

WHITEPAPER

Wenn Umsatz wächst, aber Produktivität nicht

Warum Wachstum erst zählt, wenn die Organisation
leistungsfähiger wird

by Marcus Paul

Über den Autor

Marcus Paul schreibt über Wirtschaft, Politik und Organisationen aus der Perspektive eines Menschen, der viele Jahre an der Grenze zwischen Idee und Umsetzung gearbeitet hat.

Er ist Gründer, Maschinenbauingenieur und ehemaliger globaler Produkt- und Portfolioverantwortlicher im industriellen B2B-Umfeld. Er hat erlebt, wie groß der Abstand zwischen einer plausiblen Strategie und einem funktionierenden System sein kann. Auf dem Papier ist vieles logisch. Im Betrieb entscheidet sich, ob es wirklich trägt.

Seine Perspektive ist durch eine einfache Beobachtung geprägt: Viele wirtschaftliche, politische und organisatorische Systeme scheitern an der Übersetzung von Idee in Wirkung.

Aus dieser Erfahrung entsteht sein Interesse an Systemdenken. Ihn treiben nicht fertige Lagerantworten, sondern die Mechanik unter der Oberfläche.

Seine berufliche Arbeit führte ihn durch Produktentwicklung, globale Portfoliosteuerung, Markteinführungen, Wachstumsstrategien, Business Cases und unternehmerischen Aufbau. Wiederkehrend ging es dabei um dieselbe Frage: Wie übersetzt man technische, wirtschaftliche und organisatorische Komplexität in klare Entscheidungen und wirksame Umsetzung?

Diese Frage prägt auch seine Texte. Sie bewerten öffentliche Debatten nicht zuerst nach Stimmung, Zugehörigkeit oder Schlagworten, sondern nach Ausführbarkeit.

Marcus Paul schreibt für Leser, die wirtschaftliche und politische Themen nicht nur kommentieren, sondern genauer verstehen wollen. Sein Anspruch ist nicht, Komplexität künstlich aufzulösen. Sein Anspruch ist, sie so zu ordnen, dass bessere Fragen möglich werden.

Der Leitgedanke seiner Arbeit lautet:

Öffentliche oder organisatorische Debatten fragen zu oft, was gewollt ist und zu selten, was wirkt.



Marcus Paul
Gründer und Autor

“
Systemdenken beginnt dort,
wo Meinung nicht mehr reicht.

Inhalt

01 Vom Umsatznarrativ zur Produktivitätsprüfung

SEKTION

Wachstum ist nicht automatisch Skalierung	2
Umsatz zeigt nur, was durch ein Unternehmen läuft	2

02 Makrolage, Kostenposition und Mechanik

SEKTION

Die volkswirtschaftliche Kulisse macht die Frage schärfer	5
Die Lage braucht keine Dramatisierung	5
Hohe Produktivität schützt nur, wenn sie die Kostenposition kompensiert	5
Warum Pro-Kopf-Kennzahlen politisch werden	6
Kontext darf keine Nebelmaschine werden	6
Wachstum mit mehr Aufwand ist kein Operating Model	6

03 Produktivität beginnt in der Entscheidungsarchitektur

SEKTION

Die einfachste Folie ist manchmal die gefährlichste	10
Fünf Fragen, die in mehr Strategieprozesse gehören	10
Produktivität ist keine kalte Zahl gegen Menschen	10
Die Verwechslung, die teuer wird	11

01

SEKTION

Vom Umsatznarrativ zur Produktivitätsprüfung

Die Leistung eines Systems zeigt sich nicht nur in
Größe, sondern in Ergebnisdichte

Die Frage nach echter Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist unbequem, weil sie eine Wachstumsgeschichte in eine Produktivitätsprüfung verwandelt.

Wachstum ist nicht automatisch Skalierung

Viele Unternehmen erzählen Wachstum über absolute Zahlen: mehr Umsatz, mehr EBIT, mehr Kunden, mehr Länder, mehr Produktlinien, mehr Standorte, mehr Beschäftigte.

Das kann Erfolg sein. Aber es ist noch kein Beweis für Skalierung.

Skalierung beginnt erst dort, wo eine Organisation mit relativ weniger zusätzlichem Aufwand mehr Wert erzeugt: mehr Wertschöpfung pro Kopf, mehr Ergebnis pro Stunde, mehr Durchsatz ohne denselben Zuwachs an Koordination, mehr Kundennutzen ohne proportional mehr interne Komplexität.

Ein Unternehmen kann wachsen, weil es produktiver wird.

Es kann aber auch wachsen, weil es einfach mehr Aufwand in das System schiebt: mehr Köpfe, mehr Meetings, mehr Schnittstellen, mehr Sonderprozesse, mehr Führungsebenen, mehr manuelle Übersetzung zwischen Systemen, die eigentlich miteinander sprechen müssten.

Auf dem Umsatzchart sieht beides ähnlich aus aber im Betrieb fühlt es sich völlig anders an.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht: Ist der Umsatz gestiegen?

Die eigentliche Frage lautet:

Hat sich die Leistungsfähigkeit des Systems verbessert?

Umsatz zeigt nur, was durch ein Unternehmen läuft

Wertschöpfung zeigt, was es selbst leistet.

Umsatz ist wichtig. Ohne Umsatz keine Marktvalidierung. Ohne Nachfrage keine Strategie. Ohne kommerzielle Traktion keine Zukunft.

Aber Umsatz ist kein Produktivitätsbeweis.

Umsatz enthält Preissteigerungen, Materialanteile, Handelsware, Währungseffekte, Akquisitionen, Portfolio-Mix und manchmal auch nur mehr Durchleitung.

Ein Unternehmen kann den Umsatz pro Mitarbeiter steigern und trotzdem nicht mehr eigene Wertschöpfung pro Mitarbeiter erzeugen.

Gerade in der Industrie ist das relevant. Ein Händler, ein Systemintegrator, ein Hersteller mit hoher Fertigungstiefe und ein Plattformgeschäft können beim Umsatz pro Kopf völlig unterschiedlich aussehen. Daraus folgt noch nicht, wer produktiver ist.

Deshalb muss jede Pro-Kopf-Zahl zur Fertigungstiefe und zum Geschäftsmodell passen.

Noch sauberer wäre die Rechnung mit FTE oder Arbeitsstunden. Köpfe sind nur die schnelle Management-Sicht. Teilzeit, Kurzarbeit, Überstunden, Leiharbeit, Outsourcing und externe Leistungen können sie verzerren.

Trotzdem bleibt die schnelle Pro-Kopf-Rechnung wertvoll. Nicht als finale Wahrheit, sondern als Störsignal gegen zu glatte Wachstumserzählungen.

Umsatz pro Kopf zeigt kommerzielle Dichte. EBIT pro Kopf zeigt Ergebnisdichte, ist aber ebenfalls erklärungsbedürftig. Wertschöpfung pro Kopf oder pro Stunde zeigt oft am klarsten, welche eigene industrielle, technische, kommerzielle und organisatorische Leistung im System entsteht – sofern sie sauber abgegrenzt wird.

Keine dieser Kennzahlen ist perfekt. Aber jede stört ein anderes Managementnarrativ.

Umsatz und Wertschöpfung

Wie steht es um Ihre Leistungsfähigkeit?



02

SEKTION

Makrolage, Kostenposition und Mechanik

Hohe Produktivität schützt nur, wenn sie die
Kostenposition ausreichend kompensiert.

Die volkswirtschaftliche Kulisse macht die Frage schärfer

Diese Frage ist nicht nur eine interne Controlling-Übung. Sie passt in die Lage der deutschen Industrie.

Deutschland ist 2025 real nur um 0,2 Prozent gewachsen. Die Arbeitsproduktivität stieg ebenfalls nur leicht: je nach Destatis-Rechenstand grob um 0,2 bis 0,3 Prozent je Erwerbstätigen und um 0,4 Prozent je Erwerbstätigenstunde. Gleichzeitig wurde im Verarbeitenden Gewerbe im dritten Jahr in Folge weniger erwirtschaftet; die preisbereinigte Bruttowertschöpfung sank dort 2025 um 1,3 Prozent.

Das ist kein Untergangsbefund. Aber auch keine Produktivitätsstory.

Der Sachverständigenrat beschreibt denselben Druck aus einer anderen Richtung: Die deutsche Wirtschaft profitiert weniger von der Weltkonjunktur als früher, weil sich die Wettbewerbsbedingungen auf internationalen Absatzmärkten verschlechtert haben. China tritt zunehmend als Konkurrent für deutsche Industrieprodukte auf. Gleichzeitig lagen chinesische Exportpreise im August 2025 um 17,3 Prozent niedriger als 2022, während die Exportpreise im Euro-Raum im selben Zeitraum um 14,4 Prozent gestiegen sind.

Das ist der Makro-Hintergrund für eine betriebswirtschaftliche Managementfrage.

Wenn industrielle Wertschöpfung sinkt, internationale Preisdynamik gegen einen läuft und die eigene Kostenposition hoch bleibt, reicht eine Umsatzgeschichte nicht mehr. Dann muss man wissen, ob Wachstum aus Produktivität kommt – oder aus Preis, Volumen, Mix, Akquisition, Währung und zusätzlichem Aufwand.

Eine konjunkturelle Delle kann man überbrücken. Eine strukturelle Produktivitätslücke muss man bearbeiten.

Die Lage braucht keine Dramatisierung

Die Unternehmenszahlen reichen.

Welche Mechanik zeigt, dass Topline nicht die ganze Geschichte ist?

Wir sehen uns mal 3 konkrete Beispiele an.

Volkswagen zeigt: Eine nahezu stabile Topline kann massiven Ergebnisdruck verdecken.

Der Konzern meldete für 2025 einen Umsatz von 321,9 Milliarden Euro, nahezu auf Vorjahresniveau. Gleichzeitig fiel das operative Ergebnis auf 8,9 Milliarden Euro, 53 Prozent unter Vorjahr. Die operative Rendite lag bei 2,8 Prozent.

Das ist kein Beleg dafür, dass Volkswagen schlecht geführt wäre. Das wäre die falsche Lesart. Der Punkt ist die Mechanik: Umsatzstabilität ist nicht automatisch Leistungsstabilität.

BASF zeigt eine andere Mechanik.

Der Umsatz lag 2025 bei 59,7 Milliarden Euro. Preise fielen in fast allen Segmenten; negative Währungseffekte belasteten zusätzlich. Das EBITDA vor Sondereinflüssen sank auf 6,6 Milliarden Euro.

Hier geht es nicht um „Umsatz hoch oder runter“. Hier geht es darum, dass Umsatz zerlegt werden muss: Preis, Volumen, Währung, Segmentmix, Ergebnisqualität.

Siemens zeigt den positiven Kontrast.

Im Geschäftsjahr 2025 stieg der Umsatz nominal auf 78,9 Milliarden Euro. Profit Industrial Business erreichte 11,8 Milliarden Euro. Der Free Cash Flow lag bei 10,8 Milliarden Euro.

Produktivität ist nicht nur Kostenabbau. Produktivität zeigt sich auch in Operating System, Portfolio, Cash Conversion, Software, Datenfähigkeit und wiederholbarer Wertschöpfung.

Drei Unternehmen. Drei Konstellationen. Eine Managementfrage: Wird das System wirklich leistungsfähiger?

Hohe Produktivität schützt nur, wenn sie die Kostenposition ausreichend kompensiert

Deutschland ist kein Land ohne industrielle Produktivität. Diese Diagnose wäre zu bequem.

Die deutsche Industrie ist in vielen Bereichen weiterhin hochproduktiv. Der härtere Punkt ist: Hohe Produktivität schützt die Wettbewerbsfähigkeit nur dann, wenn sie die Kostenposition ausreichend kompensiert.

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat 2025 darauf hingewiesen, dass Deutschland unter 27 untersuchten Industrieländern bei der Produktivität weiterhin weit vorne liegt. Gleichzeitig lagen die industriellen Lohnstückkosten Deutschlands 2024 deutlich über dem Durchschnitt der Vergleichsländer.

Das ist die eigentliche Härte.

Hohe Löhne brauchen hohe Wertschöpfung. Hohe technische Komplexität braucht saubere Prozesse. Hohe Variantenvielfalt braucht exzellente Daten. Hohe Kundenanforderungen brauchen ein Operating System, das nicht bei jeder Ausnahme ins Improvisieren kippt.

Wenn diese Gleichung nicht mehr aufgeht, wird Wachstum teuer. Und teures Wachstum kann lange wie Erfolg aussehen.

Warum Pro-Kopf-Kennzahlen politisch werden

Auf dem Papier sind Umsatz pro Mitarbeiter, EBIT pro Mitarbeiter und Wertschöpfung pro Beschäftigtem nüchterne Kennzahlen.

In Organisationen sind sie politisch, weil sie zeigen, ob Wachstum aus Leistung kommt – oder aus mehr Aufwand.

Wenn Umsatz steigt, aber Umsatz pro Kopf nicht, wurde Wachstum möglicherweise mit mehr Köpfen gekauft. Wenn EBIT steigt, aber EBIT pro Kopf nicht, ist das Ergebnis absolut größer, aber die Ergebnisdichte nicht besser. Wenn Umsatz pro Kopf steigt, aber Wertschöpfung pro Kopf nicht, wurde vielleicht mehr bewegt, aber nicht mehr geschaffen.

Wenn Wertschöpfung pro Stunde stagniert, aber Managementaufwand, Reporting, Abstimmung und Ausnahmeprozesse wachsen, hat die Organisation Komplexität aufgebaut, ohne entsprechende Leistungsfähigkeit zurückzubekommen.

Das ist unangenehm, weil es Verantwortung sichtbar macht.

Eine ehrliche Kennzahl ist kein Angriff

Kontext darf keine Nebelmaschine werden

Natürlich gibt es Gründe: Ein Transformationsjahr, eine neue Plattform, ein neues Werk, ein Lieferkettenproblem, eine Regulierung, eine Akquisition, ein schwieriger Markt, ein Preiskampf in China, ein Investitionszyklus, eine Währungsbewegung.

Viele dieser Gründe sind real. Gerade in der Industrie.

Transformation kostet Geld. Elektrifizierung kostet Geld. Software kostet Geld. Produktionsumbau kostet Geld. Neue Lieferketten kosten Geld. Qualifikation kostet Geld.

Ein sinkendes EBIT pro Kopf kann deshalb ein bewusstes Investitionsjahr zeigen. Oder einen strukturellen Produktivitätsverlust. Oder beides.

Der Unterschied liegt nicht in der Erklärung.

Der Unterschied liegt im Produktivitätspfad.

Wenn Ergebnis pro Kopf heute sinkt, muss Führung beantworten können, wann und wodurch es wieder steigen soll:

Welche Komplexität wird abgebaut?

Welche Plattform ersetzt Sonderlogik?

Welche Produktvarianten werden beendet?

Welche Prozesse werden standardisiert?

Welche Datenqualität wird erzwungen?

Welche Fähigkeiten werden aufgebaut?

Welche Investition zahlt später wirklich auf Wertschöpfung ein?

Kontext ersetzt keine Steuerung

Wachstum mit mehr Aufwand ist kein Operating Model

In vielen Unternehmen beginnt Wachstum sauber. Neue Kunden, neue Regionen, neue Produkte, neue Vertriebskanäle. Am Anfang wirkt das nach Dynamik.

Dann entstehen die ersten Sonderfälle. Ein Kunde braucht eine Abweichung vom Standard. Ein Land braucht eine eigene Lösung. Ein Produkt erzeugt zusätzliche Stammdatenlogik. Ein Vertriebskanal kollidiert mit dem anderen. Eine neue Region braucht lokale Anpassung. Ein System kann die Realität nicht abbilden. Ein Prozess wird manuell umgangen.

Nichts davon wirkt einzeln dramatisch. Aber zusammen entsteht ein Unternehmen, das ständig mehr Energie braucht, um sich selbst zu koordinieren.

Dann wächst der Umsatz. Aber das Operating Model wird schwerer. Das ist der Punkt, an dem Führung ehrlich werden muss.

Nicht jede Komplexität ist schlecht. In der Industrie ist Komplexität oft Teil des Kundennutzens. Aber jede Komplexität braucht eine Rendite.

Wenn Varianten, Sonderprozesse, Abstimmungen und Ausnahmen schneller wachsen als Wertschöpfung und Ergebnisdichte, entsteht mehr Geschäft, aber kein skalierbares System.

Dann wird Wachstum verwaltet, nicht multipliziert.

Die makroökonomischen Rahmenbedingungen

Der Druck auf Effizienz-Maßnahmen steigt deutlich



Die volkswirtschaftliche Kulisse macht die Frage schärfer.
2025 war kein Produktivitätssprung.



0,2 %

reales Wachstum
Deutschland 2025



+0,2 bis
+0,3 %

Arbeitsproduktivität
je Erwerbstätigen



+0,4 %

Arbeitsproduktivität
je Erwerbstätigen-
stunde



-1,3 %

preisbereinigte
Bruttowertschöpfung
im Verarbeitenden
Gewerbe 2025



China	Euro-Raum
-17,3 %	+14,4 %

Exportpreise
Aug. 2025
vs. 2022

Exportpreise
Aug. 2025
vs. 2022

Was die Mechanik verändert



sinkende
industrielle
Wertschöpfung

+



ungünstige
internationale
Preisdynamik

+



hohe
Kostenposition



höherer Druck
auf
Produktivität

Managementfrage



Umsatzgeschichte

Preis

Volumen

Mix

Akquisition

Währung

vs.



Produktivitätsprüfung

Wertschöpfung

Durchsatz

Stunden

Kostenposition

eigene Leistung

03

SEKTION

Produktivität beginnt in der Entscheidungsarchitektur

Produktivität ist kein kalter Sparhammer, sondern
Respekt vor wirksamer Arbeit.

Die einfachste Folie ist manchmal die gefährlichste

In Managementrunden werden oft sehr komplexe Folien akzeptiert: strategische Initiativen, Szenarien, Marktmodelle, Sensitivitäten, Portfoliomatrizen, Transformationsprogramme, Reifegradmodelle.

Das alles kann sinnvoll sein. Aber manchmal braucht es weniger.

Eine Tabelle: Umsatz, EBIT, FTE, Umsatz pro FTE, EBIT pro FTE, Wertschöpfung pro FTE, soweit verfügbar, und Wertschöpfung pro Stunde, wenn man es wirklich ernst meint.

Diese Tabelle beantwortet nicht alles. Aber sie macht Ausweichbewegungen schwerer. Sie zwingt andere Fragen.

Warum wächst Umsatz schneller als Ergebnis?

Warum wächst Headcount schneller als Wertschöpfung?

Warum brauchen wir für dieselbe Umsatzsteigerung mehr Organisation als früher?

Warum sinkt Ergebnisdichte trotz größerem Geschäft?

Warum steigt Komplexität schneller als Marktleistung?

Welche Bereiche wachsen – und welche skalieren?

Das sind keine Controllerfragen.

Fünf Fragen, die in mehr Strategieprozesse gehören

1. Wächst unser Umsatz schneller als unsere Komplexität?
2. Steigt unser EBIT pro Kopf – oder nur unser absolutes EBIT?
3. Welche Teile unseres Umsatzwachstums sind Preis, Volumen, Mix, Akquisition, Währung – und welche sind echte Produktivitätsverbesserung?
4. Welche Kosten entstehen nur, weil unser System zu kompliziert geworden ist?
5. Welche Kennzahl würde unser aktuelles Narrativ am stärksten herausfordern?

Das ist die wichtigste Frage. Denn jedes Unternehmen hat eine Lieblingsgeschichte über sich selbst: Wir wachsen, wir investieren, wir transformieren, und so weiter.

Vielleicht stimmt diese Geschichte.

Aber die Frage bleibt: Welche Kennzahl würde sie ehrlicher machen?

Produktivität ist keine kalte Zahl gegen Menschen

Man kann Produktivitätskennzahlen falsch einsetzen: als Sparhammer, als Druckmittel, als Vorwand für kurzfristige Ergebnisoptimierung, als scheinbar objektive Rechtfertigung für schlechte Führung.

Das wäre die falsche Anwendung einer richtigen Kennzahl.

Produktivität ist nicht der Gegner von Menschen. Richtig verstanden ist sie Respekt vor Arbeit.

Wenn viele Menschen jeden Tag Energie, Erfahrung und Können in ein Unternehmen geben, dann ist es Führungsaufgabe, diese Energie nicht in Reibung zu verbrennen.

Gute Führung fragt nicht nur, ob Menschen ausgelastet sind. Sie fragt, ob das System ihre Arbeit wirksam macht.

Ein Ingenieur, der drei Tage an Schnittstellenproblemen hängt, ist nicht unproduktiv. Das System ist es.

Ein Vertriebsteam, das gegen unklare ICPs, schlechte Daten und nicht lieferfähige Angebote arbeitet, ist nicht einfach zu wenig motiviert. Das System ist es.

Eine Produktion, die Variantenchaos, Eilaufträge, Materiallücken und permanente Umplanung auffangen muss, ist nicht automatisch ineffizient. Oft macht sie nur sichtbar, was vorher falsch entschieden wurde.

Produktivität beginnt in der Entscheidungsarchitektur

Welche Produkte lassen wir im Portfolio?
Welche Kunden bedienen wir standardisiert?
Welche Prozesse werden global vereinheitlicht?
Welche Datenqualität wird nicht mehr verhandelt?
Welche Incentives belohnen Umsatz, obwohl sie Komplexität produzieren?

Produktivität ist kein reines Lean-Thema. Sie ist Strategie, Portfolio, Vertrieb, Daten, Organisation, Führung und Kapitalallokation.

Die Verwechslung, die teuer wird

Viele Organisationen verwechseln Größe mit Leistungsfähigkeit: mehr Umsatz mit mehr Wertschöpfung, mehr EBIT mit mehr Produktivität, mehr Beschäftigte mit mehr Substanz, mehr Projekte mit mehr Fortschritt, mehr Digitalisierung mit weniger Reibung, mehr Reporting mit mehr Steuerung.

Diese Verwechslungen sind bequem. Denn absolute Zahlen sind leichter zu erzählen als Produktivitätskennzahlen.

Absolute Zahlen haben mehr Oberfläche während Pro-Kopf-Zahlen mehr Konsequenz haben. Sie zeigen, ob eine Organisation wirklich besser wird – oder nur größer, schwerer und teurer.

Gerade deshalb gehören sie in mehr Managementdiskussionen. Nicht als einzige Wahrheit, aber als Prüfstein.

**Wachstum braucht Ambition.
Produktivität braucht
Ehrlichkeit.**

Ein Unternehmen ist nicht stärker, weil mehr durch sein System läuft. Es ist stärker, wenn sein System aus Arbeit, Kapital, Technologie, Daten und Entscheidungen mehr Wert erzeugt als vorher.

Absolute Zahlen erzählen Größe. Wertschöpfung erzählt Leistung.

Eine einfache Pro-Kopf-Rechnung kann mehr industrielle Realität enthalten als vierzig sauber formatierte Strategiefolien.

Wachstum ist erst dann Skalierung, wenn die Organisation leistungsfähiger wird.

Eine Kampfansage gegen blinden Aktionismus

Ist genügend Mut vorhanden, um Narrative auf den Prüfstand zu stellen



Quellen und Datenbasis

Destatis: Bruttoinlandsprodukt 2025. Deutschland wuchs preisbereinigt um 0,2 %. Die Arbeitsproduktivität stieg nur leicht; je nach Tabelle/Rechenstand grob um 0,2 bis 0,3 % je Erwerbstätigen und um 0,4 % je Erwerbstätigenstunde. Im Verarbeitenden Gewerbe sank die preisbereinigte Bruttowertschöpfung 2025 um 1,3 % im dritten Jahr in Folge.

Sachverständigenrat: Jahresgutachten 2025/26. Der Rat beschreibt verschlechterte Wettbewerbsbedingungen für deutsche Unternehmen auf internationalen Absatzmärkten. China tritt zunehmend als Konkurrent für deutsche Industrieprodukte auf; chinesische Exportpreise lagen im August 2025 um 17,3 % niedriger als 2022, während Exportpreise im Euro-Raum im selben Zeitraum um 14,4 % stiegen.

Volkswagen Group: Full Year Results / Annual Report 2025. Umsatz 321,9 Mrd. Euro, auf Vorjahresniveau; operatives Ergebnis 8,9 Mrd. Euro, 53 % unter Vorjahr; operative Umsatzrendite 2,8 %.

BASF Report 2025: Umsatz 59,657 Mrd. Euro; Preise fielen in fast allen Segmenten; negative Währungseffekte belasteten zusätzlich. EBITDA vor Sondereinflüssen 6,554 Mrd. Euro.

Siemens FY2025: Umsatz 78,9 Mrd. Euro, +4 % nominal; Profit Industrial Business 11,8 Mrd. Euro; Free Cash Flow 10,8 Mrd. Euro.

Institut der deutschen Wirtschaft: Analyse zu industriellen Lohnstückkosten 2024. Deutschland bleibt produktivitätsstark, hat aber eine international hohe Kostenposition; die industriellen Lohnstückkosten lagen 2024 22 % über dem Durchschnitt von 27 Vergleichsländern.