

Wertschöpfung

Re-Code Bayern

vbw

Studie

Stand: April 2024

Eine vbw Studie, erstellt von der IW Consult GmbH

Die bayerische Wirtschaft



Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

Vorwort

Mit einer Modernisierung des Geschäftsmodells Bayern die Weichen für die Zukunft stellen

Bayern ist ein erfolgreicher Wirtschaftsstandort. Eine starke Industrie, die Vielfalt der Wirtschaftsstruktur, die Breite der Wertschöpfungskette, die Offenheit und Internationalisierung sind nur einige der Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells Bayern.

Zahlreiche Krisen, Veränderungen in der Weltwirtschaft sowie multiple strukturelle Herausforderungen stellen das Erfolgsmodell nun hart auf den Prüfstand. Die Perspektiven und Wachstumserwartungen haben sich eingetrübt, die Unsicherheit in den Unternehmen ist groß.

Die vorliegende Studie, mit der wir das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. beauftragt haben, untersucht deshalb die verschiedenen Chancen und Risiken, die sich aus den Megatrends für die Wirtschaft in Bayern ergeben. Hierzu wurden die Mitgliedsverbände der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und deren Unternehmen umfassend befragt.

Die Studie leitet Handlungsempfehlungen ab, was getan werden muss, damit sich die Perspektiven aufhellen und Bayern auf einem Wachstumspfad bleibt. Die positive Botschaft ist: Das Geschäftsmodell Bayern trägt auch in Zukunft.

Aber um es dauerhaft zu sichern, muss es modifiziert und modernisiert werden. Um Wachstum und Wohlstand weiterhin zu sichern, braucht es Veränderung. Manches muss neu hinzukommen, das ein oder andere muss weg - allen voran bürokratische und regulatorische Hemmnisse.

Die Herausforderungen sind groß. Aber Bayern wäre nicht Bayern, wenn es sich ihnen nicht aktiv und offensiv stellen würde. Wichtig ist, dass wir heute handeln, damit unser Land auch morgen noch erfolgreich ist.

Bertram Brossardt
16. April 2024

Inhalt

1	Die wesentlichen Ergebnisse	1
2	Hintergrund und Vorgehen	4
3	Merkmale des Geschäftsmodells Bayern	5
4	Das Geschäftsmodell Bayern ist gefährdet	7
4.1	Standortattraktivität und Zukunftsfähigkeit	7
4.2	Wachstumsaussichten	8
4.3	Handlungsdruck in allen Bereichen	10
5	Chancen und Risiken der Trends	12
5.1	Gesamtbewertung von Chancen und Risiken	12
5.1.1	Globalisierung	12
5.1.2	Digitalisierung	12
5.1.3	Dekarbonisierung	13
5.1.4	Demografische Entwicklung	14
5.2	Chancen und Gefahren sowie Ausnutzungs- und Bedrohungsgrade	14
5.2.1	Überblick	14
5.2.2	Globalisierung	17
5.2.3	Digitalisierung	19
5.2.4	Dekarbonisierung	21
5.2.5	Demografie	22
5.3	TOP-Chancen und Gefahren	23
6	Szenarien der Entwicklung bis 2035	26
6.1	Konzept und Definitionen	26
6.2	Wachstumserwartungen nach Szenarien	29
6.3	Differenzierung nach Branchen	32
6.4	Impact einzelner Trends	36
6.4.1	Chancensicht	36
6.4.2	Gefahrensicht	37
6.5	Fazit	38

7	Re-Code Bayern	40
7.1	Was muss bleiben?	40
7.2	Was muss verändert werden?	40
7.2.1	Gefahrenabwehr	42
7.2.2	Chancennutzung	43
7.3	Was muss neu hinzukommen?	44
7.4	Was muss weg?	46
7.5	Fazit	47
	Anhang	49
	Ansprechpartner/Impressum	59

1 Die wesentlichen Ergebnisse

Die Säulen des Geschäftsmodells Bayern müssen modernisiert werden

Bayern ist ein starker Standort. Der Grund dafür ist ein spezifisches Geschäftsmodell Bayern, das auf sieben Säulen steht:

- eine starke weltoffene Industrie,
- eine Vielfalt der Wirtschaftsstruktur,
- hohe Standards in den Bereichen Bildung, Forschung und Entwicklung,
- eine gute Balance zwischen Stadt und Land,
- gute Lebensbedingungen für alle,
- hohe Standortqualität und Vertrauen der Unternehmen und der Gesellschaft in den Staat sowie
- eine Verbindung von Heimat und Weltoffenheit.

Letztendlich liegen die Gründe für den Erfolg Bayerns in einem Mix aus wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit sowie politischen und kulturellen Faktoren. Dieses Geschäftsmodell Bayern steht auf dem Prüfstand. Es gibt nicht zuletzt wegen der Vielzahl von globalen Krisen sowie der Herausforderungen durch vier Trends (Deglobalisierung, Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie) Zweifel an seiner mittelfristigen Zukunftsfähigkeit. Die Leitfrage der Studie lautete deshalb: Wie sieht Bayern im Jahr 2035 aus oder anders formuliert, hat das Geschäftsmodell Bayern Zukunft?

Grundlage für die Beurteilung sind zwei Befragungen. Experten der bayerischen Verbände haben Standortbedingungen, die Chancen und Gefahren der Trends mit den daraus resultierenden Wachstumsaussichten sowie Handlungsnotwendigkeiten bewertet. Die Unternehmen haben im Rahmen der jährlichen Erhebung „Unternehmerperspektiven“ diese Bestandsaufnahme ergänzt und vertieft. Die derzeitige Bewertung des Geschäftsmodells Bayern fällt ernüchternd aus:

- Die Standortattraktivität und die Rahmenbedingungen werden schwächer als früher beurteilt.
- Die Wachstumsaussichten haben sich eingetrübt. Nach Einschätzungen der Experten und der Unternehmen soll die Bruttowertschöpfung in Bayern in den Jahren bis 2035 nur noch um knapp 1,4 Prozent pro Jahr wachsen – im Zeitraum 2020 bis 2022 waren es 4,0 Prozent.
- Es gibt hohen Handlungsdruck in allen Bereichen. Besonders stark wird er im Bereich Verwaltungshandeln/Bürokratie eingeschätzt. Mit wenig Abstand folgen die Themenfelder Energie, Rohstoffe, Humankapital, Bildung und Infrastruktur. Defizite werden auch beim Vertrauen in die Politik und die soziale Marktwirtschaft und beim sozialen Zusammenhalt festgestellt.

Sehr bedeutend für die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells Bayern ist es, inwieweit die Chancen der Trends genutzt und die Risiken bewältigt werden können. Die Digitalisierung und mit Abstrichen die Globalisierung sind Chancenthemen. Zurückhaltender werden

die Chancen durch die Dekarbonisierung bewertet. Die demografische Entwicklung und die damit verbundenen Arbeits- und Fachkräfteengpässe werden klar als Risiko eingestuft.

Auf Ebene der Einzelindikatoren wird die Erhöhung der Prozesseffizienz durch die Digitalisierung als größte Chance gesehen. Danach folgen vier Themen (mehr Exporte, Sicherung der Rohstoffe, Zugang zu Energie, Diversifizierung der Absatzmärkte) aus dem Bereich der Globalisierung. Viele dieser Chancen können die Unternehmen aber nicht vollständig nutzen. Die Liste der Gefahren wird von höheren Personalkosten, zu viel Bürokratie, verstärkten Nachfolgeproblemen, Einschränkungen der Produktionsfähigkeit und internationalen Wettbewerbsverzerrungen angeführt. Die Möglichkeit, diese Gefahren abzuwehren, wird als noch weitaus schwieriger angesehen, als die Chancen der Trends zu nutzen.

Aus den Bewertungen der Trends wird ein Chancen-Risiko-Index (CRI) gebildet, der Werte im Intervall zwischen 0 (= überwiegend Risiken) und 9 Punkten (überwiegend Chancen) annehmen kann. Der Mittelwert der Bewertungen über alle Trends beträgt 4,9 Punkte. Jedem CRI-Wert kann auf Grundlage der Einschätzungen der Experten eine korrespondierende jährliche Wachstumsrate der Bruttowertschöpfung und der Zahl der Erwerbstätigen bis 2035 zugeordnet werden. Dem durchschnittlichen CRI-Wert von 4,9 Punkten entspricht eine erwartete Wachstumsrate bei der Bruttowertschöpfung von 1,4 Prozent und bei der Erwerbstätigkeit von -0,1 Prozent p. a.

Mithilfe des Chancen-Risiko-Index (CRI) aus der Expertenbefragung können Szenarien gebildet werden, die die Spannweite der möglichen Entwicklungen bis 2035 zeigen sollen. Dabei werden drei Grund-Szenarien unterschieden:

- Das Risiko-Szenario (0 bis 2 Punkte) hat eine Eintrittswahrscheinlichkeit von knapp acht Prozent. In diesem Szenario werden ein Rückgang der Bruttowertschöpfung (BWS) um 0,4 Prozent p. a. und ein Beschäftigungsrückgang um 1,1 Prozent p. a. erwartet.
- Das Chancen-Szenario (7 bis 9 Punkte) hat eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 17 Prozent. Dieses Szenario ist mit einem BWS-Wachstum von 3 Prozent p. a. und einem Beschäftigungsanstieg um 2 Prozent p. a. verbunden.
- Das Balance-Szenario (3 bis 6 Punkte) hat eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 75 Prozent. Das erwartete BWS-Wachstum beträgt hier 1,3 Prozent p. a., die Beschäftigung geht um 0,2 Prozent p. a. zurück.

Als Referenzszenario dient die tatsächliche Entwicklung im Zeitraum 2010 bis 2022 mit einem jährlichen BWS-Wachstum von 4,0 Prozent und einem jährlichen Beschäftigungswachstum von 1,2 Prozent. Schreibt man diese Entwicklung fort, läge die Bruttowertschöpfung in Bayern im Jahr 2035 bei 1.080 Milliarden Euro. Im mittels des CRI ermittelten Balance-Szenario ergibt sich eine Wertschöpfung von 777 Milliarden Euro.

Aus der Befragung „Unternehmerperspektiven“ können ebenfalls ein Chancen-Risiko-Index sowie korrespondierende Wachstumserwartungen berechnet werden. Die Mittelwerte entsprechen mit 4,8 Punkten beziehungsweise +1,4 Prozent pro Jahr fast exakt den Werten aus der Expertenbefragung. Dies erlaubt, aus den „Unternehmensperspektiven“ eine Differenzierung der Wachstumserwartungen nach zehn Branchengruppen vorzunehmen.

Die Spanne ist im Balance-Szenario relativ gering und reicht von +1,00 Prozent in der Grundstoffindustrie bis +1,64 Prozent in der Energiewirtschaft.

In einer vertiefenden Analyse werden die Faktoren und Maßnahmen identifiziert, die eine Entwicklung von dem mittleren zu dem Chancen-Szenario begünstigen und damit wachstumsfördernd wirken. Dabei wird die Bedeutung dieser Faktoren auf der Chancen- und Risikoseite ebenso einbezogen wie die Ausnutzungsmöglichkeiten der Chancen und der Grad der Abwehr der Risiken. Die TOP-Themen auf der Chancenseite sind der Ausbau der Digitalisierung, die Ausnutzung eines positiven Innovationsdrucks und des vorhandenen technologischen Vorsprungs bei der Dekarbonisierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Sicherung der Kundenbasis durch die Entwicklung ökologischer Produkte. Bei der Gefahrenabwehr gehören zu den Themen mit dem größten Impact die Lösung des Problems der eingeschränkten Wettbewerbschancen, Standortverlagerungen, Verringerung der Innovationsfähigkeit, ein höherer internationaler Wettbewerbsdruck, eine eingeschränkte Produktionsfähigkeit und instabile Wertschöpfungsketten, die alle als Gefahr der demografischen Entwicklung gesehen werden. Das sind allerdings meistens Themen, die auf Ebene der Unternehmen kaum lösbar sind.

Die kritische Bestandsaufnahme und die pessimistische Einschätzung der Wachstumsperspektive erfordern eine Modernisierung und Erneuerung des Geschäftsmodells Bayern – kurz notwendig ist ein RECODE Bayern mit der Beantwortung von vier Fragen:

- Was muss bleiben? Das Geschäftsmodell Bayern trägt auch in Zukunft. Die Stärken können und müssen bewahrt werden.
- Was muss verändert werden? Die Ursachen der Risiken aus der Globalisierung, der Dekarbonisierung oder der demografischen Entwicklung können nicht auf der Ebene der Unternehmen oder der bayerischen Politik gelöst werden. Deshalb sind Veränderungen in kleinen Schritten im Rahmen eines Risikomanagements prioritär. Darüber hinaus sollte der Gestaltungsrahmen für Unternehmen erweitert werden, um insbesondere die Chancen der Digitalisierung und Dekarbonisierung besser nutzen zu können.
- Was muss neu hinzukommen? Die wesentlichen Ursachen der Risiken sind fehlende internationale Vereinbarungen zum Handel, zu Investitionen und wirtschaftlichen Tätigkeiten in Gastländern sowie zum Klimaschutz. Die Schaffung eines solchen internationalen Regelwerkes ist für Bayern zentral, wenn auch der Freistaat darauf nur indirekt Einfluss nehmen kann. Erneuert werden muss zudem der implizite Gesellschaftsvertrag in Bayern, wonach der Staat für gute Rahmenbedingungen, eine moderne Infrastruktur und für die notwendigen Unterstützungen für Wirtschaft, Regionen und Gesellschaft sorgt, damit die Unternehmen und die Menschen darauf mit einer hohen Wettbewerbsfähigkeit, einer hohen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit antworten können.
- Was muss weg? Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind Bürokratieabbau und ein Entschlacken der Regelwerke notwendig.

2 Hintergrund und Vorgehen

Die Perspektiven der Unternehmen und Verbände in Bayern für 2035

Bayern gehört in Deutschland und weltweit zu den führenden Wirtschaftsstandorten. Das zeigen die regelmäßigen Untersuchungen zur Wettbewerbsfähigkeit, bei denen Bayern Spitzenplätze einnimmt. Vier Trends (Deglobalisierung, Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie) fordern derzeit die Anpassungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft heraus. Die Coronakrise und die damit verbundenen Lieferengpässe haben die Verwundbarkeit der Wirtschaft gezeigt. Es gibt große Unsicherheiten über die künftige Versorgung mit Energie zu wettbewerbsfähigen Preisen. Drohende Fachkräftengpässe, Infrastrukturdefizite und überbordende Bürokratien lähmen das Land. Hinzu kommen mit Blick auf Russland und China neue geopolitische Unsicherheiten. Der terroristische Überfall auf Israel im Oktober 2023 hat diese Krisenanfälligkeit nochmals deutlich verstärkt. Deshalb stellen sich drei Fragen:

- Welche Herausforderungen, Risiken und Chancen kommen auf Bayern zu?
- Wie gut gerüstet ist der Freistaat?
- Welche Weichenstellungen müssen zur Bewahrung des Wohlstandes jetzt getroffen werden?

Das sind Fragen, die weit in die Zukunft reichen, aber schon heute Antworten brauchen. Diese Studie blickt deshalb auf die langfristigen Auswirkungen der heute absehbaren Trends und Standortfaktoren. Die Leitfrage lautete deshalb: Wie sieht Bayern im Jahr 2035 aus oder – anders formuliert – hat das Geschäftsmodell Bayern Zukunft?

Der methodische Kern der Studie soll die Einbeziehung der bayerischen Verbände und deren Mitgliedsunternehmen sein. Sie haben im September 2023 in einer Online-Befragung die Standortfaktoren, Trends und deren Auswirkungen bewertet. Dadurch sollen sowohl die Vielfältigkeit der Herausforderungen berücksichtigt als auch das dezentral vorhandene Wissen der einzelnen Verbände der bayerischen Wirtschaft genutzt werden. An dieser Umfrage haben sich 140 Experten aus Verbänden oder ihren Mitgliedsunternehmen beteiligt. Diese Experteneinschätzungen werden ungewichtet ausgewertet und verdichtet. Dabei sind qualitative Bewertungen wichtiger als quantitative Dimensionierungen. Für diese Quantifizierungen werden ergänzend die Ergebnisse der Befragung „Unternehmerperspektiven“ verwendet, die die IW Consult im Auftrag der vbw regelmäßig durchführt. An dieser Umfrage haben sich im Sommer 2023 rund 700 bayerische Unternehmen beteiligt. In dieser Erhebung werden die Kernfragen aus der Expertenbefragung gespiegelt. Das erlaubt eine Differenzierung der Ergebnisse auf Branchengruppen und eine Darstellung für die gesamte bayerische gewerbliche Wirtschaft.

3 Merkmale des Geschäftsmodells Bayern

Die Säulen des Geschäftsmodells Bayern tragen nach wie vor

Die Wirtschaft Bayerns ist in den letzten 50 Jahren dynamischer als bundesweit gewachsen und hat den vielfach tiefgreifenden Strukturwandel mit immer neuen Herausforderungen erfolgreich bewältigt. Seit 1970 ist das Bruttoinlandsprodukt in Bayern um 4,9 Prozent pro Jahr gestiegen, bundesweit (ab 1991 mit den neuen Ländern) waren es nur 4,4 Prozent. Dieses Wachstumsmuster hat sich nicht verändert und gilt auch für einzelne Zeiträume. Besonders relevant für die Studie sind die Jahre 2010 bis 2022, weil diese Zeitspanne als Referenzperiode bei einem Vergleich mit Wachstumsperspektiven bis 2035 verwendet wird. In diesem ist das Bruttoinlandsprodukt in Bayern pro Jahr um 3,9 Prozent gewachsen (Bund: 3,5 Prozent). Die Bruttowertschöpfung hat um 4,0 Prozent zugelegt. Erfolg gehört zur DNA des Geschäftsmodells Bayern. Das zeigen internationale Vergleiche der Standortqualität. Bayern belegt seit 2013 unter den 45 wichtigsten Industrieländern mit Ausnahme eines Jahres (2018) regelmäßig einen Platz unter den TOP 3.

Die Gründe für den Erfolg Bayerns sind vielfältig. Es gibt ein spezifisches „Geschäftsmodell Bayern“ mit folgenden Eckpfeilern:

- hohe Bedeutung der Industrie,
- hohe Exportintensität,
- hohe Forschungsintensität,
- hohe Produktivität und Einkommen,
- tiefe Wertschöpfungsketten,
- hohe Handels- und Kapitalverflechtungen mit dem Ausland,
- niedrige Arbeitslosigkeit und „Arbeit für alle“,
- hohe Ausbildungs- und Innovationsstandards,
- gute Bildungs-, Forschungs- und Innovationsinfrastruktur,
- guter Mix zwischen KMU und Großunternehmen,
- lebendige Gründerszene,
- gute Balance zwischen Stadt und Land,
- leistungsfähige und wirtschaftsfreundliche Verwaltung,
- hohe Standortloyalität und Vertrauen der Unternehmen in die Politik,
- gute Lebensbedingungen für alle,
- gut ausgebaute soziokulturelle Infrastruktur und
- Verbindungen von Heimat und Weltoffenheit.

Letztendlich sind die Gründe für den Erfolg Bayerns ein Mix aus wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit sowie politischen und kulturellen Faktoren. Diese Aspekte zusammen definieren das, was in der Studie als „Geschäftsmodell Bayern“ bezeichnet wird.

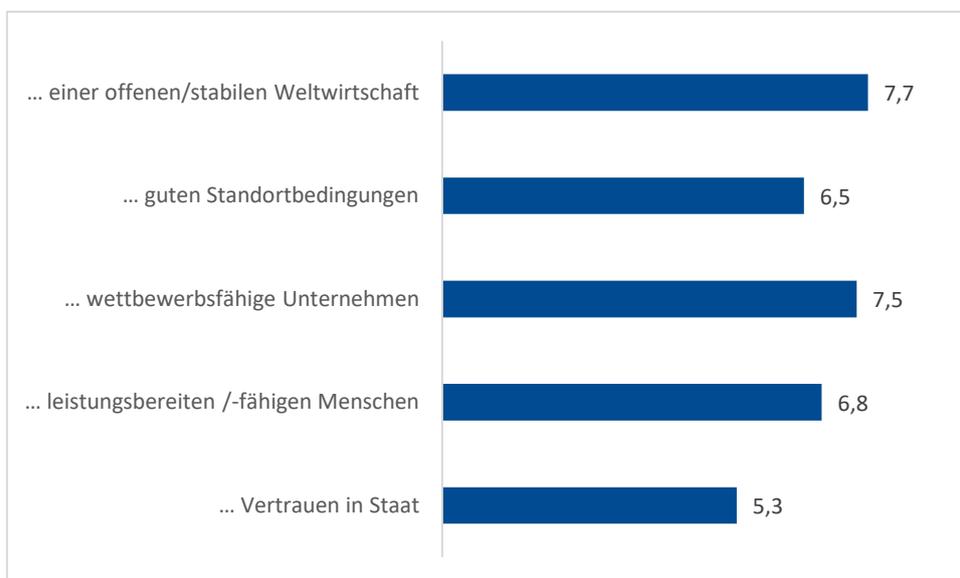
Die Experten bestätigen in der Umfrage, dass die Eckpunkte des Geschäftsmodells Bayern nach wie vor gültig sind (Abbildung 1):

- Bayern profitiert stark von einer offenen und stabilen Volkswirtschaft als Voraussetzung der Globalisierung.
- Auch wettbewerbsfähige Unternehmen stärken den Standort Bayern.
- Ebenfalls hoch, aber bereits mit etwas Abstand werden die Aspekte „gute Standortbedingungen“ sowie „leistungsfähige und -bereite Menschen“ bewertet.
- Deutlich niedriger fallen die Bewertungen für die Dimension „Vertrauen in den Staat“ als Ankerpunkt für das Geschäftsmodell Bayern aus.

Abbildung 1

Bewertung der Säulen des Geschäftsmodells Bayern

Antworten auf die Frage „Bayern profitiert von ...“ auf der Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 9 (stimme voll zu)



Quelle: IW Consult (2023a)

4 Das Geschäftsmodell Bayern ist gefährdet

Standortattraktivität sinkt, Wachstumsaussichten trüben sich ein

4.1 Standortattraktivität und Zukunftsfähigkeit

Die Experten haben in der Umfrage zu dieser Studie die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodell Bayern bewertet:

- Das Geschäftsmodell Bayern ist durch die geopolitische Lage gefährdet. Das zeigt die Bewertung von 6 Punkten auf der Bedrohungsskala von 0 (= gering) bis 9 (= sehr hoch), die die Experten vergeben haben. Etwa zwei Fünftel der Experten schätzen die Risiken als sehr hoch (mindestens 7 von 9 Punkten) ein.
- Sehr ähnlich sind die Bewertungen zu der Qualität der Standortbedingungen. Auch sehen rund zwei Fünftel der Experten deutliche Bedrohungen.
- Etwas kritischer werden gesellschaftliche Entwicklungen beurteilt. Die Experten vergeben 6,2 von 9 Bedrohungspunkten. Knapp die Hälfte sieht erhebliche Risiken.

Auch die bayerischen Unternehmen bewerten die Standortqualität und Standortloyalität in ihrer Region im Rahmen der „Unternehmerperspektiven“ zunehmend kritisch:

- Bei der Bewertung der Standortqualität vergeben die Unternehmen im Rahmen der „Unternehmensperspektiven“ 70 von 100 möglichen Punkten. Im Jahr 2019 vor den Krisen waren es noch 76 Punkte.
- Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Standortloyalität. Die Unternehmen haben angegeben, ob sie den bisherigen Standort wieder wählen würden, wenn sie die Gelegenheit dazu hätten. Knapp 80 Prozent beantworteten diese Frage 2023 mit „ja“ oder „eher ja“. Im Jahr 2019 lag dieser Anteil noch bei 84 Prozent.

Zudem haben die bayerischen Unternehmen eingeschätzt, welchen Anteil der Produktion sie in Bayern aufgrund geänderter Bedingungen derzeit für betroffen beziehungsweise gefährdet halten. Derzeit sind rund 30 Prozent der Produktion betroffen. In der Industrie sind es 34 Prozent und bei den Dienstleistungsunternehmen nur 28 Prozent.

Die Unternehmen haben auch die Wahrscheinlichkeit einer Aufgabe von Geschäftsfeldern infolge der Trends angegeben. Werden die betroffenen Produktionsanteile mit den Wahrscheinlichkeiten einer Geschäftsaufgabe bewertet, erhält man eine Indikation für das „gefährdete Potenzial“. Dieser Anteil liegt bei rund sieben Prozent – im Verarbeitenden Gewerbe, in der Bauwirtschaft ist es rund ein Zehntel und bei den Dienstleistungsunternehmen sind es rund sechs Prozent.

Die Experten der Verbände haben angegeben, welche Bereiche der bayerischen Wirtschaft gefährdet sind:

- Stark gefährdet sind energie-, emissions- und arbeitskostenintensive Produkte und Verfahren sowie Geschäftsfelder mit geringen Margen.
- In einer mittleren Gefährdungsposition sind digitale Produkte und Dienstleistungen.

- Weniger gefährdet sind Know-how-intensive und komplexe Produkte und Verfahren.
- Nicht gefährdet sehen die meisten Befragten (69 Prozent) ökologisch nachhaltige Produkte und Verfahren.

4.2 Wachstumsaussichten

Die bayerische Wirtschaft ist in den letzten zwölf Jahren gewachsen. Die Bruttowertschöpfung hat pro Jahr um durchschnittlich 4,0 Prozent und die Erwerbstätigkeit um 1,2 Prozent zugelegt. In Zukunft sind deutlich niedrigere Wachstumsraten zu erwarten, wie die Einschätzungen der Experten zeigen:

- Gut 59 Prozent haben eine klar positive Wachstumserwartung für die Bruttowertschöpfung (mehr als ein Prozent pro Jahr).
- 18,8 Prozent der Experten haben eine negative Wachstumserwartung. Bei knapp 15 Prozent ist sie sogar „klar negativ“ (mindestens ein Prozent Schrumpfung pro Jahr).
- Der erwartete Mittelwert der jährlichen Wachstumsrate liegt bei 1,4 Prozent. Das ist deutlich unter dem Referenzwert der Jahre 2010 bis 2022 mit 4,0 Prozent.

Bei der Beschäftigung werden die Aussichten noch pessimistischer beurteilt. Im Mittelwert wird mit einer schrumpfenden Beschäftigung (–0,1 Prozent p. a.) gerechnet. Der Referenzwert der Jahre 2010 bis 2022 liegt bei 1,2 Prozent. 38 Prozent der Teilnehmer gehen sogar von klar negativen Ergebnissen aus. Nur knapp 30 Prozent haben klar positive Wachstumserwartungen (mindestens 0,5 Prozent pro Jahr).

Fazit: Die bis 2035 erwarteten niedrigen Wachstumsaussichten sind ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Verbände der bayerischen Wirtschaft das Geschäftsmodell für gefährdet halten. Die hohen Wachstumsraten der Vergangenheit werden danach nicht mehr erreicht werden.

Tabelle 1

Wachstumserwartungen Bayern bis 2035

Angaben in Prozent pro Jahr, Experteneinschätzungen

Bruttowertschöpfung		Erwerbstätigkeit	
Wachstum pro Jahr	Anteile in Prozent	Wachstum pro Jahr	Anteile in Prozent
–5 % und weniger	4,0	–2,5 % und weniger	10,0
–5 % bis –2,5 %	2,0	–2,5 % bis –1 %	16,0
–2,5 % bis –1 %	8,9	–1 % bis –0,5 %	12,0
–1 % bis 0 %	4,0	–0,5 % bis 0 %	16,0
0 % bis 1 %	21,8	0 % bis 0,5 %	17,0
1 % bis 2,5 %	30,7	0,5 % bis 1 %	11,0
2,5 % bis 5 %	22,8	1 % bis 2,5 %	8,0
5 % und mehr	5,9	2,5 % und mehr	10,0
Mittelwert (Wachstum in Prozent pro Jahr)	1,4		–0,1
Referenzwert (Wachstum in Prozent pro Jahr)	4,0		1,2

Referenzperiode 2010 bis 2022, Mittelwerte: anteilgewichteter Durchschnitt, wobei die Randgruppen mit –5/+5 Prozent bei der Wertschöpfung und mit –2,5/+2,5 Prozent bei der Erwerbstätigkeit berücksichtigt sind.

Quelle: IW Consult (2023a)

4.3 Handlungsdruck in allen Bereichen

Ein wesentlicher Grund für die insgesamt skeptische Einschätzung der Wachstumsaussichten und der Gefährdung des Geschäftsmodells Bayern ist eine breite Unzufriedenheit mit den Standort- und Rahmenbedingungen. In allen Bereichen wird ein hoher Handlungsdruck gesehen.

Die Experten haben insgesamt den Handlungsdruck mit einer Skala von 0 (= kein Handlungsdruck) bis 9 (= hoher Handlungsdruck) in 55 Einzelthemen bewertet, die zu sechs Themenfeldern zusammengefasst werden.

- Am höchsten werden der Handlungsdruck und damit auch die derzeitigen Defizite in dem Themenfeld „Verwaltungshandeln“ gesehen. Die Durchschnittsbewertung beträgt 7,7 von 9 Punkten. Nur zwei Prozent der Experten bewerten den Handlungsdruck als „eher niedrig“ und 19 Prozent als „mittelhoch“. Fast vier Fünftel der Experten sehen einen sehr hohen Handlungsdruck (7 und mehr Punkte).
- Dahinter kommt das Themenfeld „Energie und Rohstoffe“ (7,5 von 9 Punkten). Drei Viertel der Experten sehen einen sehr hohen Handlungsdruck.
- Kaum besser schneidet das Themenfeld „Humankapital und Bildung“ mit 7 Punkten ab. Zwei Drittel der Experten bewerten den Handlungsdruck als sehr hoch.
- Etwas besser, wenn auch nicht gut, wird die Situation im Bereich Infrastruktur (6,4 Punkte). Gut die Hälfte der Experten sieht einen sehr hohen Handlungsdruck.
- Noch am besten schneiden die Themenfelder „Netzwerke, Wertschöpfungsketten und Innovationsumfeld“ (6,2 Punkte) und „Politik und Gesellschaft“ (6 Punkte) ab. Knapp die Hälfte der Experten sieht hier einen sehr hohen Handlungsdruck. Immerhin ist ein Zehntel der Experten im Bereich „Politik und Gesellschaft“ mit den Rahmenbedingungen zufrieden. Das ist höher als in allen anderen Themenfeldern.

Die TOP-3-Themen auf den einzelnen Bereichen sind:

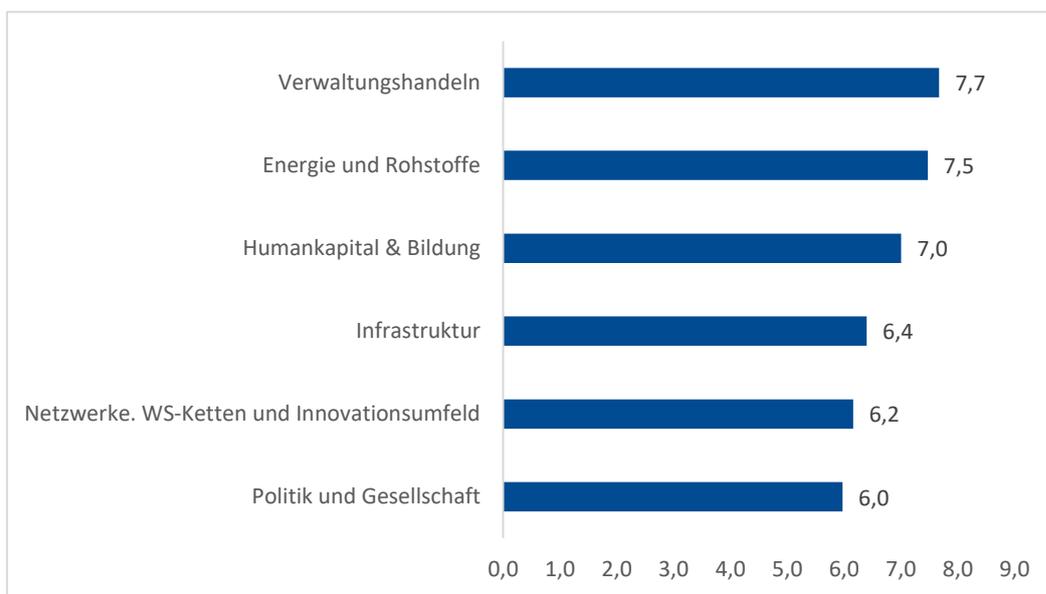
- Verwaltungshandeln: Komplexität und Geschwindigkeit von Genehmigungsverfahren sowie digitale Verwaltung
- Energie und Rohstoffe: Energiepreise und -verfügbarkeit sowie die Rohstoffpreise
- Humankapital und Bildung: Fachkräfte, Nachwuchs, Arbeitskosten
- Infrastruktur: Energie, Digital, Schule
- Netzwerke/WS-Ketten/Innovationsumfeld: Technikfreundlichkeit, Stärkung der Vielfalt von KMU sowie die Unterstützung von KMU
- Politik und Gesellschaft: Vertrauen in Politik, Vertrauen in soziale Marktwirtschaft, Stärkung des sozialen Zusammenhalts

Fazit: Die Bewertungen zeigen in allen Themenfeldern einen sehr hohen oder hohen Handlungsdruck. Bei jedem Aspekt ist die Gruppe der Experten, die einen sehr hohen Handlungsdruck sehen, deutlich größer als die, die kaum Defizite sieht.

Abbildung 2

Bewertung des Handlungsbedarfs bei Standortfaktoren

Punkte von 0 (= kein Handlungsbedarf) bis 9 (= hoher Handlungsbedarf)



Quelle: IW Consult (2023a)

Die Tabelle A1 im Anhang zeigt für die 55 bewerteten Einzelaspekte die Bewertungen der Experten sowie der Anteile derer, die einen sehr hohen Handlungsdruck (mindestens 7 von 9 Punkten) sehen:

- Die Bewertung reicht von 8,3 von 9 möglichen Punkten für die Komplexität der Genehmigungsverfahren bis 4,2 Punkte für den Aspekt „Schutz vor Überforderung durch Migration“. Die Durchschnitte liegen bei allen Themen bei mindestens 6 von 9 Punkten. Das signalisiert über alle Themen hinweg einen hohen bis sehr hohen Handlungsdruck.
- Es gibt acht Themen, die mit 8 oder mehr Punkten bewertet werden: digitale Verwaltung, Geschwindigkeit und Komplexität von Genehmigungsverfahren, Energiepreise, Energieinfrastruktur, digitale Infrastruktur sowie die Verfügbarkeit von Fachkräften und Energie. Knapp dahinter folgen in der TOP-12-Liste die Sorge um den qualifizierten Nachwuchs, die Bürokratie im Arbeitsrecht, die Ausbildungsfähigkeit der Schulabgänger sowie hohe Arbeitskosten.

5 Chancen und Risiken der Trends

Chancen können genutzt werden, Gefahrenabwehr ist kaum möglich

5.1 Gesamtbewertung von Chancen und Risiken

Die Experten haben in der Umfrage bewertet, ob aus Sicht ihrer Branche die Trends der Globalisierung, der Digitalisierung, der Dekarbonisierung und der demografischen Entwicklung eher ein Risiko oder eher eine Chance darstellen. Dabei lag eine Skala von 0 (= deutlich mehr Risiken) bis 9 (= deutlich mehr Chancen) zugrunde. Weiterhin haben die Experten angegeben, wie sich die einzelnen Trends auf die Wachstumsaussichten (Wachsen, Halten oder Schrumpfen) ihrer Branchen auswirken.

Die Digitalisierung und mit Abstrichen die Globalisierung sind Chancenthemen. Zurückhaltender werden die Chancen durch die Dekarbonisierung bewertet. Die demografische Entwicklung und die damit verbundenen Arbeits- und Fachkräfteengpässe werden klar als Risiko eingestuft.

5.1.1 Globalisierung

- Die Globalisierung wird positiv, aber schon zurückhaltender als die Digitalisierung bewertet (5,6 von 9 Punkten).
- Knapp zwei Fünftel der Befragten gibt an, dass die Chancen überwiegen. Bei einer Minderheit von sechs Prozent überwiegen klar die Risiken. Eine Mehrheit von 56 Prozent sieht eine ausgeglichene Chancen-Risiko-Bewertung.
- Positive Wachstumsimpulse durch die Globalisierung erwarten rund 40 Prozent der Befragten. Die Wahrscheinlichkeit für ein „Schrumpfen durch die Globalisierung“ beträgt 25 Prozent.

5.1.2 Digitalisierung

- Die Digitalisierung wird klar positiv bewertet und als Chance betrachtet. Im Durchschnitt haben die Experten die Chancen und Risiken des Digitalisierungstrends mit 7 von 9 Punkten bewertet.
- Knapp zwei Drittel der Befragten sieht die Digitalisierung als klares Chancenthema.
- Positive Wachstumsimpulse durch die Digitalisierung erwartet knapp die Hälfte der Befragten. Die Wahrscheinlichkeit für „Schrumpfen durch Digitalisierung“ beträgt 15 Prozent.

Tabelle 2

Bewertung der Chancen und Risiken der Trends

Bewertung auf der Skala von 0 Punkten (= deutlich mehr Risiken) bis 9 Punkte (deutlich mehr Chancen)

Trends	Globalisierung	Digitalisierung	Dekarbonisierung	Demografie
Punkte	5,6	7,0	4,6	2,6
Verteilung	Anteile in Prozent			
Risiken überwiegen	6,1	0,8	23,0	46,9
Ausgeglichen	56,1	34,7	53,0	44,9
Chancen überwiegen	37,9	64,4	24,0	8,2
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0
Verteilung der Wahrscheinlichkeiten	Anteile in Prozent			
Wachsen	39,9	45,5	40,0	17,3
Halten	34,6	39,6	30,0	41,4
Schrumpfen	25,5	14,9	30,0	41,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0
N	66	118	100	99

Punkte: Durchschnittsbewertung der Chancen und Risiken der Trends auf einer Skala von 0 (= deutlich mehr Risiken) bis 9 (= deutlich mehr Chancen), Verteilung: Risiken überwiegen (0 bis 2 Punkte), ausgeglichen (3 bis 6 Punkte), Chancen überwiegen (7 bis 9 Punkte), Wahrscheinlichkeiten für die Wachstumsaussichten „Wachsen“, „Halten“ oder „Schrumpfen“ in Prozent, N = Anzahl der Antworten

Quelle: IW Consult (2023a)

5.1.3 Dekarbonisierung

- Die Dekarbonisierung wird mit 4,6 von 9 Punkten zurückhaltend bewertet. Die Chancen und Risiken sind in etwa ausgeglichen.
- Jeweils rund ein Viertel der Befragten gibt an, dass die Chancen oder die Risiken überwiegen. Die Mehrheit bewertet Chancen und Risiken als eher ausgeglichen.

- Positive Wachstumsimpulse durch die Dekarbonisierung erwarten rund 40 Prozent der Befragten. Die Wahrscheinlichkeit für „Schrumpfen“ beträgt 30 Prozent.

5.1.4 Demografische Entwicklung

- Die demografische Entwicklung wird weit überwiegend als Risiko eingestuft. Das zeigt die Bewertung von 2,6 von 9 möglichen Punkten.
- Bei fast der Hälfte der Befragten überwiegen die Risiken. Nur rund acht Prozent sehen ein Chancen-Plus.
- Die Wahrscheinlichkeit für eine schrumpfende Wirtschaft durch „Fachkräfteknappheit“ liegt bei über 40 Prozent.

5.2 Chancen und Gefahren sowie Ausnutzungs- und Bedrohungsgrade

Die Experten haben nicht nur die Chancen und Risiken der vier Trends beurteilt, sondern insgesamt 86 Einzelthemen (47 potenzielle Chancen der Trends und 39 potenzielle Gefahren) nach vier Dimensionen beurteilt:

- Bedeutung der Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit der Branche,
- Ausmaß der Chancennutzung,
- Bedeutung der Risiken für die Wettbewerbsfähigkeit,
- Grad der Gefahrenabwehr.

5.2.1 Überblick

Die Bewertungen dieser Einzelthemen wurden zunächst zusammengefasst und als Durchschnittswerte differenziert nach den vier Trends dargestellt (Tabelle 3). Bewertet wird mit einer einheitlichen Skala zwischen 0 (= sehr niedrig) und 9 (= sehr hoch) Punkten.

Die Experten sehen bei allen Trends Chancen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Am deutlichsten ist das bei der Globalisierung mit 5,9 von 9 Punkten ausgeprägt. Selbst in der demografischen Entwicklung sehen die Experten (5,5 Punkte) noch überwiegend Chancen, sogar etwas stärker ausgeprägt als bei der Digitalisierung (5,2 Punkte) und der Dekarbonisierung (5,1 Punkte).

Nach Einschätzung der Experten können diese Chancen zwar weitgehend, aber nicht unfänglich genutzt werden. Bei drei von vier Trends (Globalisierung, Dekarbonisierung und Demografie) sind die Ausnutzungsgrade niedriger als die Bewertung der Bedeutung der Chancen. Die größten Differenzen gibt es bei der Globalisierung (–0,7 Punkte) und bei der Demografie (–0,5 Punkte). Nahezu ausgeglichen wird die Digitalisierung bewertet. Dort können die sich bietenden Chancen genutzt werden.

Deutliche Unterschiede gibt es auch bei der Bewertung der Gefahren. Vergleichsweise niedrig werden die Gefahren aus der Globalisierung (5,3 von 9 Punkten) und der

Digitalisierung (5,2 Punkte) eingeschätzt. Deutlich höher werden die Risiken der Dekarbonisierung (6,1 Punkte) und der demografischen Entwicklung (6,6 Punkte) beurteilt.

Tabelle 3
Bewertung der Chancen und Risiken der Trends

Skala von 0 (= sehr niedrig) bis 9 (= sehr hoch)

Trends	Globalisierung	Digitalisierung	Dekarbonisierung	Demografie
Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit	5,9	5,2	5,1	5,5
Ausmaß der Chancennutzung	5,1	5,3	4,8	5,0
Differenz ¹⁾	-0,7	0,0 ⁴⁾	-0,3	-0,5
Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit	5,3	5,2	6,1	6,6
Grad der Gefahrenabwehr	3,8	4,5	3,1	3,8
Differenz ²⁾	-1,6	-0,7	-3,0	-2,8
Nachrichtlich: Chancen-Risiko-Bewertung (Punkte) ³⁾	5,6	7,0	4,6	2,6

¹⁾ Unterschied zwischen Punkten für Ausmaß der Chancennutzung und Bedeutung der Chance; ²⁾ Unterschied zwischen Grad der Gefahrenabwehr und Bewertung der Gefahr; ³⁾ Gesamtbewertung Chancen und Risiken auf der Skala von 0 (= deutlich mehr Risiken) bis 9 (= deutlich mehr Chancen) – entspricht den Punkten aus Tabelle 2; ⁴⁾ Rundungsdifferenzen.

Quelle: IW Consult (2023a)

Auffällig sind auch Unterschiede zwischen der Chancen- und Gefahrenbewertung jedes Trends. Die Bedeutung der Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit wird bei der Globalisierung niedriger eingeschätzt als die der Chancen. Das zeigt die Gegenüberstellung der 5,9 Punkte bei der Chancenbewertung zu den 5,3 Punkten bei der Bewertung der Gefahren. Bei der Dekarbonisierung und der demografischen Entwicklung verhält es sich umgekehrt. Ausgeglichen ist die Einschätzung der Experten bei der Digitalisierung.

Die Möglichkeiten zur Gefahrenabwehr werden insgesamt als eher niedrig eingestuft. Am schwierigsten ist dies mit nur 3,1 von 9 Punkten bei der Dekarbonisierung. Etwas besser ist

die Bewertung bei der Globalisierung und der demografischen Entwicklung mit jeweils 3,8 Punkten. Mit einer zu mindestens mittleren Bewertung von 4,5 von 9 Punkten sehen die Experten bei der Digitalisierung noch am ehesten eine Chance zur Gefahrenabwehr.

Auffällig sind hier wiederum die Differenzen zwischen der Bedeutung der Gefahren und dem Grad der Gefahrenabwehr. Sie sind stärker ausgeprägt als auf der Chancenseite. Bei der Dekarbonisierung und Demografie betragen diese Differenzen jeweils rund drei Prozentpunkte. Das heißt, die Unternehmen ihrer Branchen können den Gefahren nur sehr eingeschränkt begegnen. Das gilt auch für die Globalisierung. Dort beträgt diese Differenz –1,6 Punkte. Etwas weniger angespannt wird die Digitalisierung bewertet. Hier liegt die Bewertung der Gefahren und des Grades der Gefahrenabwehr noch relativ dicht beieinander.

Die Bedeutung von Chancen und Risiken sowie die Möglichkeiten zur Chancennutzung und Gefahrenabwehr haben Einfluss auf die Gesamtbewertung der Trends (Tabelle 2), die nachrichtlich in der Tabelle 3 nochmals aufgeführt sind. Der Einfluss ist allerdings nur indirekt und hängt insbesondere davon ab, mit welchem Gewicht die insgesamt 86 Einzelfaktoren in ihren vier Ausprägungen (Chancen, Risiken, Chancennutzung und Gefahrenabwehr) in die Gesamtbewertung einfließen. Mithilfe von Regressionsanalysen können Zusammenhänge und Erklärungsmuster zumindest der Tendenz nach aufgedeckt werden:

- Globalisierung: Den größten Beitrag zur Erklärung der überdurchschnittlichen Chancen-Risiko-Bewertung leistet das Ausmaß der Chancennutzung. Signifikant wirken auch die Gefahren und die schwierige Gefahrenabwehr. Sie sind der Grund, die ein besseres Chancen-Risiko-Profil verhindern.
- Digitalisierung: Maßgeblich für die hohe Bewertung der Chancen und Risiken (7 von 9 Punkten) sind die hohen Ausnutzungsgrade der Chancen und die überdurchschnittlich bewerteten Möglichkeiten zur Risikoabwehr. Die Unternehmen können die Chancen der Digitalisierung nutzen und gleichzeitig die Risiken im Vergleich zu den anderen Trends eher im Griff behalten.
- Dekarbonisierung: Die Bewertung dieses Trends ist ambivalent. Einerseits gibt es gute Chancen, andererseits aber auch erhebliche Risiken. Beide bestimmen signifikant die Gesamtbewertung. Im Ergebnis reicht das nur für eine durchschnittliche Chancen-Risiko-Bewertung.
- Demografie: Verantwortlich für eine sehr niedrige Gesamtbewertung der Chancen und Risiken sind die als sehr hoch bewerteten Gefahren und die sehr begrenzte Möglichkeit der Gefahrenabwehr. Sie dominieren die Chancenseite.

Fazit: Die Experten sehen in allen Trends Chancen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, die in hohem Ausmaß genutzt werden können. Bei den Gefahren liegen die Probleme in den sehr beschränkten Möglichkeiten der Unternehmen zur Gefahrenabwehr. Bei der Digitalisierung überwiegt bei der Gesamtbewertung die Chancenseite und bei der Demografie die Risikoseite. Bei der Globalisierung und der Dekarbonisierung halten sich beide eher die Waage.

Darstellung der Chancen und Risiken

Die den einzelnen Trends in der Befragung zugeordneten 86 Einzelfaktoren werden mit Blick auf die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit als Chance, das Ausmaß der Chancennutzung, die Bedeutung der Risiken für die Wettbewerbsfähigkeit sowie den Grad der Gefahrenabwehr bewertet. Für die Bedeutung der Chancen und Risiken sowie den Ausnutzungsgrad der Chancen werden folgende Bewertungsklassen definiert:

- hoch: mindestens 6 von 9 Punkten,
- mittel: 5 bis 6 Punkte,
- niedrig: weniger als 5 Punkte.

Bei der Beurteilung des Grades der Gefahrenabwehr werden die Grenzwerte anders definiert, weil die Durchschnittswerte deutlich niedriger sind als bei anderen Dimensionen.

Folgende Bewertungsklassen sollen gelten:

- hoch: mindestens 5 von 9 Punkten,
- mittel: 3,5 bis 5 Punkte,
- niedrig: weniger als 3,5 Punkte.

Die Bewertung „mittel“ bedeutet faktisch, dass eine Gefahrenabwehr kaum möglich ist. Bei der Einstufung „niedrig“ ist die Gefahrenabwehr zumindest auf der Ebene der Unternehmen, Regionen und Landespolitik „gar nicht“ möglich. In den nachstehenden Texten werden diese Übersetzungen der Bewertungen synonym verwendet.

Sehr positiv sind Faktoren mit einer hohen positiven Bedeutung (große Chance) und einem hohen Chancennutzungsgrad zu bewerten. Sehr kritisch sind Faktoren einzuschätzen, die eine hohe negative Bedeutung (= große Gefahr) für die Wettbewerbsfähigkeit haben und bei denen eine Gefahrenabwehr nur zu einem sehr schwachen Ausmaß gelingt. Faktoren mit diesen Eigenschaften stehen im Mittelpunkt der Analyse. Die Bewertung für alle Einzelfaktoren ist im Anhang in den Tabellen A2 und A3 aufgelistet.

Nach diesem Überblick steht in den nächsten Abschnitten die Analyse der einzelnen Faktoren auf der Chancen- und Risikoebene im Mittelpunkt. Auch hier ist die Darstellung nach den vier Trends aufgebaut (Kapitel 5.2.1 bis 5.2.4). Dazu werden nach einem einheitlichen Muster insgesamt 86 Einzelfaktoren mit Blick auf die Chancen, die Chancennutzung, die Gefahren und den Grad der Gefahrenabwehr ausgewertet. Zur Vereinfachung der Interpretation werden Bewertungsklassen (hoch, mittel, niedrig) durch die Festlegung von Grenzwerten gebildet (siehe *Darstellung der Chancen und Risiken*).

5.2.2 Globalisierung

Die Globalisierung ist bei der Gesamtbewertung der Chancen und Risiken der Trend mit der zweithöchsten Bewertung (Tabelle 2). Die Experten haben 5,6 von 9 möglichen Punkten vergeben. Das unterstreicht, dass Weltoffenheit und die Internationalisierung der

Unternehmen nach wie vor Kerneigenschaften des bayerischen Geschäftsmodells sind. Trotzdem bereitet den Experten die geopolitische Entwicklung Sorgen. 44 Prozent erwarten Stabilität bis 2023, die Mehrheit von 56 Prozent allerdings Instabilität. Trotzdem wird die Globalisierung der in internationale Wertschöpfungsketten eingebundenen Teile der Wirtschaft weitergehen, wenn auch mit vermindertem Tempo:

- 25 Prozent erwarten eine Globalisierung in dem gleichen Tempo wie bisher.
- Gut 51 Prozent der Befragten gehen von einem verlangsamten Tempo aus.
- 16 Prozent erwarten ein Verharren auf derzeitigem Niveau.
- Acht Prozent gehen von einer Deglobalisierung aus.

5.2.2.1 Chancen

Die Experten der bayerischen Verbände haben im Bereich der Globalisierung insgesamt elf Einzelthemen mit Blick auf die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit (Chancendimension) bewertet. Daraus ergibt sich eine Gesamtbewertung von 5,9 von 9 möglichen Punkten. Das ist der höchste Wert aus allen vier Trends (Tabelle 3). Es gibt Unterschiede zwischen den einzelnen Themen:

- Die Ausweitung der Exporte, der Zugang zu Energie sowie der Zugang und die Sicherung von Rohstoffen haben eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit (mindestens 6,4 von 9 Punkten).
- Dahinter kommen ebenfalls noch mit einer hohen Bedeutung (mindestens 6 Punkte) die Diversifizierung der Beschaffung und des Absatzes sowie die Kostenoptimierung durch Auslandsproduktion.
- Knapp kommt in diesem Chancen-Ranking mit 5,8 Punkten der Marktzugang durch Auslandsproduktion.
- Eine geringere Bedeutung (weniger als 5 Punkte) hat der Zugang zu Technologie, FuE sowie zu Subventionen.

5.2.2.2 Chancennutzung

Sehr auffällig ist, dass bei allen Einzelfaktoren die Bewertungen zum Ausnutzungsgrad der Chancen niedriger sind als die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt insbesondere für die Faktoren mit der höchsten Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit (Ausweitung der Exporte sowie für Rohstoff- und Energiethemen). Bei keinem Einzelfaktor wird der Ausnutzungsgrad der Chancennutzung als hoch bewertet. Hier dominiert die Bewertung „mittel“ (5 bis 6 von 9 Punkten). Bei vier Faktoren (Zugang zu Energie, zu Technologie, FuE und Subventionen) fällt die Bewertung sogar in die Kategorie „niedrig“. Der Globalisierungstrend stützt die Erreichung dieser Ziele nicht. Fazit: Die Ausnutzung der Chancen der Globalisierung ist nur durchschnittlich ausgeprägt. Die Potenziale können offensichtlich nicht vollständig gehoben werden. Das trägt insgesamt auch zu der mittelhohen Chancen-Risiko-Bewertung bei.

5.2.2.3 Gefahren

Auf der Gefahrenseite haben die Experten acht Einzelthemen bewertet:

- Zunehmend unfaire Wettbewerbsbedingungen und erhöhte geopolitische Risiken sind die größten Gefahren der Globalisierung (beide Aspekte erreichen jeweils über 6,5 von 9 Gefahrenpunkten).
- In einer mittleren Risikokategorie (zwischen 5 und 6 Punkten) werden verstärkte Abhängigkeiten und Lieferengpässe, eine mangelnde Verfügbarkeit wichtiger Produkte, die Regelwerke der Zielländer sowie Klumpenrisiken genannt.
- Als deutlich geringer werden die Gefahren durch die Überforderung des Managements und die Auflösung inländischer Netzwerke genannt.

5.2.2.4 Gefahrenabwehr

Sehr auffällig ist wiederum, dass die befragten Unternehmen und Verbände diese Gefahren selbst nicht oder kaum abwehren können – sie sind diesen Risiken ausgesetzt. Das wirkt sich dämpfend auf die Chancen-Risiko-Bewertung aus. Besonders stark zeigt sich das bei den Aspekten „geopolitische Risiken“ (2,9 von 9 Punkten) und „unfaire Wettbewerbsbedingungen“ (2,7 von 9 Punkten). Am ehesten gelingt die Gefahrenabwehr noch bei den Themen „Überforderung der internen Managementkapazitäten“ und „Auflösung inländischer Netzwerke“.

5.2.3 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Megatrend, bei dem sich nach Einschätzung der Befragten Chancen und Risiken ungefähr die Waage halten. Zweifellos wird die Bedeutung der Digitalisierung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Heute bewerten 66 Prozent der Befragten die Digitalisierung als „wichtig“ (mindestens 6 von 9 möglichen Punkten). Dieser Anteil soll bis 2035 auf 87 Prozent ansteigen. Die Digitalisierung hat hohes disruptives Potenzial, die Geschäftsmodelle zu verändern:

- 60 Prozent der Befragten gehen von einem hohen Veränderungspotenzial (mindestens 6 von 9 Punkten) aus.
- Knapp ein Viertel gibt eine mittlere Bewertung ab.
- Rund 15 Prozent der Befragten gehen von einem eher geringen Veränderungspotenzial (höchstens 3 von 9 Punkten) aus.

5.2.3.1 Chancen

Die Digitalisierung eröffnet ein breites Chancenfeld. Insgesamt wird die Digitalisierung eher als ein Effizienz- denn als Marktthema bewertet:

- An der Spitze steht mit 7,1 Chancenpunkten die Erhöhung der Prozesseffizienz.
- Bereits mit deutlichem Abstand dahinter kommt die Digitalisierung als Voraussetzung für die Globalisierung, die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle mit jeweils mindestens 5,5 Bewertungspunkten. Etwas geringer, aber immer noch mit einer

mittleren Bedeutung, kommen die Aspekte Generierung von Wissen, Treiber für Innovationen, die Marktkommunikation, die Entwicklung nachhaltiger und kundenspezifischer Produkte sowie die Förderung der Unternehmenskultur.

- Geringere Relevanz bei den Chancen der Digitalisierung haben die Themen Materialeffizienz, Energieeffizienz, neue Kunden, Erhöhung der Attraktivität für Mitarbeiter sowie Netzwerke und regionale Wertschöpfungsketten.

5.2.3.2 Chancennutzung

Das Ausmaß der Nutzung der Chancen der Digitalisierung ist ein entscheidender Grund für die günstige Chancen-Risiko-Einschätzung. Trotzdem gibt es auch bei der Digitalisierung die Tendenz, dass der Grad der Ausnutzung einer Chance geringer ist als die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Das ist allerdings bei Weitem nicht so deutlich ausgeprägt wie bei der Globalisierung. Die Unternehmen haben die Wahrnehmung von Chancen stärker „in der eigenen Hand“. Besonders hoch eingeschätzt wird der Grad der Chancennutzung bei der Prozesseffizienz, die auch bei der Bedeutung der Chancen die höchste Bewertung erhielt. Das unterstreicht nochmals, dass die Digitalisierung in erster Linie ein Effizienzthema ist.

5.2.3.3 Gefahren

Bei den Risiken sehen die Befragten zwei Themen weit vorne:

- Die Themen „zu viel Bürokratie“ (7,5 von 9 Punkten) und „komplexe rechtliche Rahmenbedingungen“ (6,9 Punkte) stehen klar vorne.
- Dahinter kommen fehlende Ressourcen für Investitionen, die Abhängigkeit von Plattformen, fehlende digitale Infrastruktur und interne Wissensdefizite sowie der drohende Verlust an Wettbewerbsfähigkeit. Die Gefahren dieser Faktoren werden mit 5 bis 6 Punkten bewertet. Das entspricht einer mittleren Einordnung.
- Auffällig ist, dass die Aspekte einer zu starken internationalen Konkurrenz oder dominierende große digitale Unternehmen nicht als bedeutende Gefahr eingeschätzt werden. Das gilt auch für einen drohenden Verlust der heutigen Kernkompetenzen oder die Verdrängung heutiger durch digitale Produkte.

5.2.3.4 Gefahrenabwehr

Die Gefahrenabwehr gelingt bei der Digitalisierung im Vergleich zu den anderen Trends noch am besten. Als besonders schwierig wird die Risikobewältigung bei dem Aspekt Bürokratie bewertet. Bürokratische Belastungen haben nicht nur ein hohes Bedrohungspotenzial, sondern sind zusätzlich durch einen geringen Grad der Gefahrenabwehr gekennzeichnet (nur 3,1 von 9 Punkten). Eher möglich ist eine Gefahrenabwehr bei den Themen interne Wissenslücken, Verlust an Wettbewerbsfähigkeit, fehlendes Mindset sowie fehlende Attraktivität für Mitarbeiter. Das sind Themen, die auf der Unternehmensebene als lösbar gelten.

5.2.4 Dekarbonisierung

Die Dekarbonisierung der Wirtschaft wird von den Befragten ambivalent betrachtet:

- 43 Prozent der Befragten geben an, dass der Klima- und Umweltschutz die Entwicklung der Wirtschaft nicht beeinträchtigen wird.
- 57 Prozent der Befragten gehen von einer krisenhaften Entwicklung aus.
- Von den Skeptikern geben mehr als drei Viertel eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit (über 80 Prozent) für diese bedrohliche Entwicklung an. Das bedeutet, dass insgesamt 15 Prozent sehr pessimistisch sind.

Der Dekarbonisierung von Produkten und Prozessen für die Wettbewerbsfähigkeit wird heute noch keine große Bedeutung zugemessen – das soll sich bis 2035 ändern:

- Gut ein Viertel findet diesen Aspekt heute wichtig (mindestens 6 von 9 Punkten).
- Bis 2035 steigt dieser Anteil auf drei Viertel an.

5.2.4.1 Chancen

Die Einschätzung der Bedeutung der Dekarbonisierung für die Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass „gute“, aber keine „sehr guten“ Chancen gesehen werden. Kein Einzelaspekt erreicht 6 Punkte und damit den Schwellenwert für eine hohe Bewertung. Vorne stehen die Themenfelder hohe Glaubwürdigkeit (kein Greenwashing), die Kombination neuer und alter Technologien, positiver Innovationsdruck, Sicherung der Kundenbasis, Chancen für First-Mover-Strategien und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Diese Themen erreichen jeweils mindestens 5 Punkte. Etwas geringere Chancen werden bei den Themen Produktivitätseffekte durch die Dekarbonisierung, Organisation nachhaltiger Wertschöpfungsketten oder Gewinnung neuer Kunden durch ökologische Produkte gesehen. Das ist überraschend, weil grundsätzlich genau dort die Chancen der Dekarbonisierung liegen.

5.2.4.2 Chancennutzung

Auch bei der Dekarbonisierung wird das Ausmaß der Chancennutzung bei fast allen Einzelthemen geringer eingestuft als ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Die Bewertungen fallen nur mittelhoch oder niedrig aus.

5.2.4.3 Gefahren

Die Gefahren der Dekarbonisierung werden intensiv wahrgenommen. Die Hauptgefahr wird in internationalen Wettbewerbsverzerrungen gesehen (7,1 von 9 Punkten). Dahinter kommen Kostennachteile (6,7 Punkte), der mögliche Wegfall emissionsintensiver Vorleistungen (6 Punkte) und mit einer mittleren Bewertung die eingeschränkte Verfügbarkeit emissionsintensiver Vorprodukte sowie das Misslingen der Dekarbonisierung mit der Folge einer globalen Krise.

5.2.4.4 Gefahrenabwehr

Die Möglichkeit der Gefahrenabwehr wird bei allen Aspekten als sehr niedrig eingestuft. Vorne in dieser Liste stehen die internationalen Wettbewerbsverzerrungen, deren Grad der Gefahrenabwehr nur mit 2,7 von 9 möglichen Punkten bewertet wird. Die Gefahren der Dekarbonisierung werden als „Ohnmachts-Themen“ wahrgenommen, die auf der Ebene der Unternehmen, Verbände oder Landespolitik kaum lösbar sind.

5.2.5 Demografie

Die bereits vorhandene und in Zukunft wachsende Lücke bei der Versorgung mit Fachkräften ist für zwei Drittel der Befragten ein großes Problem. Dieser Anteil steigt bis 2035 auf drei Viertel an. „Kein Problem“ sehen darin derzeit 14 Prozent der Experten. Dieser Anteil soll 2035 ähnlich hoch sein.

5.2.5.1 Chancen

Die befürchtete Verknappung von Fachkräften führt zu Anpassungsreaktionen, die als Chance dieses Trends verstanden werden können:

- Eine sehr hohe Bedeutung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wird den Themen Automatisierung und mehr Digitalisierung eingeräumt. Diese beiden Aspekte erhalten jeweils mehr als 6 von 9 möglichen Chancenpunkten.
- Mit etwas Abstand folgen Offenheit für Migration, arbeitssparender technischer Fortschritt, Effizienz, mehr Internationalisierung und höherer Kapitaleinsatz.
- Als eher niedrig (weniger als 5 Punkte) werden die Chancen bei den Themen „stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft“ und „höhere Diversität“ beurteilt.

5.2.5.2 Chancennutzung

Die Ausnutzung des Chancenpotenzials halten die Experten zumindest in einem mittleren Ausmaß für möglich. Allerdings sind auch hier die Bewertungen der Nutzungsmöglichkeiten durchweg niedriger als die für die Bedeutung der potenziellen Chancen. Bei den beiden wichtigsten Chancenthemen „mehr Automatisierung“ und „mehr Digitalisierung“ wird der Grad der Chancennutzung sogar als „hoch“ (mehr als 5 Punkte) eingestuft. Bei den anderen Themen „Konzentration auf das Kerngeschäft“ und „Diversität“ erfolgt eine mittlere oder eher niedrige Bewertung.

5.2.5.3 Gefahren

Die Bedrohungslage durch die Risiken der demografischen Entwicklung bestimmt das Gesamtbild und begründet die pessimistische Chancen-Risiko-Beurteilung. Die Risiken der Fachkräfteverknappung werden weit überwiegend als hoch eingeschätzt:

- Die größten Gefahren sind höhere Personalkosten (8 von 9 Gefahrenpunkten), Nachfolgeprobleme (7,2 Punkte), eingeschränkte Produktionsfähigkeit (7,2 Punkte),

- eingeschränkte Wettbewerbschancen (6,9 Punkte), Verringerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit (6,8 Punkte), Ausdünnung des Leistungsangebotes (6,5 Punkte) sowie ein höherer internationaler Wettbewerbsdruck (6,3 Punkte).
- Als mittelhoch werden als Gefahren Standortverlagerungen, instabile Wertschöpfungsketten und verringerte Innovationsfähigkeit genannt. Kein in der Umfrage abgefragter Einzelaspekt wird mit Blick auf die Gefahren als niedrig eingestuft.

5.2.5.4 Gefahrenabwehr

Bei allen abgefragten Einzelthemen wird der Grad der Gefahrenabwehr als nicht oder kaum möglich eingestuft. Sehr kritisch in dieser Hinsicht werden die Themen „höhere Personalkosten“ und „Standortverlagerungen“ beurteilt. Sie erhalten bei der Bewertung des Grades der Gefahrenabwehr jeweils weniger als 3,5 von 9 Punkten. Bei allen anderen Themen wird die Chance zur Gefahrenabwehr zwar etwas besser, aber immer noch als sehr schwierig eingeordnet. Die Gefahren im Bereich Demografie/Fachkräfteverknappung können kaum auf der Ebene der Unternehmen gelöst werden. Hohe Risiken und die sehr beschränkte Möglichkeit der Gefahrenabwehr bestimmen das insgesamt sehr pessimistische Bild bei der Beurteilung der demografischen Entwicklung,

5.3 TOP-Chancen und Gefahren

Zusammenfassend werden in diesem Abschnitt die wichtigsten Einzelfaktoren auf der Chancen- und Gefahrenseite dargestellt. Bei den Chancen werden die Faktoren berücksichtigt, die eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit haben (mindestens 6 von 9 Punkten). Auf der Gefahrenseite wird auf den Grad der Gefahrenabwehr abgestellt, weil das bei den Risiken die relevante Dimension ist. Es werden die Faktoren dargestellt, bei denen der Grad der Gefahren als sehr schwierig (weniger als 3,5 von 9 Punkte) bewertet wird.

Bei den TOP-Chancen (Tabelle 4) steht die Erhöhung der Prozesseffizienz durch die Digitalisierung vorne. Danach folgen vier Themen aus dem Bereich Globalisierung. Mit einer Ausnahme (Prozesseffizienz) sind die TOP-Chancenthemen auf der Ebene der Unternehmen nur mittelhoch oder kaum (Zugang zu Energie) beeinflussbar, das heißt, externe Entwicklungen und Rahmenbedingungen schränken die Nutzung der TOP-Chancen stark ein.

Tabelle 4

TOP-Chancen geordnet nach der Bedeutung für Wettbewerbsfähigkeit
 Faktoren mit einer Bewertung von mindestens 6 von 9 Punkten auf der Skala
 von 0 (= sehr niedrig) bis 9 (= sehr hoch)

Thema	Trend	Bedeutung	Ausnutzung	Bewertung der Bedeutung	Bewertung des Grades der Ausnutzung
Prozesseffizienz	DIG	7,1	6,3	hoch	hoch
Mehr Exporte	GLOB	6,7	5,7	hoch	mittel
Sicherung Rohstoffe	GLOB	6,4	5,5	hoch	mittel
Zugang Rohstoffe	GLOB	6,4	5,1	hoch	mittel
Zugang Energie	GLOB	6,4	4,9	hoch	niedrig
Diversifizierung Absatz	GLOB	6,3	5,7	hoch	mittel
Mehr Automatisierung	DEM	6,3	5,5	hoch	mittel
Diversifizierung Beschaffung	GLOB	6,2	5,4	hoch	mittel
Kostenoptimierung durch Auslandsproduktion	GLOB	6,2	5,7	hoch	mittel
Mehr Digitalisierung	DEM	6,2	5,6	hoch	mittel

Legende: hoch (mindestens 6 von 9 Punkten), mittel (5 bis 6 Punkte), niedrig (weniger als 5 Punkte)

Quelle: IW Consult (2023a)

Die Liste der Gefahren wird von höheren Personalkosten, zu viel Bürokratie, verstärkten Nachfolgeproblemen, Einschränkungen der Produktionsfähigkeit und internationalen Wettbewerbsverzerrungen angeführt (Tabelle 5). Das wichtigste Ergebnis ist aber, dass bei keinem der TOP-Themen eine Gefahrenabwehr auf der Ebene der Unternehmen möglich ist. Bei sechs der 13 Themen wird diese Möglichkeit sogar als niedrig eingestuft. Es ist klar erkennbar, dass die Risiken weit überwiegend mit den Themen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und einem fairen „Level Playing Field“ verbunden sind. Das schwächt in fundamentaler Weise die Säule „Offene Weltmärkte und Exportorientierung“ des Geschäftsmodells Bayern.

Tabelle 5

TOP-Risiken geordnet nach der Bedeutung für Wettbewerbsfähigkeit
 Faktoren mit einer Bewertung von mindestens 6 von 9 Punkten auf der Skala
 von 0 (= sehr niedrig) bis 9 (= sehr hoch)

Thema	Trend	Bedeutung	Grad der Gefahrenabwehr	Bewertung der Bedeutung	Bewertung Gefahrenabwehr
Höhere Personalkosten	DEM	8,0	3,3	hoch	niedrig
Zu viel Bürokratie	DIG	7,5	3,1	hoch	niedrig
Verstärkte Nachfolgeprobleme	DEM	7,2	3,5	hoch	mittel
Eingeschränkte Produktionsfähigkeit	DEM	7,2	4,0	hoch	mittel
Internationale Wettbewerbsverzerrungen	DEK	7,1	2,7	hoch	niedrig
Eingeschränkte Wettbewerbschancen	DEM	6,9	4,2	hoch	mittel
Komplexe rechtliche Rahmenbedingungen	DIG	6,9	3,6	hoch	mittel
Verringerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit	DEM	6,8	3,9	hoch	mittel
Kostennachteile	DEK	6,7	3,5	hoch	niedrig
Ausdünnung des Leistungsangebots	DEM	6,5	4,0	hoch	mittel
Unfaire Wettbewerbsbedingungen	GLOB	6,5	2,7	hoch	niedrig
Geopolitische Risiken	GLOB	6,5	2,9	hoch	niedrig
Höherer internationaler Wettbewerbsdruck	DEM	6,3	3,7	hoch	mittel

Legende: Bedeutung: hoch (mindestens 6 von 9 Punkten), mittel (5 bis 6 Punkte), niedrig (weniger als 5 Punkte); Gefahrenabwehr hoch (≥ 5 Punkte), mittel (< 5 bis $> 3,5$ Punkte), niedrig ($\leq 3,5$ Punkte)

Quelle: IW Consult (2023a)

6 Szenarien der Entwicklung bis 2035

Schwache Wachstumsperspektiven

Die Entwicklung der bayerischen Wirtschaft bis 2035 ist von hoher Unsicherheit geprägt. Deshalb werden mögliche Entwicklungen in Szenarien beschrieben. Die Besonderheit des Konzeptes besteht darin, die wesentlichen Determinanten aus den Antworten der befragten Experten abzuleiten und damit ein Zukunftsbild zu zeichnen, wie es die Mitgliedsverbände der vbw derzeit sehen. Im Mittelpunkt dabei steht die vorher beschriebene Bewertung der Chancen und Risiken des Strukturwandels bis 2035.

6.1 Konzept und Definitionen

Es werden drei Kern-Szenarien unterschieden:

- Risiko-Szenario, bei dem die Risiken der Entwicklung bis 2035 die Chancen klar dominieren,
- Balance-Szenario, bei dem sich Chancen und Risiken ausgleichen, und
- Chancen-Szenario, bei dem die Chancen deutlich höher sind als die Risiken.

Die Definition der Szenarien wird aus den Antworten der Expertenbefragung abgeleitet. Aus den Einschätzungen zu den Trends wird ein Chancen-Risiko-Index (CRI) berechnet (siehe *Definition der Szenarien*, Seite 27). Mithilfe des CRI werden die drei Grund-Szenarien definiert:

- Risiko-Szenario: 0 bis 2 Punkte (deutlich mehr Risiken)
- Balance-Szenario: 3 bis 6 Punkte (ausgewogener Mix zwischen Chancen und Risiken)
- Chancen-Szenario: 7 bis 9 Punkte (deutlich mehr Chancen)

Das mittlere Balance-Szenario wird nochmals unterteilt in ein

- Balance^{Moderat}-Szenario (3 bis 4 Punkte)
- Balance^{Stark}-Szenario (5 bis 6 Punkte)

Die Abbildung 3 zeigt die durchschnittlichen CRI-Werte der Szenarien. Sie reichen von 1,3 Punkten im Mittelwert für das Risiko-Szenario bis 7,5 Punkten für das Chancen-Szenario. Der CRI für das Balance-Szenario beträgt 4,7 Punkte. Dabei unterscheiden sich das moderate Balance-Szenario mit 3,7 Punkten und das starke Balance-Szenario mit 5,3 Punkten deutlich. Der Durchschnitt der Bewertung aller Experten beträgt 4,9 Punkte und ist dem Balance-Szenario sehr ähnlich.

Definition der Szenarien

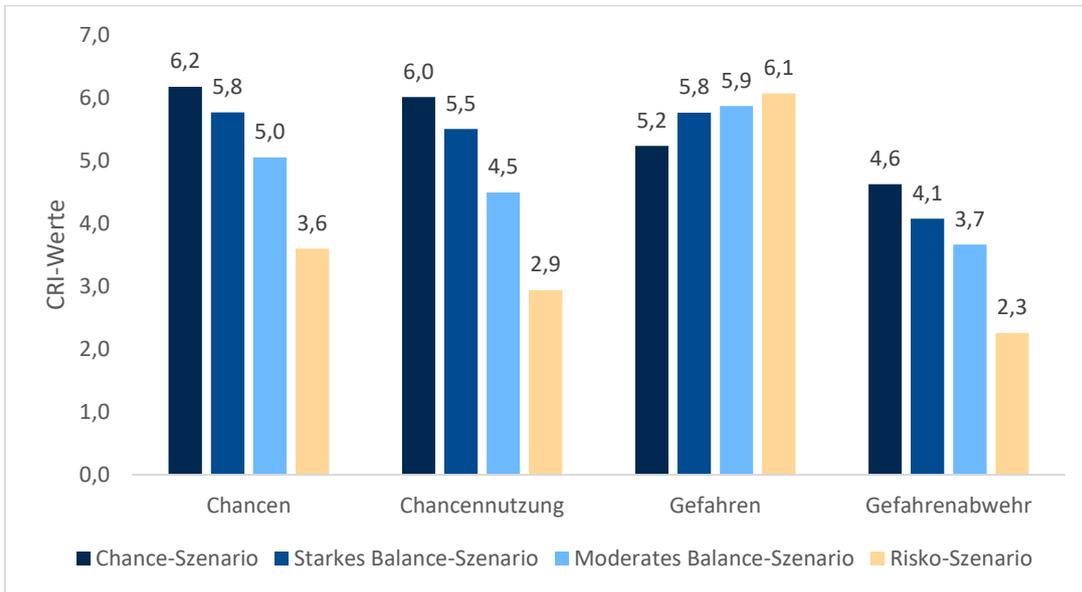
Zur Definition der Szenarien werden die Ausprägungen des Chancen-Risiko-Index (CRI) verwendet, die aus der Expertenbefragung abgeleitet sind. Jeder Experte hat die Chancen und Risiken der vier Trends einzeln auf einer Skala zwischen 0 (= überwiegend Risiken) und 9 (= überwiegend Chancen) bewertet. Der Mittelwert dieser vier Einzelbewertungen (siehe Tabelle 2) ergibt den Chancen-Risiko-Index CRI. Der durchschnittliche CRI aller Experten beträgt gerundet 4,9 von 9 möglichen Punkten. Er berechnet sich als gleichgewichteter Mittelwert aus den Bewertungen für die Globalisierung (5,6 Punkte), die Digitalisierung (7 Punkte), die Dekarbonisierung (4,6 Punkte) und die Demografie (2,6 Punkte).

Die Heterogenität in den Antworten der Experten wird zur Bildung von Szenarien im Sinne von denkbaren Entwicklungsverläufen bis 2035 ausgenutzt:

- Die Experten mit CRI-Werten in einem Intervall um den Mittelwert sollen ein mittleres Balance-Szenario repräsentieren. Dort sind die Chancen und Risiken in etwa ausgeglichen. Als Bedingung für die Zuordnung zu dieser Gruppe werden CRI-Werte von mindestens 3 und weniger als 7 Punkten festgelegt. Bei der Festlegung dieser Grenzwerte wird auf Rundungen verzichtet. Das Szenario umfasst Bewertungen beginnend bei 3 Punkten und endend mit 6,9 Punkten. Das mittlere Balance-Szenario wird nochmals in ein moderates Balance-Szenario (3 bis 4 Punkte) und ein starkes Balance-Szenario (5 bis 6 Punkte) unterteilt.
- In einem pessimistischen Risiko-Szenario sind die Experten zusammengefasst, bei denen die Risiken klar die Chancen bei der Trendbewertung überwiegen. Als Grenzwert für die Zuordnung wird ein CRI von weniger als 3 Punkten definiert.
- Umgekehrt ist die Situation bei der Gruppe von Experten mit CRI-Werten von 7 und mehr Punkten. Hier überwiegen die Chancen eindeutig die Risiken. Diese Gruppe von Experten repräsentiert das Chancen-Szenario.

In diesen verschiedenen Szenarien sind implizit die unterschiedlichen Ausprägungen der Chancen und Risiken aus den Trends gebündelt und repräsentiert. Je optimistischer die Szenarien sind (also je höher der CRI-Wert ist), umso höher werden die Chancen, das Ausmaß der Chancennutzung sowie der Grad der Gefahrenabwehr und umso geringer die Gefahren aus den Trends bewertet (siehe Abbildung auf der Folgeseite). Regressionsanalysen bestätigen diese Zusammenhänge. Kurz: In dem Risiko-Szenario werden die deutlich negativen und in dem Chancen-Szenario die deutlich positiven Auswirkungen der Trends gebündelt. Die Balance-Szenarien stehen für einen stärker ausgewogenen Mix der Faktoren.

Abbildung: Zusammenhang CRI-Werte und Chancen, Chancennutzung, Gefahren und Grad der Gefahrenabwehr

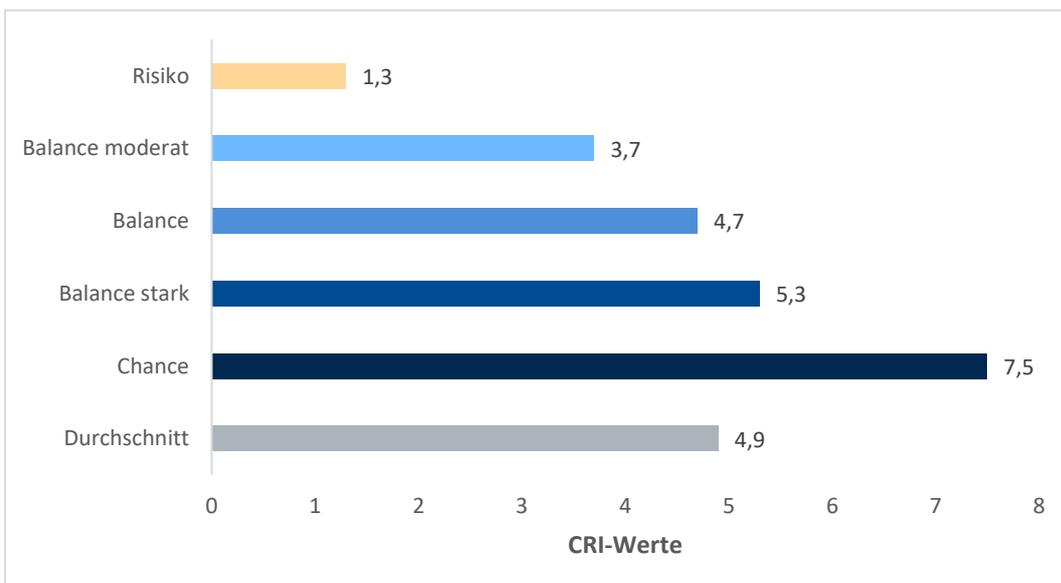


Legende: CRI-Werte zwischen 0 (= überwiegend Risiken) bis 9 (= überwiegend Chancen); Werte für andere Faktoren Punkte zwischen 0 (= sehr niedrig) und 9 (= sehr hoch)

Abbildung 3

CRI-Werte nach Szenarien und Gesamtdurchschnitt

Durchschnittliche Punkte auf der Skala von 0 (= überwiegend Risiken) bis 9 (= überwiegend Chancen)



Quelle: IW Consult (2023a)

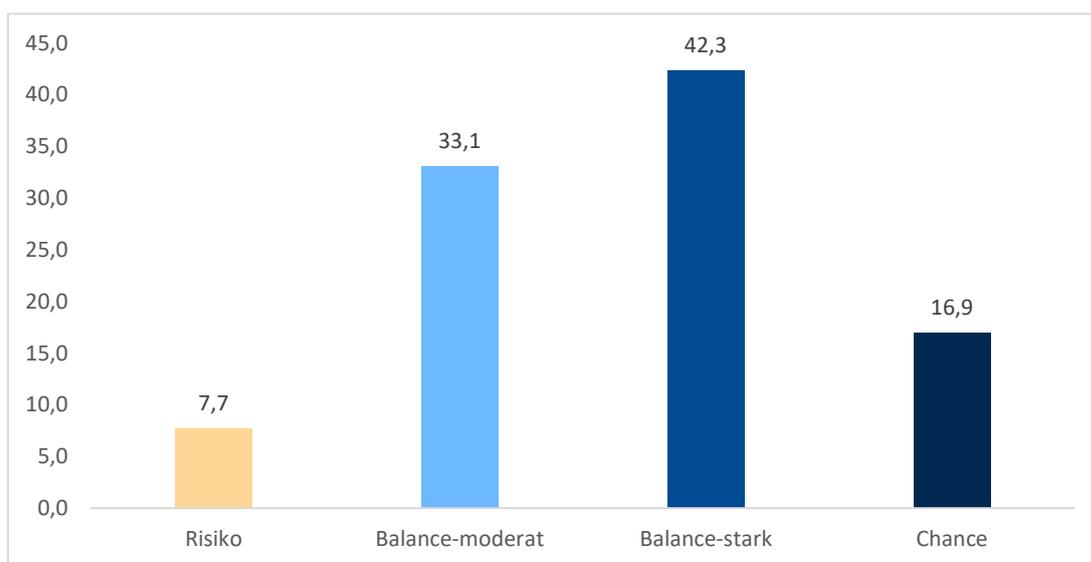
Die Auszählung der Expertenbewertungen ergibt folgendes Ergebnis:

- 7,7 Prozent der Antworten entfallen auf das Risiko-Szenario,
- 33,1 Prozent auf das moderate Balance-Szenario,
- 42,3 Prozent auf das starke Balance-Szenario,
- 16,9 Prozent auf das Chancen-Szenario.

Die Verteilung zeigt, dass die große Mehrheit der Experten aus der bayerischen Wirtschaft eher einen ausgewogenen Mix von Chancen und Risiken als extreme Entwicklungen sieht. Die Wahrscheinlichkeit des Chancen-Szenarios ist größer als die des Risiko-Szenarios. Das bedeutet insgesamt eine Tendenz zu einer eher positiven Bewertung der Chancen und Risiken. Die beiden eher positiven Szenarien „Chance“ und „starke Balance“ haben zusammen eine Wahrscheinlichkeit von 59 Prozent und die beiden eher negativen Szenarien „moderate Balance“ und „Risiko“ eine von 41 Prozent.

Abbildung 4

Wahrscheinlichkeiten der Szenarien, Angaben in Prozent



Quelle: IW Consult (2023b)

6.2 Wachstumserwartungen nach Szenarien

Die zentrale Frage dieser Studie ist die Bewertung der Zukunftsfähigkeit des „Geschäftsmodells Bayern“. Letztendlich geht es dabei um eine Wachstumsperspektive. Bereits Kapitel 3.2 hat gezeigt, dass sich diese deutlich eingetrübt hat.

Die Befragung erlaubt es, die erwarteten Wachstumsraten der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigkeit bis 2035 mit den Chancen-Risiko-Bewertungen (CRI-Index) zu verknüpfen. Jedem CRI-Wert kann deshalb eine korrespondierend erwartete Wachstumsrate

zugeordnet werden. Das ermöglicht die Abschätzung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigkeit im Jahr in den verschiedenen Szenarien.

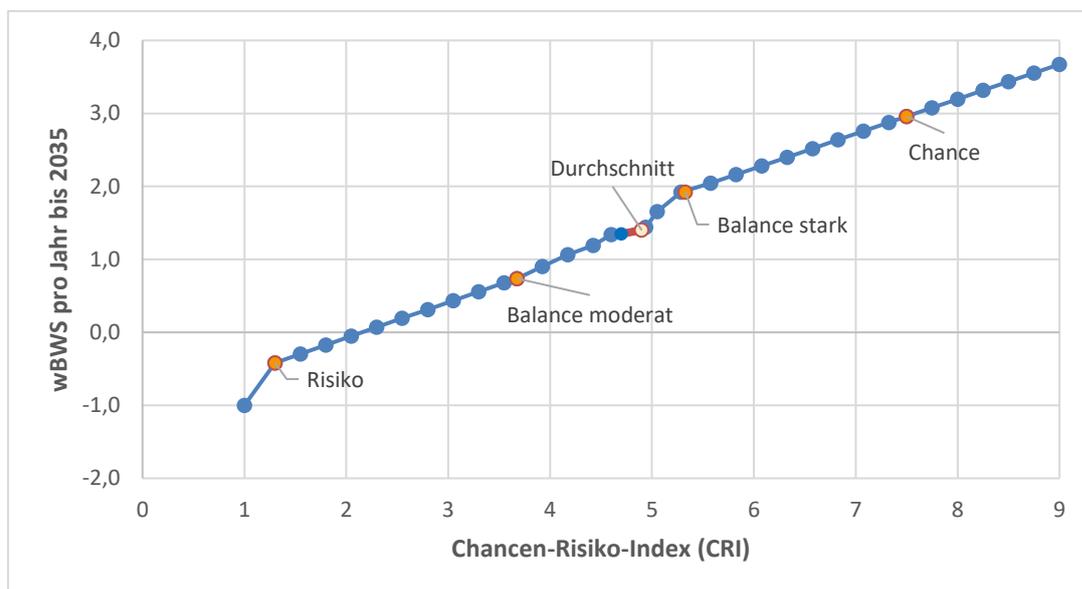
Die Befragungsergebnisse sind eindeutig: Der Chancen-Risiko-Index (CRI) ist mit den Wachstumserwartungen der Experten positiv korreliert. Je höher die Experten den CRI einschätzen, umso höher fallen ihre Wachstumserwartungen aus. Die Abbildung 6 zeigt diesen Zusammenhang. Als Faustformel kann abgeleitet werden, dass ein Prozentpunkt CRI ein Wachstumsplus von 0,54 Prozentpunkten bedeutet. Da die CRI-Werte der Szenarien bekannt sind, lassen sich die erwarteten Wachstumsraten der Bruttowertschöpfung bis 2035 zuordnen. Die Wachstumsraten bis 2035 pro Jahr betragen im

- Risiko-Szenario -0,4 Prozent,
- moderaten Balance-Szenario +0,7 Prozent,
- starken Balance-Szenario +1,9 Prozent und im
- Chancen-Szenario +3,0 Prozent.

Abbildung 4

Zusammenhang zwischen CRI und Wachstumseinschätzung

Wachstumseinschätzung WBS in Prozent pro Jahr bis 2035; CRI von 0 (= Risiko) bis 9 (= Chance)



Quelle: IW Consult (2023a)

Die Wachstumserwartung im mittleren Balance-Szenario (Zusammenfassung der Szenarien moderate und starke Balance) beträgt +1,3 Prozent. Das entspricht in etwa der durchschnittlichen Wachstumserwartung von +1,4 Prozent über alle Expertenbewertungen hinweg, die mit einem CRI-Wert von 4,9 Punkten korrespondiert.

Methodengleich können die erwarteten Wachstumsraten für die Entwicklung der Erwerbstätigkeit abgeleitet werden. Sie betragen bis 2035 pro Jahr im Risiko-Szenario -1,1 Prozent, im moderaten Balance-Szenario -0,2 Prozent, im starken Balance-Szenario 0 Prozent und im Chancen-Szenario +2,0 Prozent.

Tabelle 6

Erwartete Wachstumseinschätzungen nach Szenarien und Referenzmodell-
 Wachstum in Prozent pro Jahr bis 2035; CRI zwischen 0 (= hohes Risiko) und
 9 (= hohe Chance)

Szenarien	CRI	wBWS p. a.	BWS im Jahr 2035	wET p. a.	ET im Jahr 2035
	Punkte	Prozent pro Jahr	Mrd. Euro	Prozent pro Jahr	Anzahl in 1.000
Risiko	1,3	-0,4	616	-1,1	6.751
Balance moderat	3,7	0,7	710	-0,2	7.585
Balance	4,7	1,3	767	-0,2	7.614
Balance stark	5,3	1,9	828	0,0	7.795
Chance	7,5	3,0	952	2,0	10.083
Durchschnitt	4,9	1,4	777	-0,1	7.694
Nachrichtlich: Referenz		4,0	1.080	1,2	9.102

Chancen-Risiko-Index: Punkte zwischen 0 (Risiken überwiegen deutlich) bis 9 (Chancen überwiegen deutlich); wBWS: Wachstumseinschätzung der Experten der Bruttowertschöpfung in Abhängigkeit des CRI; wET: Wachstumseinschätzung der Experten der Erwerbstätigkeit in Abhängigkeit des CRI; Referenz Veränderung zwischen 2010 und 2022 in Prozent pro Jahr.

Quelle: IW Consult (2023a)

Die zentrale Ableitung ist:

- Bei der durchschnittlichen Wachstumserwartung von 1,4 Prozent pro Jahr wird die Bruttowertschöpfung im Jahr 2035 rund 777 Milliarden Euro betragen.

- Die Bruttowertschöpfung wird sich im Jahr 2035 in den einzelnen Szenarien stark unterscheiden. Die Spannweite geht von 616 Milliarden Euro im Risiko-Szenario bis 952 Milliarden Euro im Chancen-Szenario. Die Wertschöpfungen für die Balance-Szenarien liegen dazwischen.

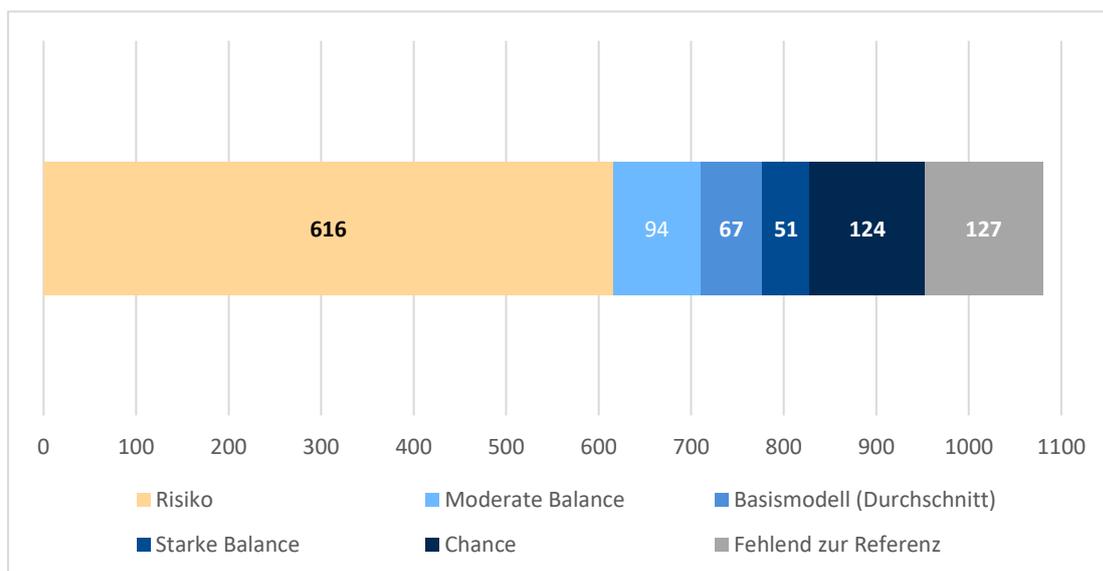
Diese Ergebnisse können nur relativ zu einem Referenzmodell bewertet werden. Als Referenzmaßstab soll die Entwicklung der Bruttowertschöpfung der Jahre 2010 bis 2022 verwendet werden (siehe Kapitel 4.2). In diesem Referenzzeitraum ist die Bruttowertschöpfung in Bayern um vier Prozent pro Jahr gewachsen. Bei Fortschreibung dieser Rate in die Zukunft läge die Bruttowertschöpfung im Jahr 2035 bei rund 1.080 Milliarden Euro.

Die Abbildung 6 verdeutlicht nochmals ausgehend von dem Risiko-Szenario die Veränderung der Bruttowertschöpfung im Jahr 2035 beim Übergang hin zu günstigeren Szenarien. Die wichtigste Schlussfolgerung ist, dass selbst im Chancen-Szenario die Bruttowertschöpfung im Jahr 2035 rund 127 Milliarden Euro niedriger ist als im Referenzmodell.

Abbildung 5

Bruttowertschöpfung 2035 nach Szenarien

Angaben in Milliarden Euro; Zuwächse ausgehend von dem Risiko-Szenario



Legende: Basismodell entspricht dem Mittelwert der Wachstumserwartungen der Experten.

Quellen: IW Consult (2023a), Statistisches Bundesamt (2023), VGR der Länder (2023)

6.3 Differenzierung nach Branchen

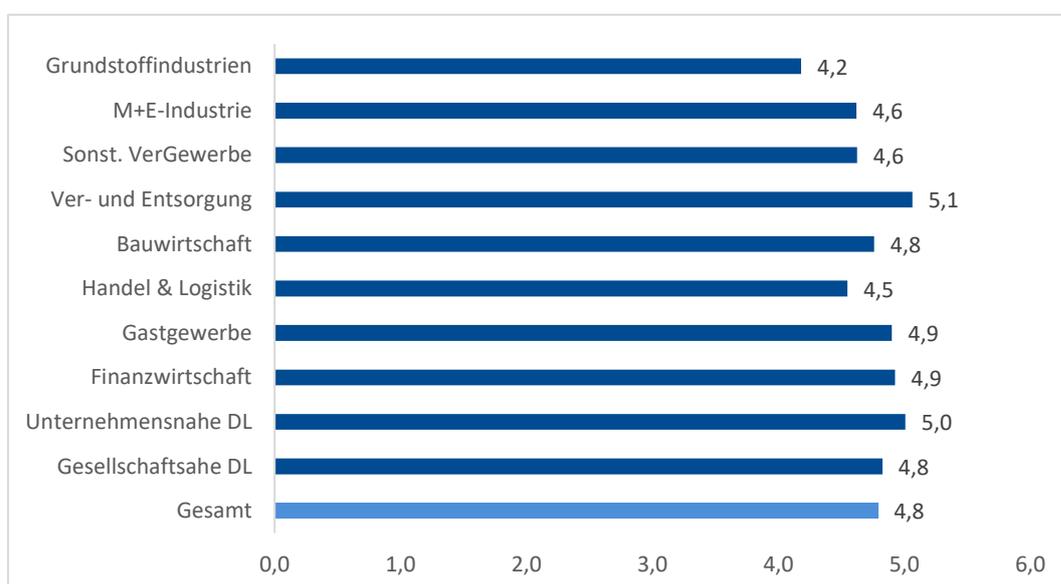
Aus den Befragungen der Experten können direkt keine Aussagen zu den Wachstumserwartungen der Wertschöpfung einzelner Branchen abgeleitet werden. Für diese

Abschätzungen können aber Daten aus der Umfrage „Unternehmerperspektiven“ zu der Chancen- und Risikobewertung der Trends genutzt werden. Die Unternehmen haben wie die Experten die Chancen und Risiken der vier Trends abgeschätzt. Daraus lässt sich ebenfalls ein Chancen-Risiko-Index der Unternehmen ableiten, der mit 4,8 Punkten sehr ähnlich ausfällt wie der aus der Expertenbefragung von 4,9. Die Spannweite liegt zwischen 4,2 Punkten bei den Grundstoffindustrien und 5,1 Punkten bei der Entsorgungs- und Versorgungswirtschaft (Abbildung 7).

Abbildung 6

Chancen-Risiko-Index der Unternehmen (CRI^U)

Angaben in Punkten von 0 (= überwiegend Risiken) bis 9 (= überwiegend Chancen)

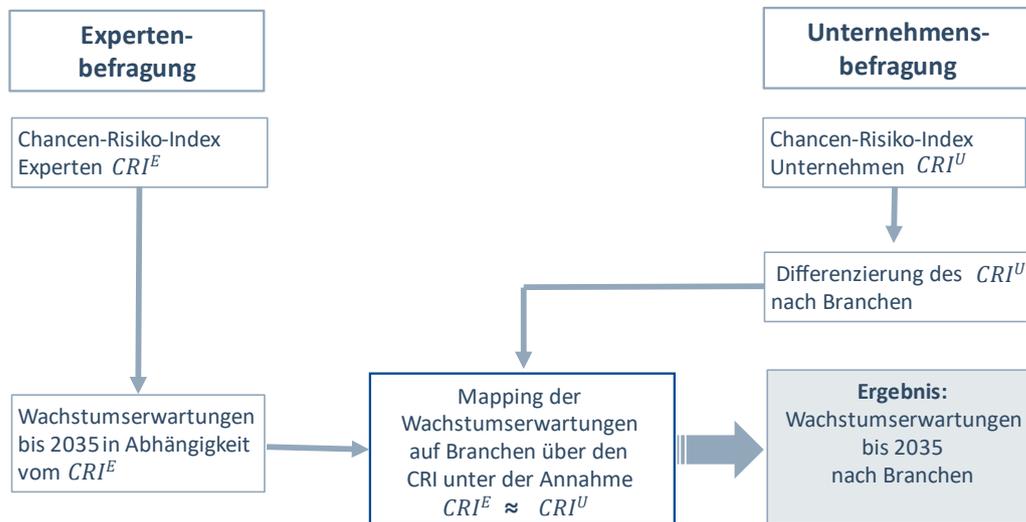


Quelle: IW Consult (2023b)

Der Chancen-Risiko-Index (CRI^U) ist aber nur ein Baustein bei der Ermittlung der nach Branchen differenzierten Wachstumsraten. Dafür müssen die Ergebnisse beider Umfragen (Experten und Unternehmen) verknüpft werden (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Da die aus beiden Umfragen ermittelten CRI sehr ähnlich sind, kann der in Abbildung 5 (Seite 30) dargestellte Zusammenhang zwischen CRI und Wachstumserwartungen aus der Expertenbefragung auf die CRI der Unternehmensbefragung angewendet werden. Die entscheidende Annahme dabei ist, dass die Zuordnungen der CRI-Werte zu den Wachstumserwartungen in der Expertenbefragung auch für Unternehmerperspektiven hinreichend repräsentativ sind.

Abbildung 7

Ableitung der Wachstumserwartungen nach Branchen, Methodik



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse für die Branchen und die Gesamtwirtschaft.

- Die Wachstumsrate der Bruttowertschöpfung (BWS) beträgt für die Gesamtwirtschaft gerundet 1,4 Prozent.
- Die Spanne reicht von 1,00 Prozent in der Grundstoffindustrie bis 1,64 Prozent in der Energiewirtschaft. Dazwischen liegen die Unternehmensnahen Dienstleistungen (1,60 Prozent), die Finanzwirtschaft (1,54 Prozent), das Gastgewerbe (1,52 Prozent), die Gesellschaftsnahen Dienstleistungen (1,46 Prozent), die Bauwirtschaft (1,41 Prozent), die M+E-Industrie (1,31 Prozent) sowie der Bereich Handel und Logistik (1,26 Prozent).

Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen gering. Der Grund dafür ist, dass die Experten und die Unternehmen aus der Umfrage Unternehmerperspektiven die Wirkungen der Trends sehr ähnlich beurteilen. Diese Ergebnisse beruhen nicht auf einer Modellrechnung oder einer Prognose, sondern spiegeln nur die Wachstumseinschätzungen der Experten der bayerischen Verbände wider.

Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Branchen, die zum einen von dem Referenzwert (also der Entwicklung von 2010 bis 2022) und dem erwarteten Wachstum bis 2035 abhängen:

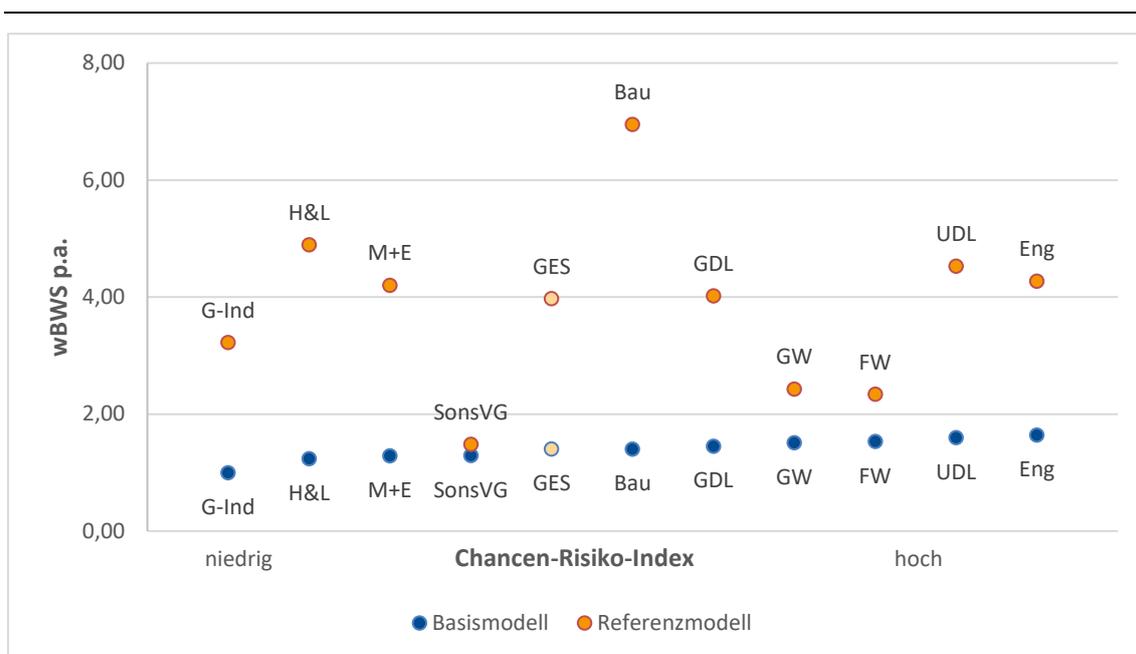
- Die Spannweite des Rückgangs der BWS liegt zwischen rund 49 Prozent in der Bauwirtschaft und nur 0,4 Prozent beim Sonstigen Verarbeitenden Gewerbe.
- Die Einbußen in der Industrie (definiert als Produzierendes Gewerbe) sind mit einem Rückgang von 31,4 Prozent höher als im Dienstleistungssektor (25,6 Prozent).

- In den für Bayern besonders wichtigen Branchen der M+E-Industrie und der Unternehmensnahen Dienstleistungen betragen die Einbußen jeweils 29,4 Prozent.

Der nur geringe Rückgang in der Gruppe des Sonstigen Verarbeitenden Gewerbes (unter anderem Ernährungsindustrie, Textil-, Bekleidungs-, Druck- und Möbelindustrie) erklärt sich durch das geringe Wachstum im Referenzzeitraum von nur 1,3 Prozent. Da das in etwa der erwarteten Wachstumsrate bis 2035 entspricht, gibt es im Basis-Szenario kaum Unterschiede zum Referenzmodell. Anders ist die Situation in der Bauwirtschaft. Im Referenzzeitraum ist die BWS um 6,8 Prozent gewachsen. Das übertrifft die Wachstumserwartungen von rund 1,4 Prozent deutlich.

Abbildung 8

Wachstumserwartungen nach Branchen im Basis- und Referenzmodell
Basismodell (Erwartung 2022 bis 2035) und Referenzmodell (Ist 2010 bis 2022);
Angaben in Prozent pro Jahr



Legende: G-Ind (= Grundstoffindustrie), H&L (Handel und Logistik), SonsVG (= Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe), M+E (= Metall- und Elektroindustrie), GES (= Gesamtwirtschaft), Bau (= Bauwirtschaft), GDL (= Gesellschaftsnahe Dienstleistungen), GW (= Hotel- und Gastgewerbe), FW (= Finanz- und Immobilienwirtschaft), UDL (= Unternehmensnahe Dienstleistungen), Eng (= Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft)

Quellen: IW Consult (2023a, 2023b), VGR der Länder (2023), Statistisches Bundesamt (2023)

6.4 Impact einzelner Trends

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Wachstumsaussichten und der Chancen-Risiko-Index (CRI) positiv korrelieren. Je höher der CRI ist, umso günstiger sind die Wachstumserwartungen. Es ist daher sinnvoll, die Einzelfaktoren (siehe Kapitel 5) zu identifizieren, die mit dem CRI positiv korrelieren. Diese Faktoren sollten in Rahmen des Handlungskonzeptes (siehe Kapitel 8) gestärkt werden. Diese Impactanalyse wird getrennt für die Chancen und den Grad der Gefahrenabwehr durchgeführt. Dabei werden nach Stärke des Zusammenhangs zwischen dem Faktor und dem CRI jeweils vier Gruppen unterschieden: sehr starke, starke, schwache und sehr schwache Korrelation.

6.4.1 Chancensicht

Die Abbildung 9 zeigt die Zuordnungen der Einzelthemen aus dem Bereich Chancen in die oben beschriebenen Impactklassen, wobei hier eine Beschränkung auf die Einordnung „sehr hoch“ und „hoch“ erfolgt.

Insgesamt weisen 28 der 47 Faktoren auf der Chancenseite eine hohe oder sehr hohe Korrelation mit dem CRI auf. Das sind die erfolgversprechendsten Ansatzpunkte zur Stärkung der Wachstumsstrategie und damit für das Erreichen der Positiv-Szenarien (starke Balance oder Chance).

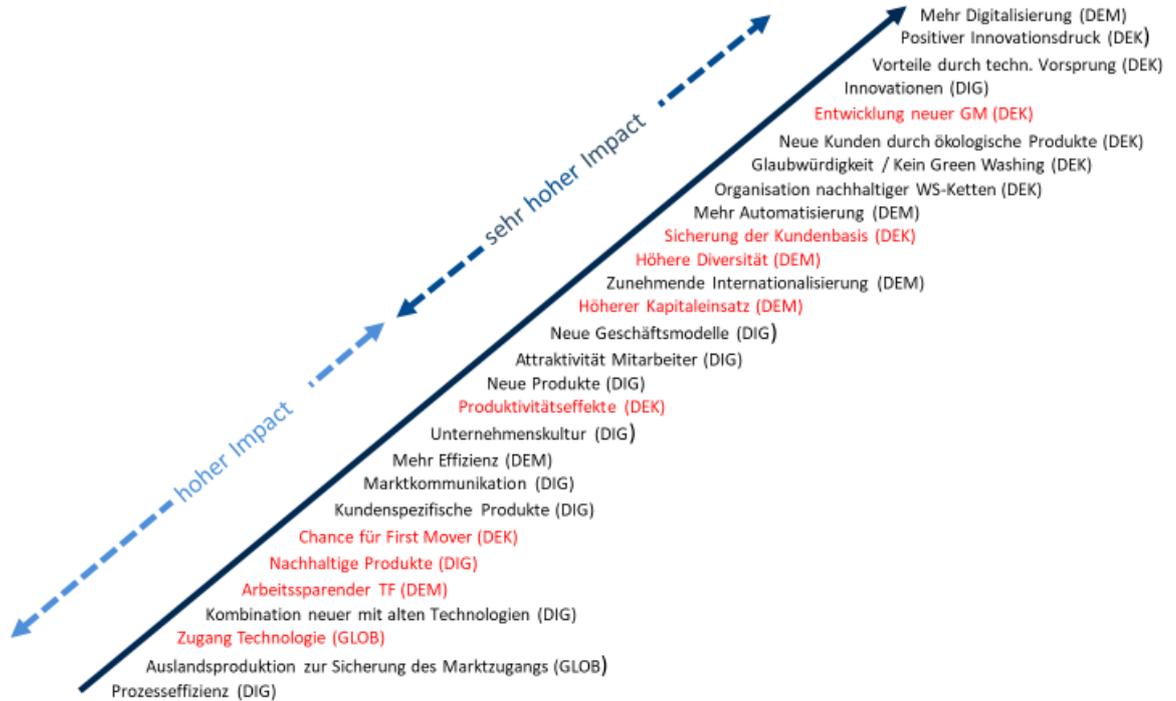
- Bei diesen Prioritäten dominieren Themen aus den Bereichen Demografie und Dekarbonisierung.
- Die TOP-Themen sind der Ausbau der Digitalisierung, die Ausnutzung eines positiven Innovationsdrucks und des vorhandenen technologischen Vorsprungs bei der Dekarbonisierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Sicherung der Kundenbasis durch die Entwicklung ökologischer Produkte. Dazu gehören auch die Nutzung der hohen Glaubwürdigkeit der bayerischen Unternehmen („kein Greenwashing“) sowie die Fähigkeit zur Organisation nachhaltiger Wertschöpfungsketten.

Die für eine Wachstumsstrategie besonders interessanten Faktoren unterscheiden sich stark mit Blick auf die Ausnutzungsgrade der Chancen. In der Gruppe der Faktoren mit sehr hohem Impact gelten die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die Sicherung der Kundenbasis, das Erreichen von mehr Diversität oder ein notwendig höherer Kapitaleinsatz zur Umsetzung der Maßnahmen im Bereich „Demografie/Fachkräfteverknappung“ als schwer durchsetzbar. Das hat die Analyse in dem Kapitel 5.2 gezeigt. Diese Themen sind in der Abbildung 10 in roter Schrift gekennzeichnet. Daraus leiten sich Strategieoptionen mit zwei Zielrichtungen ab. Möglich ist eine Konzentration auf wachstumsfördernde Maßnahmen,

- die vergleichsweise leicht umsetzbar sind und/oder
- die zwar schwierig in der Umsetzung sind, aber dafür fundamentale Wachstumshürden beseitigen oder zumindest entschärfen.

Abbildung 9

Impact der Einzelfaktoren im Bereich Chancen auf den RCI
Einzelfaktoren geordnet nach der Höhe der Korrelation



Rote Schrift: Einzelfaktoren mit einem niedrigen Ausnutzungsgrad der Chancen (Bewertung: weniger als 5 von 9 möglichen Punkten)

Quelle: eigene Darstellung

6.4.2 Gefahrensicht

Bei der Analyse der Gefahren (Kapitel 5.2) ist das wesentliche Ergebnis, dass eine Gefahrenabwehr auf der Ebene der Unternehmen oder der bayerischen Politik bei vielen Einflussfaktoren kaum möglich ist. Dazu gehören Kostennachteile, Wettbewerbsverzerrungen, Probleme mit der Verfügbarkeit energieintensiver Vorprodukte, geopolitische Risiken, Klumpenrisiken, aber auch interne Probleme wie die Nachfragerregulierung in Unternehmen oder die überbordende Bürokratie. Deshalb sollen hier im Rahmen der Impact-Analyse die Faktoren identifiziert werden, die positiv auf den CRI und damit auf das Wachstum wirken, wenn eine Gefahrenabwehr gelingen würde (Abbildung 11).

Abbildung 10

Impact der Einzelfaktoren im Bereich Gefahrenabwehr auf den RCI
Einzelfaktoren geordnet nach der Höhe der Korrelation für die Bewertung sehr hoch, hoch und mittelhoch



Rote Schrift: Themen mit großen Unterschieden zwischen Bedeutung und Ausnutzungsgrad

Quelle: eigene Darstellung

In der Abbildung 11 sind die Themen aufgelistet, die zumindest eine mittelhohe Korrelation mit dem Chancen-Risiko-Index aufweisen. Dazu gehören die Themen eingeschränkte Wettbewerbschancen, Standortverlagerungen, Verringerung der Innovationsfähigkeit, ein höherer internationaler Wettbewerbsdruck, eine eingeschränkte Produktionsfähigkeit und instabile Wertschöpfungsketten, ausgelöst durch die demografische Entwicklung. Das sind Themen, die sich letztendlich nur durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen entschärfen lassen. Als besonders schwierig wird die Lösung dieser Aufgabe bei Verhinderung von Standortverlagerungen oder bei drohenden höheren Personalkosten von den Experten eingeschätzt.

6.5 Fazit

Die Einschätzungen der Experten und der Unternehmen in den Umfragen zeigen, dass die bayerische Wirtschaft in den nächsten Jahren bis 2035 die hohen Wachstumsraten der Vergangenheit nicht mehr erreichen wird. Im Durchschnitt wird nur noch ein Wachstum

der Bruttowertschöpfung von 1,4 Prozent pro Jahr bis 2035 erwartet. Im Referenzzeitraum von 2010 bis 2022 waren es 4,0 Prozent. Im Jahr 2035 wird die Bruttowertschöpfung um rund 303 Milliarden Euro unter dem Niveau des Referenzmodells liegen. Diese eingetrübten Wachstumsaussichten betreffen nahezu alle Branchen. Das Geschäftsmodell Bayern ist damit flächendeckend bedroht.

Die Analysen zu den Chancen und Risiken der Trends zeigen aber auch, dass es Hebel gibt, die Wachstumsperspektiven zu verbessern und sich zumindest dem Positiv-Szenario anzunähern. Dazu ist ein Handlungspaket RECODE Bayern notwendig, das nachfolgend skizziert wird. Die Bewertungen der Experten haben gezeigt, dass es einen hohen Handlungsbedarf bei allen standortrelevanten Faktoren gibt.

7 Re-Code Bayern

Modifikationen und Modernisierungen für das Geschäftsmodell Bayern

In diesem Kapitel werden die Handlungsfelder benannt, die für den zukünftigen Erfolg Bayerns wichtig sind. Dabei geht es nicht um die wichtigen Detailfragen einzelner Fachpolitiken, sondern um die langfristig bedeutenden strategischen Linien. Vier einfache Fragen sollen beantwortet werden:

- Was muss bleiben?
- Was muss verändert werden?
- Was muss neu hinzukommen?
- Was muss weg?

7.1 Was muss bleiben?

Die Lage ist aber besser als die derzeitige Stimmung. Die Auswertung der Unternehmerperspektiven zeigt, dass die derzeitige schwache Einschätzung der Standortqualität nur teilweise durch Fakten gedeckt ist, sondern eine latente Verunsicherung vorherrscht. Bayern ist nach wie vor stark. Die Säulen des Geschäftsmodells Bayern (siehe Kapitel 2) tragen auch in Zukunft. Das gilt es zu bewahren.

Die Bedeutung der Bewahrung der Stärken des Geschäftsmodells Bayern ist sowohl in der Politik als auch in der bayerischen Wirtschaft erkannt. Das vbw-Positionspapier zur Landtagswahl „12 Punkte für Bayerns Zukunft“ hebt das deutlich hervor. Bekräftigt wird dies durch den Koalitionsvertrag zwischen der CSU und den Freien Wählern, der in seinen Kernpunkten auch die vbw überwiegend positiv bewertet.

Fazit: Die Grundsäulen dieses Geschäftsmodells müssen nicht grundlegend verändert, sondern nur modifiziert und modernisiert werden. Die Schwerpunkte liegen bei drei Themen:

- Umgang mit geopolitischen Risiken,
- Verbesserung der Standortqualität und
- Stärkung des Vertrauens in die staatlichen Institutionen.

7.2 Was muss verändert werden?

Die Analyse der Trends mit Blick auf ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und Gefahrenpotenziale zeigt, dass

- die Experten und die Unternehmen sowohl bei der Globalisierung, der Digitalisierung, der Dekarbonisierung als auch bei der Bewältigung der demografischen Herausforderungen Chancen sehen,
- die Unternehmer im hohen Maße fähig sind, diese Chancen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit selbst zu nutzen,

- die Wirtschaft und die Menschen Bayerns jedoch bei der Gefahrenabwehr überfordert sind und viele der sich zuspitzenden Herausforderungen nicht auf der Ebene der Unternehmen oder der bayerischen Politik gelöst werden können.

Einige Stützpfeiler des Geschäftsmodells Bayern werden deshalb unter Druck geraten und Anpassungen nötig machen:

- Die Globalisierung wird in Zukunft stärker durch Direktinvestitionen und weniger durch Exporte geprägt sein. Das vermindert die Wertschöpfungspotenziale für Bayern, die kompensiert werden müssen.
- Die Dekarbonisierung kann der neue Impulsgeber werden, dessen Bedeutung allerdings heute noch unterschätzt wird. Die Dekarbonisierung eröffnet für Bayern aber nur dann Chancen, wenn der Ausbau der erneuerbaren Energien mit der Sicherung wettbewerbsfähiger Energiepreise zügig gelingt, die energieintensiven Industrien mit Übergangshilfen zur Bewältigung der Transformation unterstützt werden und ein verlässlicher Fahrplan mit der Politik verabredet wird, der langfristige Investitionen in neue nachhaltige Produkte und Anlagen ermöglicht. Die hohe Glaubwürdigkeit bayerischer Unternehmen bei Nachhaltigkeitsversprechen wird von den Experten als große Chance betont. Die Analyse der Wachstumstreiber (Kapitel 6.4) hat gezeigt, dass es Erfolg versprechende Maßnahmen im Bereich der Dekarbonisierung gibt. Dazu zählen ein positiver Innovationsdruck, Vorteile durch technologische Vorsprünge der bayerischen Unternehmen, die Möglichkeit der Gewinnung neuer Kunden durch ökologische Produkte oder die Fähigkeit zur Organisation nachhaltiger Wertschöpfungsketten. Strategien zur Stärkung dieser Faktoren können gelingen, denn die Experten sehen hier gute Chancen für die Ausnutzung dieser Potenziale.
- Die demografische Entwicklung wird zu Verknappungen bei Arbeits- und Fachkräften führen. Der Fachkräftemangel ist die größte Sorge der Unternehmen in Bayern. Der Freistaat braucht eine neue Offenheit und ein klares Bekenntnis für mehr Automatisierung, Digitalisierung und arbeitssparenden technischen Fortschritt. Diese Faktoren sind nach Einschätzung der Experten Wachstumstreiber. Der Erfolg der Wirtschaftspolitik wird in Zukunft nicht mehr nur daran gemessen werden können, wie viele Arbeitsplätze geschaffen werden, sondern wie mit möglichst geringem Arbeitseinsatz Wertschöpfung erwirtschaftet werden kann. Die Einschätzung der Experten in der Befragung hat das nachdrücklich bestätigt. Insgesamt wird bis 2035 eine stagnierende oder leicht rückläufige Beschäftigung erwartet. Der Schlüssel für zukünftigen Wohlstand wird in Zukunft noch mehr als früher die Produktivität durch Erhöhung des Outputs bei gegebener Beschäftigung sein.
- Die Digitalisierung wird zum entscheidenden „Problemlöser“ werden. Durch die Digitalisierung der Prozesse in den Unternehmen können nicht nur Effizienzreserven gehoben, sondern völlig neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Dieser letzte Aspekt wird immer noch vernachlässigt. Es kommt hinzu, dass die Digitalisierung auch viele Potenziale zur Entwicklung neuer nachhaltiger Produkte bietet und so ein Beschleuniger der Dekarbonisierung ist. Genau deshalb haben die Experten in der bayerischen Wirtschaft angegeben, dass die Digitalisierung der wichtigste Ansatzpunkt zur Überwindung der Gefahren der demografischen Entwicklung und der Dekarbonisierung ist (Abbildung 6).

Vor diesem Hintergrund hat die Wirtschaftspolitik eine Doppelaufgabe: Sie muss zum einen die Unternehmen in der Fähigkeit zur Ausnutzung der Chancen durch Verbesserung der Standortqualität und der Rahmenbedingungen stärken und zum anderen bei der Gefahrenabwehr neue Akzente setzen. Der Schwerpunkt sollte bei der Gefahrenabwehr liegen.

7.2.1 Gefahrenabwehr

Die Ohnmacht gegenüber den Risiken der Trends ist die größte Gefahr für das Geschäftsmodell Bayern. Die Liste reicht von unfairen Wettbewerbsbedingungen, geopolitischen Risiken, Kostennachteilen, Bedrohung der Wertschöpfungsketten durch die Schwächung energieintensiver Industrien, Überlastungen durch Bürokratie bis hin zu drohenden Standortverlagerungen.

Bei der Aufgabe „RECODE Bayern“ kommt es bei der Gefahrenabwehr auf einen guten Mix von graduellen Verbesserungen (Was muss verändert werden?) und grundlegend neuen Strategien (Was muss neu hinzukommen?) an. Bei der Gefahrenabwehr ist eine „Politik der kleinen Schritte“ notwendig, weil die Ursachen der Gefahren zumindest auf absehbare Zeit nicht beseitigt werden können. Die Analyse in Kapitel 6.4 hat gezeigt, dass in vielen Punkten eine Gefahrenabwehr trotz aller Schwierigkeiten möglich ist und bei Erfolg das Wachstum begünstigt. Die zentrale Zukunftsaufgabe heißt deshalb „Management der Risiken“. Dazu gehören folgende Themen:

- Derisking – kein Decoupling: Eine notwendige Antwort auf die internationalen Krisen und globalen Unsicherheiten ist die Diversifizierung der Beschaffung, der Rohstoffversorgung, der Absatzmärkte und der Produktionsstandorte. Dabei sollten insbesondere die Abhängigkeiten von China reduziert werden. Dabei kann es nur um eine Verminderung der Risiken, aber nicht um eine Renationalisierung von Wertschöpfungsketten gehen. Die bayerische Wirtschaft braucht auf der Absatz-, Beschaffungs- und Direktinvestitionsseite weltweit offene Märkte. Ein Decoupling würde großen wirtschaftlichen Schaden bedeuten und ist für Bayern keine Alternative. Es gibt Regionen, die stärker als in der Vergangenheit als Partner der bayerischen Wirtschaft in die internationalen Wertschöpfungsketten integriert werden könnten. Ein wichtiges Partnerland ist Indien, aber auch viele andere. Auch ist in gewissen Grenzen die Stärkung regionaler Wertschöpfungsnetze mit dem Ziel Erhöhung der Bezugsquoten bei Vorleistungen aus Bayern sinnvoll.
- Robuster Umgang mit China: Ein wesentlicher Grund für eine Derisking-Strategie ist die Bedeutung von China als Absatzmarkt, als Wettbewerber auf den einheimischen Märkten und als Beschaffungsquelle, insbesondere für Rohstoffe. Das Problem ist die Asymmetrie der Marktzugangs- und der Rahmenbedingungen. Es gibt kein „Level Playing Field“, das heißt gleiche und faire Wettbewerbsbedingungen für alle Marktteilnehmer. Besonders problematisch ist die chinesische Subventionspraxis, mit der China versucht, sich Vorteile auf Zukunftsmärkten zu verschaffen. Der Königsweg einer Reform des WTO-Regelwerkes und die Stärkung des regelbasierten Welthandels sind in naher Zukunft unwahrscheinlich. Deshalb sind Verhandlungen auf Augenhöhe der EU mit China notwendig. Die EU kann dabei selbstbewusst auftreten und auf Reziprozität der Regeln

drängen, denn die Abhängigkeiten sind wechselseitig. Gleichzeitig können breite internationale Allianzen geschmiedet und auch durch unilaterale Maßnahmen gefestigt werden. Das setzt China strategisch unter Druck und kann die Bereitschaft zu multilateralen Vereinbarungen stärken.

- Mehr Tempo bei der Energiewende: Eine sichere und preiswerte Energieversorgung ist eine wesentliche Voraussetzung für die angestrebte Dekarbonisierung und für die Erreichung der ambitionierten Klimaziele. Bayern braucht international wettbewerbsfähige Strompreise, einen Ausbau aller erneuerbaren Energien (Verdopplung bis 2030) sowie der dazu notwendigen Energienetze. Hinzu kommen müssen der Aufbau einer Wasserstoffwirtschaft sowie die Entwicklung einer Wasserstoffwirtschaft. Die angestrebte Transformation braucht Zeit. Deshalb ist es wichtig, bis 2030 die vorhandenen Gaskraftwerke als Back-up zu nutzen.
- Sicherung der Rohstoffversorgung: Die bayerische Wirtschaft ist stark von Rohstoffen abhängig. Insgesamt 27 der 45 wichtigsten Rohstoffe werden heute als kritisch bewertet, entweder weil sie knapp sind, aus Hochrisikoländern kommen oder bewusst als Instrument einer strategischen Industriepolitik eingesetzt werden. Zur Sicherung der Rohstoffversorgung sind in erster Linie die Unternehmen gefordert, sie müssen aber durch die Politik unterstützt werden. Eine sichere Rohstoffversorgung kann durch den Einsatz eines Instrumentenbündels gelöst werden. Es reicht von diplomatischen Aktivitäten mit Rohstoffländern, Entwicklungshilfeaktivitäten, Forschung und Entwicklung im Bereich Substitution und Effizienzverbesserungen, Aufbau von Weiterverarbeitungskapazitäten in Europa, zukunftsfesten Recyclingkonzepten in Verbindung mit dem Aufbau einer Kreislaufwirtschaft, der Förderung heimischer Rohstoffe bis zu hin zu einer permanenten Aufklärungsarbeit bei den Unternehmen und der Bevölkerung zur Relevanz von Rohstoffen. Der vorgelegte Critical Raw Material Act der EU mit Zielvorgaben in den Bereichen Förderung und Weiterverarbeitung in der EU, Beschleunigung von Genehmungsverfahren sowie Recyclingquoten beschreibt den richtigen Weg, solange es für die Unternehmen keine einschränkende Regulierung, wie Bevorratungsvorgaben, gibt.

7.2.2 Chancennutzung

Die Chancennutzung ist einfacher als die Abwehr von Gefahren, weil die Unternehmen und die bayerische Politik darauf direkt Einfluss nehmen können. Das zeigt auch die Analyse der wachstumsfördernden Maßnahmen (Abbildung 10). Dazu gehören die klassischen Themen der Standortpolitik, wie die Sicherung wettbewerbsfähiger Kosten (Energie, Arbeit, Steuern und Sozialabgaben), die Verbesserung der Effizienz der Verwaltungen, die Entschlackung der Vorschriften, die Bereitstellung leistungsfähiger Infrastrukturen bis hin zu einem Regulierungsumfeld, das nicht auf die Verhinderung unternehmerischer Tätigkeiten, sondern auf Zulassen ausgerichtet ist. Bei den folgenden Themen besteht Veränderungsbedarf:

- Unterstützung der Transformation: Deutschland wird langfristig Nachteile bei den Energiekosten haben und auf Importe von Energie und energieintensiven Vorprodukten angewiesen sein. Die Grundstoffindustrien, wie die Glasindustrie, kommen dadurch unter Druck und es droht die Gefahr einer Deindustrialisierung der deutschen Wirtschaft. Hier sind klare und verlässliche Rahmenbedingungen erforderlich. Es geht dabei um einen

guten Mix zwischen der Fortführung der bewährten horizontalen Industriepolitik, dem EU-Zertifikatehandel, dem Ausbau der Energieinfrastruktur und spezifischen Hilfen für die Wirtschaft für Investitionen und Betriebskosten in einer Übergangszeit, die allerdings streng konditioniert sein müssen.

- Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten: Bayern lebt von der Vielfalt der Wirtschaftsstruktur und dem Miteinander von einer international ausgerichteten Industrie, einem starken Dienstleistungssektor und dem traditionell gewachsenen Handwerk. Zudem gibt es einen Mix zwischen Großunternehmen sowie kleinen und mittleren Firmen. Es gibt tiefe und breite Wertschöpfungsketten, in die auch ländliche Räume einbezogen sind. Diese Wertschöpfungsketten müssen durch gute Standortbedingungen, aber auch gezielte Förderungen von regionalen Clustern erhalten werden.
- Klare Rahmenbedingungen für Digitalisierung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI): Die Digitalisierung hat große Potenziale, geht in Deutschland und bei den Unternehmen aber nur langsam voran – das gilt auch für Bayern. Ein Grund dafür sind Hemmnisse im Bereich von Rahmenbedingungen, Regulierungen und beim Ausbau der digitalen Infrastruktur. Der Ausbau der Datenwirtschaft darf nicht durch Regulierungen erstickt werden. Besonders wichtig ist die Nutzung von künstlicher Intelligenz, wo diese Gefahren eines zu strikten Regelwerkes auf EU-Ebene drohen.
- Förderung von Innovationen: Bayern ist ein starker Wissenschafts- und Innovationsstandort. Technologie ist weit über die Trends der Digitalisierung und Dekarbonisierung hinaus der wichtigste Schlüssel zur Lösung von Zukunftsfragen. Diese Chancen müssen stärker genutzt werden. Dabei geht es um eine Erhöhung der Technologieakzeptanz, eine Verbesserung des Transfers der Ergebnisse zur Forschung und Entwicklung (FuE) in die Praxis, die Durchsetzung der Technologieoffenheit, die Sicherung der Einbeziehung der ländlichen Räume in die Forschungsnetzwerke, die Verstärkung der Hightech-Agenda in Bayern sowie um eine aktive Standortpolitik zur Unterstützung der Transformation. Sehr wichtig und verbesserungswürdig ist die Innovationsförderung. Auf der Liste der Handlungsempfehlungen der Unternehmen stehen Erleichterungen bei den Antragsverfahren im Bereich der Innovationsförderung weit oben.

7.3 Was muss neu hinzukommen?

Gute Standortbedingungen und ein hohes Vertrauen in die staatlichen Institutionen waren bisher wesentliche Pfeiler des Geschäftsmodells Bayern. Sie werden aber von Experten der Verbände und den Unternehmen der bayerischen Wirtschaft zunehmend kritisch gesehen. Zur Revitalisierung dieser tragenden Säulen ist eine Doppelstrategie notwendig:

- die Modernisierung der internationalen Vereinbarungen für offene Märkte und faire Wettbewerbsbedingungen sowie ein
- neuer Gesellschaftsvertrag zur Vertrauensstärkung der Unternehmen und Menschen in Bayern.

Der eine Aspekt zielt nach außen und der andere nach innen. Bei der äußeren Mission ist eine Neugestaltung der internationalen Rahmenbedingungen durch multilaterale Verträge notwendig, wie es kurz im Kapitel 7.2 („Robuster Umgang mit China“) beschrieben ist. Bei der inneren Mission geht es um einen impliziten Gesellschaftsvertrag mit gegenseitigen

Leistungsversprechen. Er sollte im Mittelpunkt einer Strategie 2035 stehen, weil die Inhalte wichtig und gestaltbar sind. Zu dem Gesellschaftsvertrag zählt, dass

- wettbewerbsfähige Unternehmen hochwertige Arbeitsplätze schaffen und damit Wohlstand garantieren,
- die Menschen gute Bedingungen für Arbeit, Wohnen und Leben in allen Regionen Bayerns vorfinden,
- Unternehmen international wettbewerbsfähige Standortbedingungen haben und die Politik sie aktiv unterstützt,
- Politik und Wirtschaft für gute Bildung von den Kitas bis zu den Hochschulen sorgen und so positive Lebensperspektiven eröffnen,
- die Regionen Bayerns ihre kulturelle Identität bewahren und stärken können.

Diese Grundpfeiler im Selbstverständnis Bayerns können im Kern als ein „impliziter Gesellschaftsvertrag“ verstanden werden. Der Staat sorgt für gute Rahmenbedingungen und notwendige Unterstützungen – die Unternehmen und die Menschen entwickeln in diesem Umfeld eine hohe Wettbewerbsfähigkeit, eine hohe Leistungsbereitschaft mit entsprechend hoher Leistungsfähigkeit. Im Ergebnis steht die Wirtschaft Bayerns in nationalen und internationalen Standortvergleichen auf Spitzenplätzen. Um diesen Anspruch zu bewahren, muss der implizite Gesellschaftsvertrag revitalisiert und gestärkt werden:

- Die Unternehmen bewerten die Standortqualität deutlich schwächer als in der Vergangenheit. Dabei geht es nicht nur um konkrete sich verschlechternde Standortfaktoren, sondern um eine latente Unzufriedenheit. Das kann zu Attentismus bei Investitionen und Zukunftsvorhaben führen.
- Bei Handlungsempfehlungen setzen die Unternehmen sehr stark auf Maßnahmen, die das Lebensumfeld der Menschen betreffen. Dazu zählen eine flächendeckende Gesundheitsversorgung, die Sicherung von wohnortnahen Kitas, Schulen und Pflegeeinrichtungen sowie die Bereitstellung von attraktivem und bezahlbarem Wohnraum. Diese Maßnahmen zielen alle auf eine Verbesserung der Wohnortattraktivität und damit einhergehend indirekt auf die Erhöhung der Arbeitsortattraktivität. Sie sind also im Interesse der Unternehmen. Diese Schwerpunktsetzungen können aber auch als Sorge interpretiert werden, dass das Leistungsversprechen „gute Bedingungen für Arbeit, Wohnen und Leben“ nicht mehr in dem Maße erfüllt wird, wie es notwendig wäre. Das höhlt den impliziten Gesellschaftsvertrag aus.
- Die Menschen in Bayern wollen ihre regionale Identität bewahren. Das erfordert eine Steuerung der Zuwanderung. Migration ist zur Arbeits- und Fachkräftesicherung absolut notwendig. Bayern muss noch stärker als bisher zum Zielland für ausländische Fachkräfte werden und Geflüchtete schneller in die Bildungssysteme und die Arbeitsmärkte integrieren. Das gelingt aber nur dann, wenn Kommunen und Bürger durch die Migration nicht überfordert werden. Zu einer gezielten arbeitsmarktorientierten Einwanderungspolitik gehören deshalb auch eine konsequente Rückführung von abgelehnten Asylbewerbern und -bewerberinnen sowie eine Verringerung von Zuzugsanreizen.
- Die Menschen wollen mehr Klarheit über notwendige Anstrengungen und Belastungen, insbesondere im Bereich Klimaschutz. Hier sind Stetigkeit, klare Regeln und machbare Übergangszeiten erforderlich. Das Vertrauen in Politik und Staat schwindet, wenn hektischer Aktionismus und unklare Perspektiven vorherrschen.

- Zum Leistungsversprechen des Staates gehören auch eine leistungsfähige Infrastruktur in allen Bereichen und eine moderne Verwaltung. Auch hier sehen die Unternehmen und sicher auch die Bürger und Bürgerinnen Bayerns zunehmend Defizite, die den Vertrauensverlust erklären.

Der implizite Gesellschaftsvertrag bedarf der Ausfüllung durch konkrete Maßnahmen. Konkretisierungen dazu sind in dem vbw-Positionspapier zur Landtagswahl und im Koalitionsvertrag zu finden. Dazu zählen unter anderem der Aufbau eines Carbon Managements, der Aufbau eines bayerischen Kernnetzes für Wasserstoff, Investitionen in die Entwicklung und Umsetzung von CO₂-Abscheidungstechnologien, ein Wettbewerbsrahmen für Digitalisierung mit einer klaren Ausnutzung der Chancennutzung im Bereich KI-Nutzung, eine Fachkräfteoffensive mit einer Förderung der Integration insbesondere von Migrant*innen, die Stärkung der Bildungseinrichtungen auf allen Ebenen, die Durchsetzung von Technologieoffenheit in der Forschungspolitik bis hin zur Konkretisierung der Rohstoffstrategie.

7.4 Was muss weg?

Belastende Bürokratien, ein schwer durchschaubares Regeldickicht und Infrastrukturdefizite belasten den Standort Bayern. Die Experten der bayerischen Verbände und die Unternehmen sehen in diesen Feldern einen vorrangigen und dringenden Handlungsbedarf. Im Fokus stehen dabei die Komplexität und Geschwindigkeit von Genehmigungsverfahren und die Defizite bei der digitalen Verwaltung. Bei der RECODE-Dimension „Was muss weg?“ gibt es fünf Schwerpunkte:

- Belastungsmoratorium: Notwendig ist eine Vermeidung zusätzlicher Belastungen auf der Bundes- und der EU-Ebene. Dazu gehören auch der Verzicht auf jegliche Steuererhöhungen und die Stabilisierung der Lohnzusatzkosten.
- Entbürokratisierung und Verfahrensbeschleunigung: Bürokratievermeidung sowie die Verbesserung der Effizienz und die Beschleunigung von bürokratischen Prozessen, insbesondere von Genehmigungsverfahren, sind wesentliche Bausteine einer Modernisierungsstrategie des Staates. Die im Koalitionsvertrag zwischen der CSU und den Freien Wählern beschlossenen Maßnahmen beschreiben den richtigen Weg. Dazu gehören: der Wegfall von mindestens zehn Prozent aller Verwaltungsvorschriften bis Mitte 2024, ein zweijähriges Moratorium für den Erlass neuer Verwaltungsvorschriften und die Einführung einer fünfjährigen Geltungsdauer für Verwaltungsvorschriften, die Einführung des Grundsatzes bei neuen Vorschriften „Eins rein – zwei raus“, keine Übererfüllungen von EU- und Bundesrecht, eine systematische Prüfung und Evaluierung landesrechtlicher Vorschriften zur Identifizierung unnötiger Beschränkungen sowie die Einführung von Projektmanagern für wichtige Infrastrukturprojekte. Weitere sinnvolle Maßnahmen im Koalitionsvertrag sind eine Beschränkung der Nachweis- und Dokumentationspflichten sowie Kontrollmechanismen auf das Notwendigste.
- E-Government: Die Chancen der Digitalisierung werden kaum bei den Unternehmen und noch weniger in der öffentlichen Verwaltung genutzt. Notwendig ist ein Ausbau des E-Governments. Auch hier finden sich in dem Koalitionsvertrag die richtigen Akzente. Die Vorschläge reichen von der Einführung durchgehend digitaler Verwaltungsprozesse über den Einsatz von künstlicher Intelligenz bis hin zum Ausbau digitaler

Plattformen zur Abwicklung bürokratischer Prozesse. Notwendig dabei ist auch die Überprüfung des Normenbestandes, der im Zuge der Umstellung von analogen zu digitalen Prozessen reduziert und vereinfacht werden könnte.

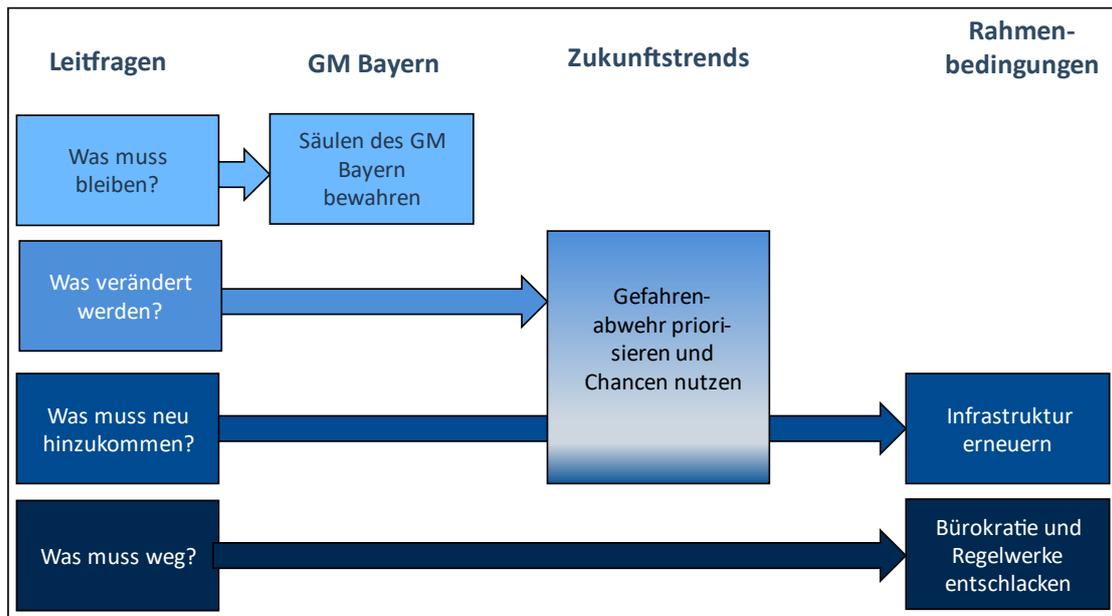
- Flexibilisierung Arbeitszeit: Die Regeln und die derzeitige Praxis in dem Bereich der Arbeitszeit sind zu starr, um der drohenden Verknappung von Fach- und Arbeitskräften zu begegnen. Die Arbeitszeitpotenziale müssen durch mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit besser ausgeschöpft werden. Das gilt auch beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand.
- Infrastrukturausbau: Experten der Verbände und die Unternehmen sehen in allen Bereichen des öffentlichen Lebens Infrastrukturdefizite. Das reicht von der Energie-, Verkehrs-, Bildungs-, Digital-, Gesundheits- bis hin zur soziokulturellen Infrastruktur. Der notwendige Ausbau und die Erneuerung der Infrastruktur scheitern nicht in erster Linie an fehlenden Finanzierungsmitteln, sondern an zu langen und komplexen Genehmigungsverfahren sowie teilweise der Akzeptanz der Bevölkerung. Diese Hemmnisse müssen beseitigt werden.

7.5 Fazit

Bayern ist ein starker Standort. Mit einem guten Mix zwischen der Bewahrung der Säulen des Geschäftsmodells Bayern und einer entschlossenen Modernisierung kann diese Stärke auch in Zukunft erhalten werden. Die Kernpunkte des Programms RECODE Bayern sind:

Abbildung 11

Schwerpunkte bei Re-Code Bayern, Schematische Darstellung



Quelle: eigene Darstellung

- Was muss bleiben? Das Geschäftsmodell Bayern trägt auch in Zukunft. Die Stärken können und müssen bewahrt werden.
- Was muss verändert werden? Die Ursachen der Risiken aus der Globalisierung und der Dekarbonisierung können nicht auf der Ebene der Unternehmen oder der bayerischen Politik gelöst werden. Deshalb sind Veränderungen in kleinen Schritten im Rahmen eines Risikomanagements prioritär. Darüber hinaus sollte der Gestaltungsrahmen für Unternehmen erweitert werden, um insbesondere die Chancen der Digitalisierung und Dekarbonisierung besser nutzen zu können.
- Was muss neu hinzukommen? Die wesentlichen Ursachen der Risiken sind fehlende internationale Vereinbarungen zu Handel, Investitionen und wirtschaftlichen Tätigkeiten in Gastländern sowie zum Klimaschutz. Die Schaffung eines solchen internationalen Regelwerkes ist für Bayern zentral, wenn auch der Freistaat darauf nur indirekt Einfluss nehmen kann. Erneuert werden muss der implizite Gesellschaftsvertrag in Bayern, wonach der Staat für gute Rahmenbedingungen, eine moderne Infrastruktur und für die notwendigen Unterstützungen für Wirtschaft, Regionen und Gesellschaft sorgt, damit die Unternehmen und die Menschen darauf mit einer hohen Wettbewerbsfähigkeit, einer hohen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit antworten können.
- Was muss weg? Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind der Bürokratieabbau und ein Entschlacken der Regelwerke notwendig.

Anhang

Kapitelübersicht

A.1	Ranking der Themen nach Handlungsbedarf	50
A.2	Bewertung der Chancen der Trends	53
A.3	Bewertung der Gefahren der Trends	56

Tabelle A1

Ranking der Themen mit Handlungsbedarf

Bewertung auf der Skala von 0 (keine Dringlichkeit) bis 9 (hohe Dringlichkeit)

Rang	Thema	Bereich	Punkte	Anteile sehr hohe Dringlichkeit ¹⁾
1	Digitale Verwaltung	Verw.-handl.	8,3	89,8
2	Geschwindigkeit Genehmigungsverfahren	Verw.-handl.	8,3	94,3
3	Komplexität Genehmigungsverfahren	Verw.-handl.	8,3	93,6
4	Energiepreise	Rohst. & Energie	8,3	89,4
5	Energieinfrastruktur	Infra	8,2	91,9
6	Digitale Infrastruktur	Infra	8,1	90,6
7	Verfügbarkeit Fachkräfte	HK & Bild	8,0	90,1
8	Verfügbarkeit von Energie	Rohst. & Energie	8,0	85,0
9	Qual. Nachwuchs	HK & Bild	7,9	90,1
10	Bürokratie Arbeitsrecht	Verw.-handl.	7,8	82,2
11	Ausbildungsfähige Schulabgänger	HK & Bild	7,8	83,8
12	Höhe Arbeitskosten	HK & Bild	7,7	81,4
13	Bürokratie Umweltrecht	Verw.-handl.	7,7	80,8
14	Bürokratie / Steuern/Abgabe	Verw.-handl.	7,6	78,7
15	Mobilfunk-Infrastr.	Infra	7,5	75,6
16	Verfügbarkeit Arbeitskräfte	HK & Bild	7,5	74,4
17	Infrastr. Schule	Infra	7,4	72,7
18	Vertrauen in Politik	Politik & Gesell.	7,3	74,7
19	Verhalten öffentlicher Stellen	Verw.-handl.	7,2	70,7
20	Verfügbarkeit Absolventen MINT	HK & Bild	7,2	72,3
21	Qualität Schule	HK & Bild	7,2	70,8

Fortsetzung Tabelle A1

Rang	Thema	Bereich	Punkte	Anteile sehr hohe Dringlichkeit ¹⁾
22	Rohstoffpreise	Rohst. & Energie	7,2	66,9
23	Bürokratie Ordnungsrecht	Verw.-handl.	7,1	67,9
24	Vertrauen Soziale Marktwirtschaft	Politik & Gesell.	7,1	67,9
25	Stärkung ges. Zusammenhalt	Politik & Gesell.	7,1	69,0
26	Technikfreundlichkeit	Netzwerke	7,0	68,8
27	Schiene	Infra	6,7	61,3
28	Unterstützung KMU	Netzwerke	6,7	58,2
29	Problemlösungskompetenz	HK & Bild	6,6	56,1
30	Verlässlichkeit der Genehmigungsverfahren	Verw.-handl.	6,6	57,3
31	Stärkung Konsensfähigkeit	Politik & Gesell.	6,6	57,2
32	Innovationsfähigkeit	HK & Bild	6,6	56,6
33	Rohstoffe	Rohst. & Energ	6,5	51,3
34	Vielfalt bei KMU	Netzwerke	6,5	53,5
35	Schutz vor Überforderung Migration	Politik & Gesell.	6,3	57,6
36	Infrastr. Hochschule	Infra	6,2	50,3
37	Schutz vor Überforderung Ökologie	Politik & Gesell.	6,2	55,1
38	Infrastruktur Forschung	Infra	6,1	45,3
39	Qualität Hochschule	HK & Bild	6,1	46,8
40	Zulieferernetzwerke	Netzwerke	6,0	42,9
41	Zugang zu Technologie	Netzwerke	6,0	42,6
42	Innovationsaktivitäten	Netzwerke	6,0	43,9
43	Qualität F&E	HK & Bild	5,8	40,3
44	Qualität Weiterbildung	HK & Bild	5,8	35,2
45	Förderangebote	Netzwerke	5,7	33,8

Fortsetzung Tabelle A1

Rang	Thema	Bereich	Punkte	Anteile sehr hohe Dringlichkeit ¹⁾
46	Schaffung sicherer/gut bezahlter Arbeitsplätze	Politik & Gesell.	5,6	42,7
47	Attraktivität für Leben und Wohnen	Politik & Gesell.	5,5	34,0
48	FuE/Innovationsnetze	Netzwerke	5,5	32,1
49	Sozio-kulturelle Infrastruktur	Infra	5,4	35,4
50	Gewerbeflächen	Infra	5,3	34,0
51	Mehr Ausgleich zwischen Stadt und Land	Politik & Gesell.	5,3	34,8
52	Infrastruktur Straße	Infra	5,3	29,4
53	Schutz vor Überforderung globaler Wettbewerb	Politik & Gesell.	4,6	24,1
54	Infrastruktur Luftfahrt	Infra	4,2	19,5
55	Schutz vor Überforderung Digitalisierung	Politik & Gesell.	4,2	18,4

¹⁾ Mindestens 7 von 9 möglichen Punkten

Quelle: Expertenbefragung

Tabelle A2

 Bewertung der Chancen der Trends
 Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch)

Thema	Bereich	Bedeutung	Ausnut- zungsgrad	Bewertung Bedeutung	Bewertung Ausnut- zungsgrad	Impact
Mehr Exporte	GLOB	6,7	5,7	hoch	mittel	niedrig
Sicherung Rohstoffe	GLOB	6,4	5,5	hoch	mittel	niedrig
Zugang Rohstoffe	GLOB	6,4	5,1	hoch	mittel	niedrig
Zugang Energie	GLOB	6,4	4,9	hoch	niedrig	mittel
Diversifizierung Absatz	GLOB	6,3	5,7	hoch	mittel	mittel
Diversifizierung Beschaf- fung	GLOB	6,2	5,4	hoch	mittel	niedrig
Kostenoptimierung durch Auslandsprod.	GLOB	6,2	5,7	hoch	mittel	niedrig
Sicherung Marktzugang durch Auslandsprod.	GLOB	5,8	5,4	mittel	mittel	hoch
Zugang Technologie	GLOB	4,9	4,7	niedrig	niedrig	hoch
Zugang FuE	GLOB	4,6	4,4	niedrig	niedrig	mittel
Subventionen	GLOB	4,5	3,8	niedrig	niedrig	niedrig
Prozesseffizienz	DIG	7,1	6,3	hoch	hoch	hoch
Voraussetzung für Glob.	DIG	5,8	5,0	mittel	niedrig	mittel
Neue Produkte	DIG	5,7	5,3	mittel	mittel	hoch
Neue Geschäftsmodelle	DIG	5,6	5,3	mittel	mittel	hoch
Einsparung Personal	DIG	5,5	5,3	mittel	mittel	mittel
Generierung Wissen	DIG	5,4	5,9	mittel	mittel	mittel
Innovationen	DIG	5,4	5,9	mittel	mittel	sehr hoch
Marktkommunikation	DIG	5,3	5,9	mittel	mittel	hoch

Fortsetzung Tabelle A2

Bewertung der Chancen der Trends

Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch)

Thema	Bereich	Bedeutung	Ausnut- zungsgrad	Bewertung Bedeutung	Bewertung Ausnut- zungsgrad	Impact
Nachhaltige Produkte	DIG	5,3	4,7	mittel	niedrig	hoch
Unternehmenskultur	DIG	5,3	5,5	mittel	mittel	hoch
Kundenspezifische Pro- dukte	DIG	5,1	5,3	mittel	mittel	hoch
Regionale WS-Ketten	DIG	5,1	3,9	mittel	niedrig	mittel
Attraktivität Mitarbeiter	DIG	4,9	5,9	niedrig	mittel	hoch
Netzwerke	DIG	4,8	4,8	niedrig	niedrig	mittel
Neue Kunden	DIG	4,4	5,4	niedrig	mittel	mittel
Energieeffizienz	DIG	4,3	5,3	niedrig	mittel	mittel
Materialeffizienz	DIG	4,2	4,3	niedrig	niedrig	mittel
Glaubwürdigkeit	DEK	5,7	5,2	mittel	mittel	sehr hoch
Kombination neue/alte Technologien	DEK	5,5	5,4	mittel	mittel	hoch
Vorteile durch techn. Vorsprung	DEK	5,4	5,1	mittel	mittel	sehr hoch
Positiver Innovations- druck	DEK	5,4	5,0	mittel	mittel	sehr hoch
Sicherung der Kundenba- sis	DEK	5,3	4,9	mittel	niedrig	sehr hoch
Chance für First Mover	DEK	5,1	4,5	mittel	niedrig	hoch
Entwicklung neuer GM	DEK	5,0	4,7	mittel	niedrig	sehr hoch

Fortsetzung Tabelle A2

 Bewertung der Chancen der Trends
 Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch)

Thema	Bereich	Bedeutung	Ausnut- zungsgrad	Bewertung Bedeutung	Bewertung Ausnut- zungsgrad	Impact
Neue Kunden durch öko- logische Produkte	DEK	4,9	5,0	niedrig	niedrig	sehr hoch
Org. nachh. WS-Ketten	DEK	4,8	4,4	niedrig	niedrig	sehr hoch
Produktivitätseffekte	DEK	4,0	3,9	niedrig	niedrig	hoch
Mehr Automatisierung	DEM	6,3	5,5	Hoch	mittel	sehr hoch
Mehr Digitalisierung	DEM	6,2	5,6	Hoch	mittel	sehr hoch
Mehr Offenheit für Mig- ration	DEM	5,6	5,1	mittel	mittel	mittel
Arbeitssparender TF	DEM	5,6	4,9	mittel	niedrig	hoch
Mehr Effizienz	DEM	5,6	5,1	mittel	mittel	hoch
Zunehmende Internatio- nalisierung	DEM	5,5	5,0	mittel	niedrig	sehr hoch
Höherer Kapitaleinsatz	DEM	5,1	4,5	mittel	niedrig	sehr hoch
Konzentration auf Kern- geschäft	DEM	4,8	4,8	niedrig	niedrig	mittel
Höhere Diversität	DEM	4,6	4,4	niedrig	niedrig	sehr hoch

Bewertungen: hoch (6 und mehr Punkte), mittel (5 bis 6 Punkte), niedrig (weniger als 5 Punkte), Bewertung Impact über Korrelationskoeffizient: sehr hoch (größer 0,4); hoch (0,3 bis 0,4); mittel (0,2 bis 0,3); niedrig (kleiner 0,2)

Quelle: IW Consult (2023b)

Tabelle A3

 Bewertung der Gefahren der Trends
 Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch)

Thema	Bereich	Bedeutung	Gefahrenabwehr	Bewertung Bedeutung	Bewertung Gefahrenabwehr	Impact
Unfaire Wettbewerbsbedingungen	GLOB	6,5	2,7	hoch	niedrig	mittel
Geopolitische Risiken	GLOB	6,5	2,9	hoch	niedrig	mittel
Abhängigkeiten und Lieferengpässe	GLOB	5,7	4,0	mittel	mittel	mittel
Mangelnde Verfügbarkeit von Vorprodukten	GLOB	5,6	3,6	mittel	mittel	niedrig
Regelwerk der Zielländer	GLOB	5,4	3,7	mittel	mittel	niedrig
Klumpenrisiken	GLOB	5,3	3,9	mittel	mittel	niedrig
Überforderung des Managements	GLOB	4,6	4,7	niedrig	mittel	mittel
Auflösung reg. Netzwerke	GLOB	3,4	4,4	niedrig	mittel	niedrig
Zu viel Bürokratie	DIG	7,5	3,1	hoch	niedrig	niedrig
Komplexe rechtl. Rahmenbedingungen	DIG	6,9	3,6	hoch	mittel	niedrig
Fehlende Investitionsmittel	DIG	5,8	4,9	mittel	mittel	niedrig
Abhängigkeit von Plattformen	DIG	5,7	3,7	mittel	mittel	niedrig
Fehlende dig. Infrastruktur	DIG	5,6	4,0	mittel	mittel	mittel
Interne Wissensdefizite	DIG	5,5	5,4	mittel	hoch	niedrig
Verlust an Wettbewerbsfähigkeit	DIG	5,3	5,4	mittel	hoch	niedrig

Fortsetzung Tabelle A3

Bewertung der Gefahren der Trends

Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch); geordnet nach Trends und Bedeutung

Thema	Bereich	Bedeutung	Ausnutzung	Differenz	Impact	Empfehlung
Stärkere int. Konkurrenz	DIG	5,0	4,7	niedrig	mittel	mittel
Fehlendes Mindset	DIG	4,8	5,2	niedrig	hoch	niedrig
Zu starke Dominanz großer digitaler Unternehmen	DIG	4,7	4,1	niedrig	mittel	niedrig
Zu starke Wettbewerber	DIG	4,6	4,7	niedrig	mittel	niedrig
Verlust heutiger Kernkompetenz	DIG	4,4	5,0	niedrig	mittel	niedrig
Zu hohe techn. Anforderungen	DIG	4,3	5,0	niedrig	mittel	mittel
Mangelnde Attraktivität für Mitarb.	DIG	3,8	5,1	niedrig	hoch	niedrig
Verdrängung durch digitale Angebote anderer	DIG	3,2	4,5	niedrig	mittel	mittel
DEK gelingt nicht / globale Krise	DEK	5,6	3,1	mittel	niedrig	mittel
Eingeschr. Verf. emissionsintensiver Vorleistungen	DEK	5,6	3,1	mittel	niedrig	niedrig
Höhere Wettbewerbsfähigkeit der Konkurrenz	DEK	5,7	3,5	mittel	mittel	mittel
Wegfall emissionsint. VL	DEK	6,0	3,1	mittel	niedrig	niedrig
Kostennachteile	DEK	6,7	3,5	hoch	niedrig	niedrig

Fortsetzung Tabelle A3

Bewertung der Gefahren der Trends

Skala von 0 (niedrig) bis 9 (hoch); Differenz in Prozentpunkten

Thema	Bereich	Bedeutung	Ausnutzung	Differenz	Impact	Empfehlung
Höhere Personalkosten	DEM	8,0	3,3	hoch	niedrig	hoch
Verstärkte Nachfolgeprobleme	DEM	7,2	3,5	hoch	mittel	mittel
Eingeschränkte Produktionsfähigkeit	DEM	7,2	4,0	hoch	mittel	hoch
Eingeschränkte Wettbewerbschancen	DEM	6,9	4,2	hoch	mittel	sehr hoch
Verringerung preisl. Wettbewerbsfähigkeit	DEM	6,8	3,9	hoch	mittel	mittel
Ausdünnung Leistungsangebot	DEM	6,5	4,0	hoch	mittel	mittel
Höherer int. Wettbewerbsdruck	DEM	6,3	3,7	hoch	mittel	hoch
Standortverlagerung	DEM	5,9	3,4	mittel	niedrig	hoch
Instabile WS-Ketten	DEM	5,9	4,0	mittel	mittel	hoch
Verringerung Innovationsfähigkeit	DEM	5,7	4,5	mittel	mittel	hoch

Bewertungen Bedeutung: hoch (6 und mehr Punkte), mittel (5 bis 6 Punkte), niedrig (weniger als 5 Punkte), Bewertung Grad Gefahrenabwehr: hoch (5 und mehr Punkte), mittel (3,5 bis 5 Punkte), niedrig (weniger als 3,5 Punkte), Bewertung Impact über Korrelationskoeffizient: sehr hoch (größer 0,4), hoch (0,3 bis 0,4), mittel (0,2 bis 0,3), niedrig (kleiner 0,2)

Quelle: IW Consult (2023b)

Ansprechpartner/Impressum

Volker Leinweber

Geschäftsführer, Leiter der Abteilung Volks- und Außenwirtschaft

Telefon 089-551 78-133

volker.leinweber@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

Herausgeber

vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbw-bayern.de

© vbw April 2024

Weiterer Beteiligter

IW Consut GmbH

Dr. Karl Lichtblau
Senior Advisor

lichtblau.extern@iwkoeln.de