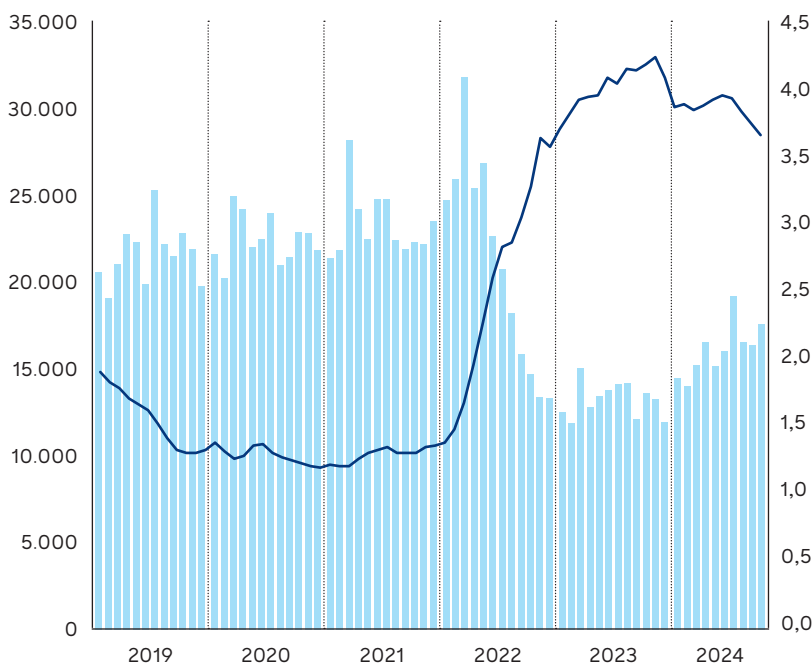
Sinkende Zinsen kurbeln das Kreditgeschäft im Wohnungsbau an

Neugeschäftsvolumina steigen deutlich

Die Neugeschäftsvolumina für Wohnungsbaukredite sind zuletzt deutlich gestiegen. Im Oktober lag das Neugeschäftsvolumen der Kreditvergabe zum Wohnungsbau um 29 % über dem Vorjahreswert. Auch im Vergleich zum Vormonat stieg die Kreditvergabe um 8 % an. Nach einem dramatischen Rückgang der Neukreditvergabe infolge der rasant steigenden Zinsen ab 2022 trägt nun die im Sommer eingeleitete Zinswende, die zu niedrigeren Finanzierungskosten führt, maßgeblich zur Erholung des Marktes bei.

Neugeschäftsvolumen und Effektivzinssatz für Wohnungsbaukredite an private Haushalte¹

[monatlich, Mio. EUR; %]



■ Volumen [linke Skala] — Zins [rechte Skala]

¹ Das von den berichtspflichtigen Banken gemeldete Neugeschäftsvolumen wird mittels eines Schätzverfahrens auf die Grundgesamtheit hochgerechnet.

Quelle: Bundesbank

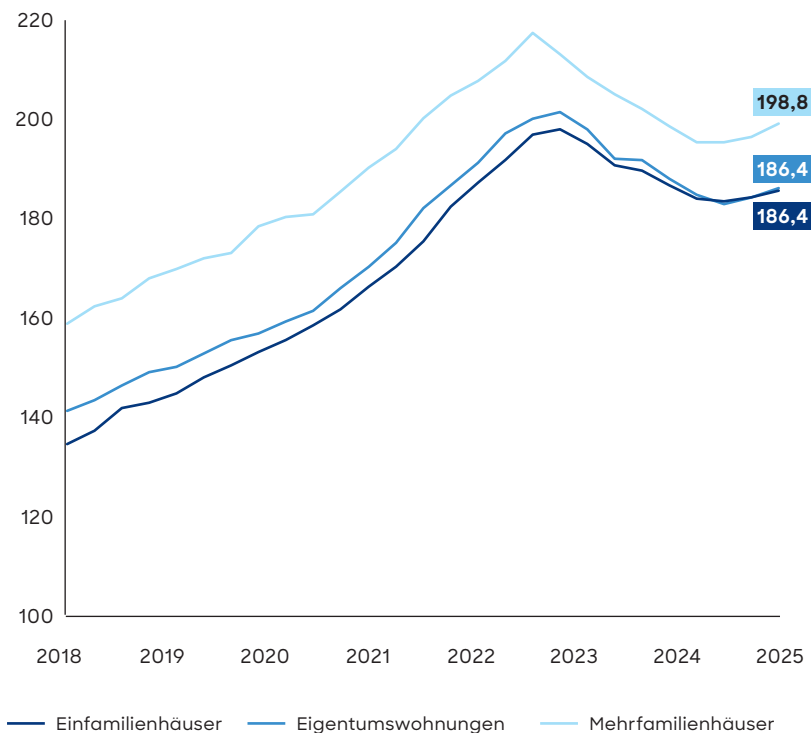
Der deutsche Immobilienmarkt zeigt Anzeichen einer Stabilisierung

Preise für Immobilien steigen bereits im zweiten Quartal in Folge

Der Immobilienmarkt in Deutschland zeigt erste Anzeichen einer Trendwende, nachdem die Preise über die verschiedenen Immobiliengruppen nun bereits im zweiten Quartal erneut steigen. Insgesamt stiegen die Immobilienpreise im dritten Quartal 2024 um 1,0% im Vergleich zum Vorquartal, wobei der Anstieg bei Wohnimmobilien (+1,1%) stärker ausfiel als der Anstieg bei gewerblich genutzten Immobilien (+0,7%). Das Niveau vor dem jüngsten Immobilienpreisverfall ab 2023 ist allerdings noch nicht wieder erreicht. Ursachen hierfür liegen in der vor einigen Monaten eingeleiteten Zinswende, die für sinkende Finanzierungskosten sorgt, sowie den weiterhin steigenden Mieten, die ebenfalls preistreibend wirken.

Entwicklung der Immobilienpreise in Deutschland

[Index, 2010 = 100]



Quelle: vpd

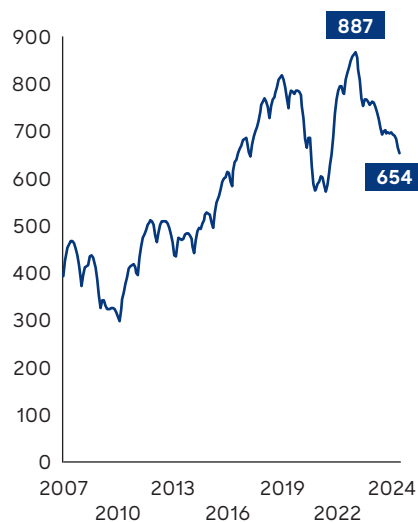
Die Perspektiven auf dem deutschen Arbeitsmarkt trüben sich zunehmend ein

Die Zahl der offenen Arbeitsstellen sinkt deutlich, während die Arbeitslosigkeit zunimmt

Seit dem Rekordhoch von fast 887.000 offenen Stellen im August 2022 hat sich der Arbeitsmarkt merklich abgekühlt. Hauptgrund für diese Entwicklung ist die schwache Konjunkturdynamik. Im Dezember 2024 wurde mit 654.000 gemeldeten Stellen der niedrigste Stand seit Sommer 2021 erreicht. Dieser Trend betrifft alle Betriebsgrößen und deutet auf eine zunehmende Vorsicht im Rekrutierungsgeschehen hin. Neben der Reduktion der offenen Arbeitsplätze steigt gleichzeitig die Arbeitslosigkeit deutlich an. Seit 2021 ist die Arbeitslosenquote von 5,1% auf 6,0% gestiegen. Damit waren im Dezember 2024 2,8 Millionen Menschen arbeitslos – 477.000 Menschen mehr als noch 2021. Auch die Zahl der Kurzarbeiter ist in den letzten Monaten wieder deutlich angestiegen. Im November lag die Zahl der Personen in Anzeigen über Kurzarbeit um 13% oberhalb des Vorjahreswertes. Aufgrund der trüben wirtschaftlichen Aussichten dürfte die Schwäche am Arbeitsmarkt auch 2025 anhalten.

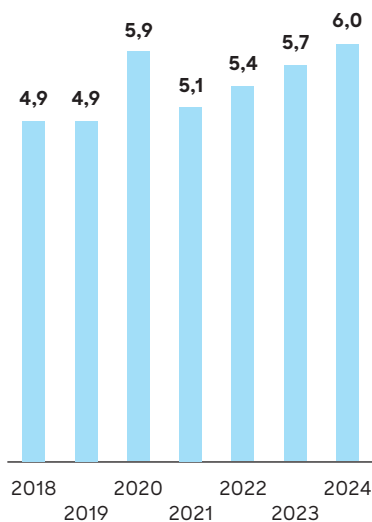
Bestand an gemeldeten offenen Arbeitsstellen

[‘000]



Arbeitslosenquote zum Jahresende

[%]



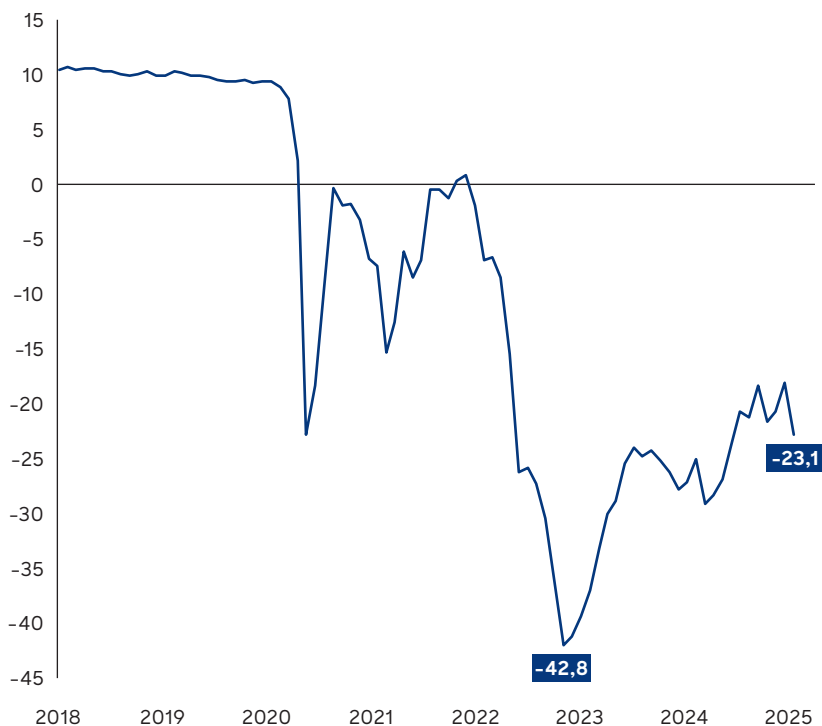
Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Konsumklima stagniert auf niedrigem Niveau

Aussichten für 2025 bleiben verhalten

Zum Jahresende 2024 hat sich das Konsumklima leicht abgekühlt. Nach einer deutlichen Erholung zu Jahresbeginn stagnierte die Entwicklung ab August und verharrt seither auf niedrigem Niveau weiter im negativen Bereich. Im Dezember sank der Konsumklimaindex auf einen Wert von -23,1, ausgehend von -18,4 im November. Eine nachhaltige Erholung des Konsumklimas blieb aus, da die Verunsicherung der Verbraucher weiterhin groß ist. Haupttreiber sind die anhaltend hohen Preise für Lebensmittel und Energie. Zusätzlich verstärken wachsende Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit in vielen Branchen den Druck auf die Konsumstimmung.

GfK-Konsumklimaindex¹



¹ Der GfK-Konsumklimaindex errechnet sich als Mittelwert aus den Erwartungen der Konsumenten zum Konjunkturverlauf, zur Einkommensentwicklung und zur Anschaffungsneigung.

Quelle: GfK

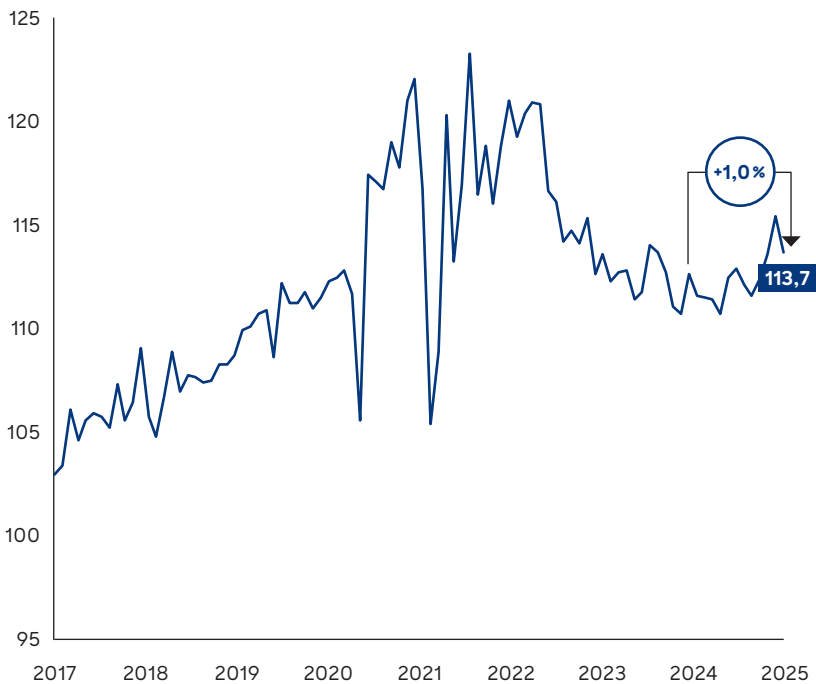
Einzelhandelsausgaben haben im Jahresverlauf zugenommen

Umsatz im Internet- und Versandhandel deutlich gesteigert

Die im Jahresvergleich leicht verbesserte Konsumstimmung hat den Einzelhandelsunternehmen in Deutschland im Oktober 2024 kalender- und saisonbereinigt ein Umsatzplus von real 1,0% und nominal 1,9% gegenüber dem Vorjahresmonat beschert. Im Oktober 2024 verzeichnete der Einzelhandel mit Lebensmitteln ein Umsatzplus von real 0,9% und nominal 3,5% verglichen zum Vorjahr. Der Umsatz im Nicht-Lebensmittel-Segment stieg im gleichen Zeitraum real um 1,0%. Besonders dynamisch entwickelte sich der Internet- und Versandhandel, dessen realer Umsatz im Vergleich zum Vorjahresmonat um 8,0% zulegen konnte.

Einzelhandelsausgaben¹

Umsatz, real, saison- und kalenderbereinigt
[Index, 2015 = 100]



¹ Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)

Quelle: Destatis

Weiterhin keine Anzeichen von Dynamik

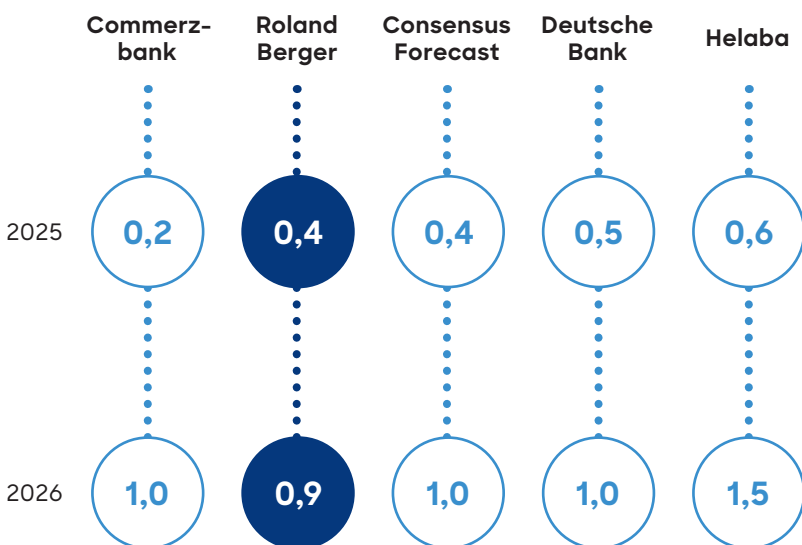
Deutsche Wirtschaft befindet sich in schwierigem Fahrwasser

Nachdem die deutsche Wirtschaft bereits im abgelaufenen Jahr 2024 angesichts konjunktureller und struktureller Schwierigkeiten geschrumpft ist, zeichnet sich auch für 2025 keine Dynamik ab. Der private Konsum dürfte sich im kommenden Jahr aufgrund der sinkenden Zinsen sowie steigender Reallöhne erholen und zum Haupttreiber des Wirtschaftswachstums werden. Angesichts der niedrigen Kapazitätsauslastung und der pessimistischen Erwartungen wird der Beitrag der Industrieproduktion zum Wachstum hingegen gering ausfallen – auch weil die Nachfrage wichtiger Handelspartner wie China und den USA aus unterschiedlichen Gründen weiterhin gedämpft bleiben dürfte. Durch die Rückkehr von Donald Trump ins Weiße Haus droht der Protektionismus zuzunehmen. Insgesamt gehen wir deshalb auch für 2025 nur von einem moderaten Wachstum der Wirtschaftsleistung um 0,4% aus.

Wachstumsaussichten für die deutsche Wirtschaft

Prognose BIP-Wachstum für die Jahre 2025 und 2026

[%]



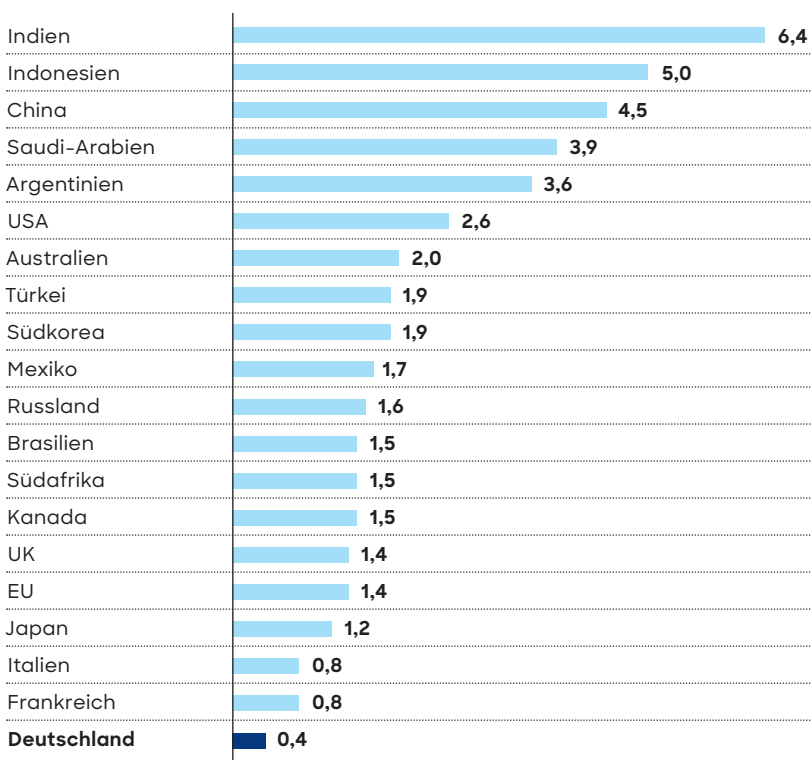
Quelle: Roland Berger, Oxford Economics, Consensus Economics

Deutschland bleibt auch 2025 das Schlusslicht

Die europäischen Partner wachsen dynamischer als Deutschland

Während sich Deutschlands Wirtschaft weiter in schwierigem Fahrwasser befindet, können andere Volkswirtschaften weiter dynamisch wachsen. So erwarten wir, dass Deutschland 2025 mit seinem Wachstum von nur 0,4% abgeschlagen am Ende der G20-Nationen steht. Zum Vergleich: Die EU wird erwartungsgemäß um 1,4% wachsen, die USA sogar um 2,6%. Betrachtet man das Wachstum von 2019 bis 2024, ist die deutsche Volkswirtschaft in den vergangenen fünf Jahren kaum vom Fleck gekommen – das BIP zum Ende 2024 war lediglich um 0,2% höher als 2019. Zum Vergleich: Die EU hat im selben Zeitraum um 5,3% wachsen können, die USA um ganze 12,5%. Diese Zahlen verdeutlichen die kritische Lage, in der sich die deutsche Volkswirtschaft befindet, und den akuten Reformationsbedarf.

Reales Wachstum des Bruttoinlandsprodukts der G20-Staaten in 2025e [%]



Quelle: Roland Berger Institute, Oxford Economics

Die deutsche Wirtschaft steht vor großen Herausforderungen

Wichtige Chancen und Risiken in Deutschland - ein Überblick



Konjunkturell

- +** **Zinsen** werden auch 2025 weiter sinken
- +** **Sinkende Inflation** unterstützt das Konsumklima und führt zu steigenden Realeinkommen
- +** **Steigende Realeinkommen** dürften zu einem Aufschwung beim Konsum führen

Strukturell

- +** **Solide wirtschaftliche Struktur** mit innovativen Mittelständlern und vielen Hidden Champions
- +** **Gute F&E-Infrastruktur** durch Vernetzung von Forschungseinrichtungen und Unternehmen
- +** **Hochqualifizierte Arbeitskräfte** im internationalen Vergleich

Quelle: Roland Berger



Risiken

Konjunkturell

- **Hohe Energiepreise** belasten Industrie und Haushalte
- **Steigende Arbeitslosigkeit** kann das Konsumverhalten der Haushalte negativ beeinflussen
- **Schwache Exportnachfrage** nach deutschen Produkten auf den Weltmärkten
- **Unsicherheiten über die zukünftige Wirtschaftspolitik** und das mögliche Erstarken politischer Ränder könnten das Vertrauen der Investoren beeinträchtigen und zu einem Rückgang der Investitionen führen

Strukturell

- **Geopolitische Unsicherheit** im Spannungsfeld EU/USA und China/Russland
- **Sich verschlechternde Standortbedingungen** sorgen für Investitionsabfluss, Insolvenzen und Geschäftsaufgaben
- **Zunehmender Protektionismus** bedroht das deutsche Geschäftsmodell
- **Demografischer Wandel** belastet neben dem Arbeitsmarkt auch die Sozialversicherungssysteme
- **Hoher Modernisierungsbedarf** mit Blick auf Infrastruktur und Digitalisierung

Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger

Dr. David Born

Roland Berger Institute (RBI)

+49 160 744-6500

david.born@rolandberger.com

Dr. Christian Krys

Roland Berger Institute (RBI)

+49 160 744-2917

christian.krys@rolandberger.com

Steffen Geering

Roland Berger Institute (RBI)

+49 160 744-2194

steffen.geering@rolandberger.com

ROLAND BERGER ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Im Jahr 2023 verzeichnete Roland Berger einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.



01/2025

[ROLANDBERGER.COM](https://www.rolandberger.com)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2025 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.



Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0