



# Grenzgänger 2025

## Deutschland – das Sorgenkind?

# Inhaltsverzeichnis

<b>01</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>03</b>
<b>02</b>	<b>Makroökonomischer Überblick</b>	<b>07</b>
<b>03</b>	<b>Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland</b>	<b>11</b>
<b>04</b>	<b>Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland</b>	<b>15</b>
<b>05</b>	<b>Managed Exit   Unser Service Offering</b>	<b>19</b>
<b>06</b>	<b>Anhang</b>	<b>22</b>

01

# Executive Summary



01

02

03

04

05

06



# 01 | Executive Summary

Mit der Expansion in Auslandsmärkte verfolgen Investoren vielfältige Ziele. Diese reichen von der Erschließung neuer Märkte über die Erzielung von Kostenvorteilen und dem Zugang zu Know-how, Fachkräften sowie Infrastruktur bis hin zu langfristiger (politischer) Stabilität.

Im Zuge der **allgemeinen Marktentwicklungen** stehen Holdinggesellschaften vermehrt vor der Herausforderung, dass ihre Auslandsaktivitäten deutlich hinter den Zielen zurückbleiben und daher auf den Prüfstand kommen.

Dieser Report soll einen Überblick darüber verschaffen, welche Industriesektoren und Regionen besonders betroffen sind und welche Länder ein besonders hohes Risiko tragen.

Dabei betrachten wir zwei Perspektiven:

## **Ausländische Holdinggesellschaften mit Beteiligungen in Deutschland**

In Deutschland befinden sich **über 9.000 Unternehmen** im Eigentum ausländischer Holdings. 68% dieser Unternehmen veröffentlichten ihre Finanzkennzahlen. In Summe stehen diese Unternehmen für **1,1 Bio. EUR Umsatz**. **Knapp jedes vierte Unternehmen in ausländischer Hand in Deutschland schreibt Verluste**. Diese belaufen sich aktuell insgesamt auf **17,1 Mrd. EUR**.

## **Deutsche Holdinggesellschaften mit Beteiligungen im Ausland**

Im Rahmen dieses Reports haben wir 13.376 im Ausland ansässige Unternehmen, die sich im Eigentum deutscher Holdinggesellschaften befinden, untersucht. Diese Beteiligungen erzielten einen Umsatz i.H.v. **1,2 Bio. EUR**. Ca. **18% dieser Unternehmen erwirtschafteten Verluste**. Diese belaufen sich aktuell insgesamt auf **10,1 Mrd. EUR**.

Wir wünschen Ihnen interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

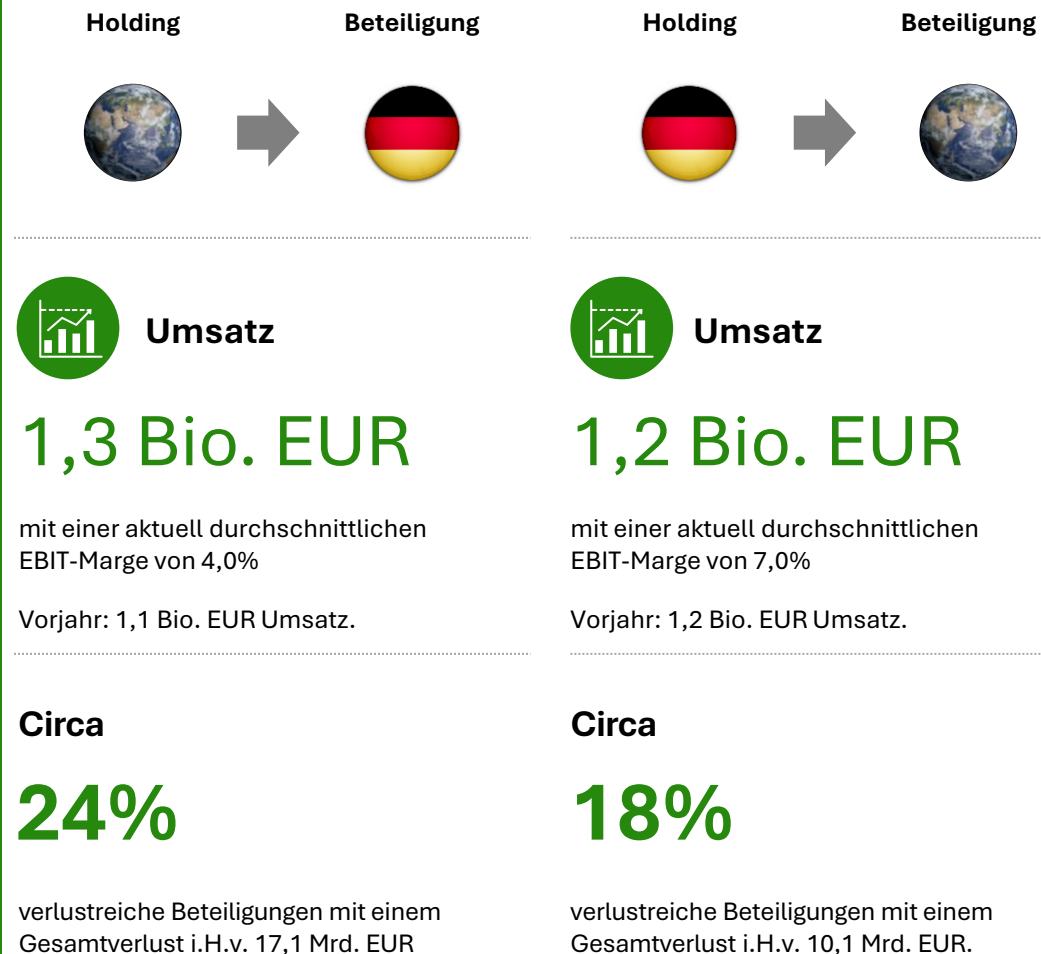
Daniel Montanus



Frank Grieg



Abb. 01 – Überblick





# 01 | Executive Summary | Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



Ausländische Holdinggesellschaften mit Beteiligungen in Deutschland verzeichnen aktuell im Vergleich zum Jahr 2022 einen **Anstieg ihrer Verluste um 11% auf 17,1 Mrd. EUR**.

**Mit 3,8 Mrd. EUR entfallen ca. 22% dieser Verluste auf Holdings mit Sitz in den USA.** Dies sind rund 0,6 Mrd. EUR (-14%) weniger als noch im Jahr 2022. Auf Platz 2 liegen weiterhin französische Holdinggesellschaften mit 2,8 Mrd. EUR (+17%).

**Sechs von zehn der verlustreichsten Sektoren der ausländischen Beteiligungen mit Sitz in Deutschland haben ihre Verluste gegenüber 2022 vergrößert.** Der Sektor Industrieproduktion und Bauwesen steht mit 2,6 Mrd. EUR für rd. 15% aller Verluste. Der Dienstleistungsbereich musste einen Anstieg der Verluste um 19% auf 2,5 Mrd. EUR verzeichnen und steht damit weiterhin auf Rang 2 im Sektorenranking.

**27% bzw. 4,7 Mrd. EUR der Verluste laufen bei Beteiligungen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen auf,** gefolgt von Bayern mit 4,0 Mrd. EUR und Hessen mit 1,7 Mrd. EUR. Baden-Württemberg, 2022 noch mit 2,1 Mrd. EUR Verlust auf dem dritten Rang, reduziert seine Verluste deutlich auf 1,3 Mrd. EUR.

Abb. 02 – Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



## Anstieg Verluste

um

11%

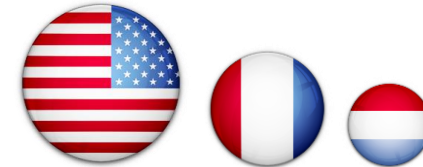
gegenüber 2022 auf

17,1 Mrd. EUR



## Die höchsten Verluste

Entfallen mit 3,8 Mrd. EUR auf Holdings mit Sitz in den USA. Frankreich (2,8 Mrd. EUR) und Luxemburg (1,3 Mrd. EUR) folgen.



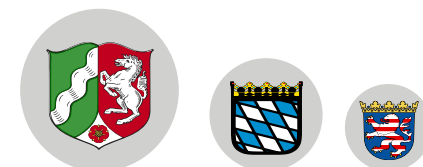
## Verlustsektor Nr. 1

sind **Industrieprodukte und Bauwesen** mit 2,6 Mrd. EUR Verlust. Auf Rang 2 folgt der Dienstleistungsbereich, an dritter Stelle stehen Banken.



## Top-3-Bundesländer

Beteiligungen ausländischer Holdings mit den höchsten Verlusten sitzen in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Hessen.



„Aus Sicht ausländischer Investoren ist Deutschland weiterhin ein Sorgenkind.“

Ein Turnaround von verlustbringenden Beteiligungen wird durch die anhaltende schwache Konjunktur, die Regulatorik und den Arbeitnehmerschutz erschwert.

Die Exploration von alternativen Optionen, wie z.B. Distressed M&A, Liquidationen sowie (außer) gerichtliche Insolvenzverfahren gewinnt zunehmend an Bedeutung.“

*Frank Grieg, Director, Managed Exit Services*

# 01 | Executive Summary | Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland



Abb. 03 – Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland



## Minderung Verluste

um

**-19%**

gegenüber 2022 auf

**10,1 Mrd. EUR**



## Die höchsten Verluste

generieren deutsche Beteiligungen in Großbritannien (1,6 Mrd. EUR), gefolgt von Spanien (1,4 Mrd. EUR) und Frankreich (1,0 Mrd. EUR).



## Verlustsektor Nr. 1

sind **Industrieprodukte und Bauwesen** mit 2,1 Mrd. EUR Verlust. Im Handelssektor (1,2 Mrd. EUR) und Dienstleistungsbereich (1,1 Mrd. EUR) entstehen ebenfalls hohe Verluste.



## Top-3-Bundesländer

Holdings, deren ausländische Beteiligungen die höchsten Verluste verzeichnen, sitzen in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg.



Die Auslandsaktivitäten deutscher Holdinggesellschaften verzeichneten zuletzt eine Minderung der Verluste gegenüber 2022 um -19% auf insgesamt 10,1 Mrd. EUR.

Mit 1,6 Mrd. EUR entfallen knapp 16% der Verluste auf Beteiligungen mit Sitz in Großbritannien. Auf Platz 2 des Länderrankings folgt Spanien mit 1,4 Mrd. EUR (14%), an dritter Position steht Frankreich mit 1,0 Mrd. EUR (10%).

Fünf der zehn verlustreichsten Industriesektoren ausländischer Beteiligungen konnten ihre Verluste gegenüber 2022 verringern. Der Sektor Industrieproduktion und Bauwesen steht unverändert auf Platz 1 des Rankings, reduziert seine Verluste aber deutlich um 34% auf 2,1 Mrd. EUR. Somit steht dieser Sektor für über 20% aller Verluste deutscher Beteiligungen im Ausland.

Dabei laufen die höchsten Verluste im Auslandsgeschäft weiterhin bei Holdinggesellschaften mit Stammsitz in Bayern auf (2,6 Mrd. EUR), fallen dort im Vergleich zum Vorjahr aber um ein Drittel geringer aus. Es folgen Nordrhein-Westfalen (1,9 Mrd. EUR) und Baden-Württemberg (1,4 Mrd. EUR).



„Im Zuge der sich aufhellenden Weltwirtschaft sind auch die Verluste deutscher Holdinggesellschaften im Ausland zurückgegangen. Sie sind jedoch mit über 10 Mrd. EUR auf einem weiterhin hohen Niveau.

Gerade vor dem Hintergrund der zyklischen Weltwirtschaft gilt weiterhin, dass Auslandsbeteiligungen, die strategisch eine untergeordnete Relevanz haben und auch finanziell hinter den Erwartungen zurückbleiben, auf den Prüfstand gestellt werden sollten.

Oftmals ist, aufgrund des aktuellen wirtschaftlichen Umfeldes in vielen Regionen, gerade jetzt der richtige Zeitpunkt für eine proaktive Sanierung oder eine Desinvestition“

*Daniel Montanus, Partner, Managed Exit Services*



01

02

03

04

05

06

02

# Makroökonomischer Überblick



01

02

03

04

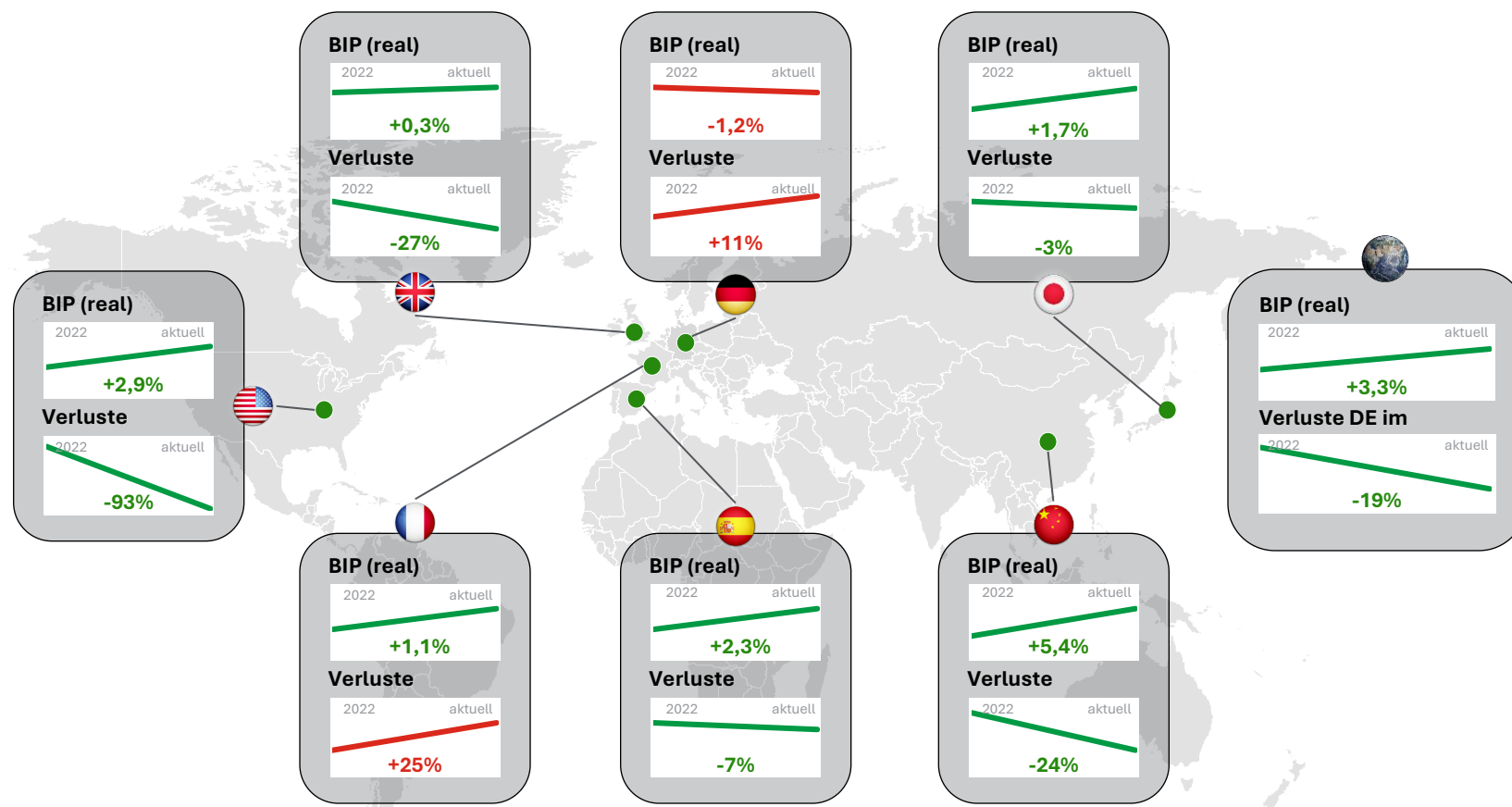
05

06



## 02 | Makroökonomischer Überblick

Abb. 04 – Allgemeine Marktentwicklung: Veränderung des absoluten realen Bruttoinlandsprodukts und Verlustentwicklung 2022 – aktuell\*



„Die Weltwirtschaft hat sich stabilisiert und befindet sich teilweise sogar im Aufschwung. Deutschland befindet sich jedoch unverändert in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage. Während in anderen Ländern die Verluste ausländischer Investments deutlich zurückgegangen sind, verzeichnen Tochtergesellschaften ausländischer Holdings um 11% höhere Verluste.“

*Daniel Montanus, Partner,  
Managed Exit Services*

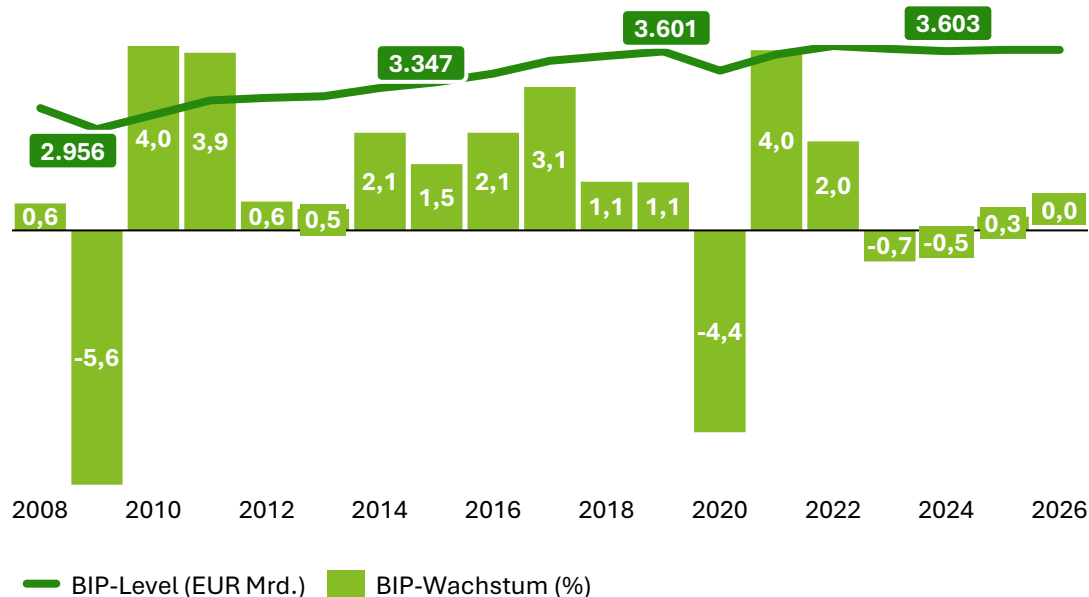
\*Hinweis: Verlustentwicklung bezieht sich ausschließlich auf Verlust generierende Unternehmen. „Aktuell“ beschreibt die jeweils letztverfügbaren Daten.





## 02 | Makroökonomischer Überblick

Abb. 05 – Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsproduktes seit 2008



„Die deutsche Wirtschaft ist seit fünf Jahren nicht gewachsen und droht im globalen Vergleich weiter zurückzufallen. Steigende geopolitische Unsicherheiten verschärfen die Situation. Um den Standort Deutschland auch langfristig attraktiv für ausländische Investoren zu gestalten, ist ein Fokus auf strukturelle Reformen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich.“

*Dr. Alexander Börsch, Chefökonom und Director Research*

Die Ergebnisse dieses Reports spiegeln die schwierige konjunkturelle und makroökonomische Situation Deutschlands in den letzten Jahren. Während die Wirtschaft nach dem Corona-Einbruch 2020 in den darauffolgenden beiden Jahren wuchs, **begann 2023 eine Rezession, die sich 2024 fortsetzte**. Die Wirtschaftsleistung ging nach kürzlich revidierten BIP-Daten erst um 0,9%, dann um 0,5% zurück.

Insgesamt bedeutet dies, dass **die deutsche Wirtschaft** in absoluten Werten dieselbe Größe wie 2019 hat, also **fünf Jahre nicht gewachsen** ist. Wirtschaftliche Herausforderungen im Zuge des Ukraine-Krieges - vor allem die Energiekrise - spielen eine wichtige Rolle, aber auch eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit des Standortes und Herausforderungen in wichtigen Exportmärkten wie China. Die daraus entstehenden Unsicherheiten führten zu Investitionszurückhaltung auf Seiten der Unternehmen und Konsumzurückhaltung auf Seiten der Verbraucher. Fachkräftemangel und demografischer Druck hemmen das Wirtschaftswachstum zusätzlich.

**Damit fiel Deutschland stark hinter das Wachstum der Weltwirtschaft und Eurozone zurück**, wodurch steigende Verluste ausländischer Tochtergesellschaften in diesen konjunkturell schwierigen Jahren nicht verwunderlich sind.

**Aktuell steigen die Unsicherheiten** für die deutsche Konjunktur infolge der laufenden Handelskonflikte. Andererseits werden die Fiskalpakete die Konjunktur stützen. Insofern ist eine verbesserte Lage für 2025 und ein zyklischer Aufschwung für 2026 zu erwarten.

**Ein nachhaltiger und dynamischer Aufschwung erfordert allerdings strukturelle Reformen und eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.** Bürokratieabbau, die Verbesserung der Kostenposition der Unternehmen, Reformen der Sozialsysteme, Digitalisierung und ein verstärkter Fokus auf Innovation sind hier die Stichworte. Fortschritte in diesen Bereichen würden die Attraktivität für Investitionen aus dem Ausland und die wirtschaftliche Situation der ansässigen ausländischen Tochterunternehmen verbessern.



01

02

03

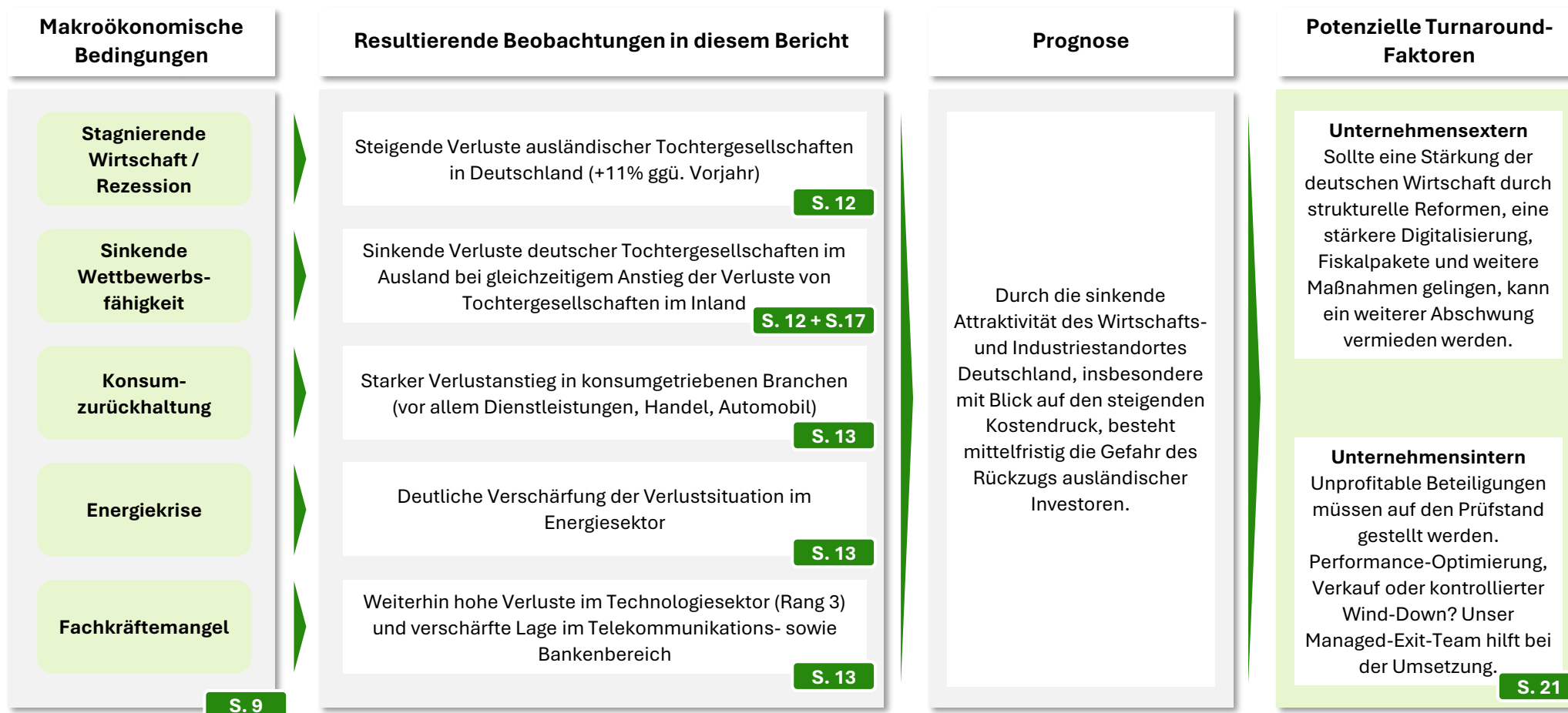
04

05

06

## 02 | Makroökonomischer Überblick

Abb. 06 – Makroökonomische Einordnung des Reports



**S. XX** Seitenverweis innerhalb des vorliegenden Reports



03

# Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



01

02

03

04

05

06

Holding



Beteiligung



03 | Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



Abb. 07 – 24% der in Deutschland operierenden Beteiligungen in ausländischem Eigentum generierten Verluste von knapp

17,1 Mrd. EUR.

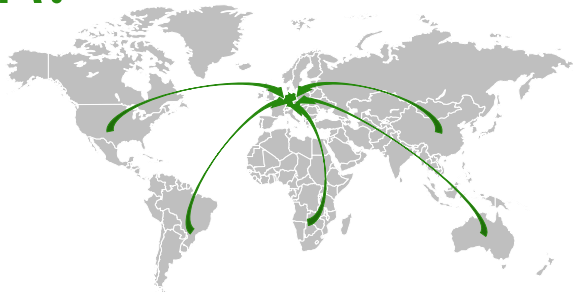
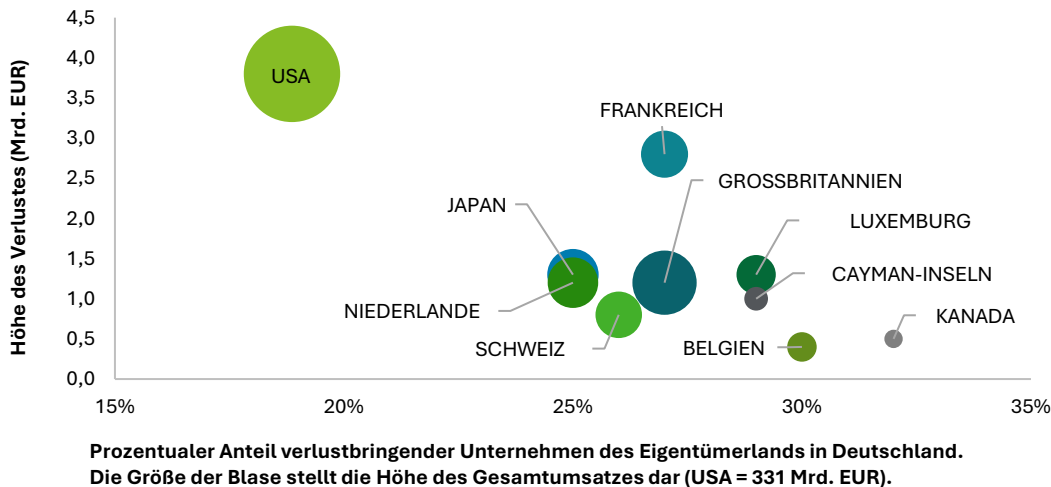


Abb. 09 – Top-10-Verlustländer | aktuelle Verluste



Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.

2025 Deloitte

Abb. 08 – Top-10-Verlustländer | Trend und aktuelle Profitabilität

LAND DER HOLDING	VERLUST (Mrd. EUR)			Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
	2022	AKTUELL	Δ %	Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
USA	4,4	3,8	-12% ←	-6%	+5%
FRANKREICH	2,4	2,8	+16% ←	-16%	+2%
LUXEMBURG	1,1	1,3	+28% ↗	-7%	+5%
JAPAN	1,2	1,3	+15% ←	-7%	+3%
NIEDERLANDE	1,2	1,2	+3% ←	-7%	+3%
GROSSBRIT.	1,3	1,2	-11% ←	-5%	+4%
CAYMAN-INS.	0,2	1,0	+435% ↑	-8%	-2%
SCHWEIZ	0,9	0,8	-9% ←	-5%	+4%
KANADA	0,2	0,5	+111% ↑	-15%	+6%
ÖSTERREICH	0,2	0,4	+123% ↑	-6%	+4%
ANDERE	2,3	2,8	+22% ↗	-6%	+3%
GESAMT	15,4	17,1	+11% ←	-7%	+4%

↑ >100%   ↗ >20%   ← <20%   ↘ <-20%   ↓ <-100%

7 von 10 der aktuellen Top-10-Verlustländer verzeichnen höhere Verluste als im Jahr 2022. An der Spitze stehen weiterhin die **USA**, deren Beteiligungen mit Sitz in Deutschland 3,8 Mrd. EUR Verlust (-12% ggü. Vorjahr) generieren. Einen besonders starken Verlustanstieg von **435%** erleiden in Deutschland sitzende Unternehmen mit einer Holding auf den **Cayman-Inseln**, maßgeblich getrieben durch den Energie- und Dienstleistungssektor. Die stark ausgeprägte Verlustsituation französischer Holdings mit einer Ø-EBIT-Marge von **-16%** ist unverändert zum Jahr 2022.















03 | Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



Abb. 10 – Verlustreichste Sektoren



Abb. 11 – Top-10-Verlustsektoren | Trend und aktuelle Profitabilität

SEKTOR	VERLUST (Mrd. EUR)			Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
	2022	AKTUELL	Δ %	Nur verluststr. Unt.	GESAMT
 INDUSTRIEPRODUKTE UND BAUWESEN	2,7	2,6	-7% ◀	-11%	+4%
 TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.	2,1	2,5	+17% ◀	-10%	+5%
 BANKEN UND KAPITALMÄRKTE	1,9	2,4	+25% ▶	-11%	+5%
 TECHNOLOGIE	1,9	1,6	-14% ◀	-9%	+3%
 EINZELHANDEL, GROSSHANDEL UND VERTRIEB	0,8	1,4	+69% ▶	-5%	+3%
 ÖL, GAS UND CHEMIE	1,6	1,3	-17% ◀	-5%	+4%
 TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN UND UNTERHALT.	0,8	1,2	+42% ▶	-24%	+5%
 AUTOMOBIL	0,7	1,2	+68% ▶	-3%	+1%
 BERGBAU UND METALLE	1,8	1,1	-37% ▼	-6%	+4%
 ENERGIE, VERSORGUNG UND ERNEUERBARE	0,1	0,7	+571% ▲	-6%	+5%
ANDERE	1,0	1,1	+10% ◀	-6%	+7%
GESAMT	15,4	17,1	+11% ◀	-7%	+4%

Deutsche Unternehmen mit einer ausländischen Holding, die im Bereich **Industrieprodukte und Bauwesen tätig** sind, führen unverändert die Liste der verlustreichsten Sektoren an. Aktuell zeigt sich jedoch eine leichte Abnahme der absoluten Verluste um 7%.

Hingegen verzeichneten sechs der übrigen Top-10-Sektoren höhere Verluste im Vergleich zum Vorjahr, wobei insbesondere der **Energiesektor** mit einer Verlustausweitung um **571%** hervorsteicht. Auch im **Handels- und Automobilbereich**, deren Verluste ggü. Vorjahr jeweils um fast 70% steigen, ist eine Verschärfung der Situation zu beobachten. Besonders kritisch ist die Verlustsituation im Sektor **Telekommunikation** mit einer **Ø-EBIT-Marge von -24%**.

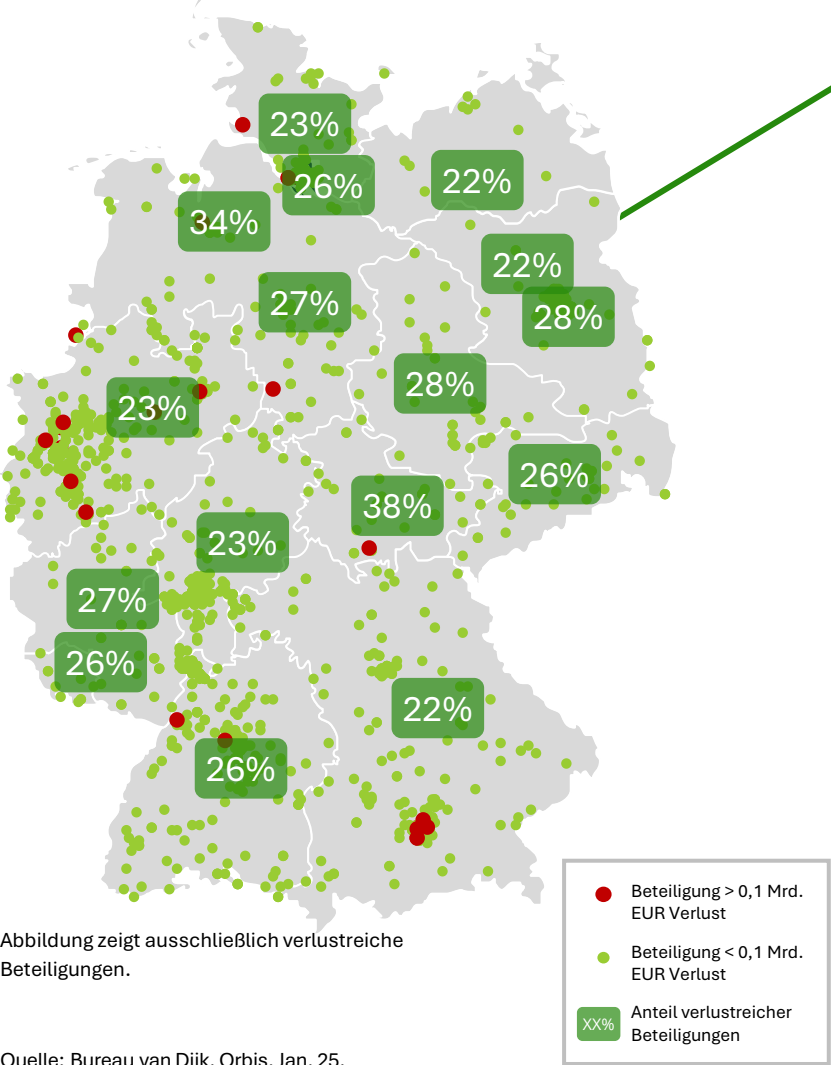
Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.

▲ >100%    ▶ >20%    ◀ <20%    ▼ <-20%    ▽ <-100%

03 | Aktivitäten ausländischer Holdinggesellschaften in Deutschland



Abb. 12 – Anteil verlustreicher Beteiligungen nach Bundesland



Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.  
2025 Deloitte

Abb. 13 – Top-10-Bundesländer | Sitz der Beteiligungen

BUNDESLAND	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	ANZAHL UNTERNEHMEN AKTUELL		Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		GESAMT	Anteil verlust- reicher Unt.	Nur verlust- reiche Unt.	GESAMT
NORDRHEIN-WESTFALEN	4,7	1.569	23%	-6%	+3%
BAYERN	4,0	1.146	22%	-11%	+4%
HESSEN	1,7	822	23%	-7%	+3%
BERLIN	1,6	447	28%	-7%	+3%
BADEN-WÜRTTEMBERG	1,3	735	26%	-5%	+5%
HAMBURG	1,2	364	26%	-8%	+5%
NIEDERSACHSEN	0,6	287	27%	-8%	+4%
THÜRINGEN	0,4	84	38%	-13%	0%
RHEINLAND-PFALZ	0,3	179	27%	-7%	+5%
SACHSEN	0,3	166	26%	-9%	+7%
ANDERE/n.v.	1,0	578	20%	-7%	+6%
<b>GESAMT</b>	<b>17,1</b>	<b>6.377</b>	<b>24%</b>	<b>-7%</b>	<b>+4%</b>

Beteiligungen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, die zu einer ausländischen Holding gehören, führen mit einem Gesamtverlust von **4,7 Mrd. EUR** das Bundeslandranking an. Die Ø-EBIT-Marge der verlustreichen Beteiligungen beläuft sich dabei auf -6% und liegt somit deutlich oberhalb der Ø-EBIT-Marge von -11% der in Bayern sitzenden Beteiligungen, die mit **4,0 Mrd. EUR** Gesamtverlust auf Platz 2 stehen.

Der Anteil der verlustreichen Beteiligungen an der Anzahl der gesamten Beteiligungen ausländischer Konzerne liegt zwischen **22%** und **38%**.

Mit einer Ø-EBIT-Marge von **-13%** generieren verlustreiche Beteiligungen in Thüringen im Schnitt das höchste Defizit.



# Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland



01

02

03

04

05

06

**Hinweis:** Im Ausland bestehen im Vergleich zu Deutschland teilweise deutlich eingeschränkte Publizierungspflichten. Folglich ist die Grundgesamtheit der hier analysierten Unternehmen mit Sitz im Ausland teilweise erheblich reduziert.

Beteiligung Holding



04 | Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland

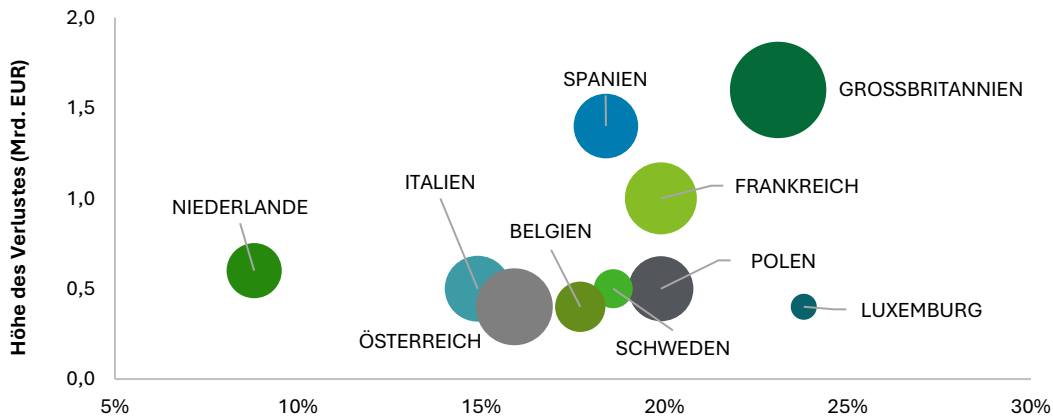


Abb. 14 – 18% der im Ausland operierenden Beteiligungen in deutschem Eigentum generierten Verluste von insgesamt rund

10,1 Mrd. EUR



Abb. 16 – Top-10-Verlustländer | Aktuelle Verluste



Prozentualer Anteil verlustbringender Unternehmen an der Gesamtunternehmenszahl im Land.  
Die Größe der Blase stellt die Höhe des Gesamtumsatzes dar (Großbritannien = 165 Mrd. EUR).

Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.

Abb. 15 – Top-10-Verlustländer | Trend und aktuelle Profitabilität

LAND DER BETEILIGUNG	VERLUST (Mrd. EUR)			Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
	2022	AKTUELL	Δ %	Nur verlust-reiche Unt.	GESAMT
GROSSBRIT.	2,2	1,6	-27%	-8%	+5%
SPANIEN	1,5	1,4	-7%	-13%	+4%
FRANKREICH	0,8	1,0	+25%	-9%	+4%
NIEDERLANDE	0,3	0,6	+115%	-6%	+10%
POLEN	0,3	0,5	+67%	-6%	+5%
ITALIEN	0,6	0,5	-17%	-5%	+6%
SCHWEDEN	0,8	0,5	-38%	-8%	+6%
LUXEMBURG	0,4	0,4	0%	-166%	+7%
ÖSTERREICH	0,2	0,4	+98%	-7%	+5%
BELGIEN	0,3	0,4	+26%	-6%	+5%
ANDERE	5,0	3,8	-24%	-9%	+9%
GESAMT	12,4	10,1	-19%	-7%	+9%

>100%   >20%   <20%   <-20%   <-100%

Die Verluste deutscher Beteiligungen mit Sitz im Ausland verringerten sich gegenüber 2022 **um 19% auf 10,1 Mrd. EUR**. Insbesondere die in **Großbritannien** beheimateten Beteiligungen deutscher Holdings verzeichneten eine deutliche Minderung ihrer Verluste um 0,6 Mrd. EUR auf 1,6 Mrd. EUR (-27%), was im Wesentlichen durch den Energiesektor getrieben ist. Dennoch steht Großbritannien unverändert auf dem ersten Platz des Verlustrankings.

- 
- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06

























04 | Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland



Abb. 17 – Verlustreichste Sektoren








Abb. 18 – Top-10-Verlustsektoren | Trend und aktuelle Profitabilität

SEKTOR	VERLUST (Mrd. EUR)			Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
	2022	AKTUELL	Δ %	Nur verlust. Unt.	GESAMT
 INDUSTRIEPRODUKTE UND BAUWESEN	3,2	2,1	-34% 	-10%	+4%
 EINZELHANDEL, GROSSHANDEL UND VERTRIEB	1,1	1,2	+9% 	-4%	+3%
 TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.	1,5	1,1	-29% 	-5%	+7%
 BANKEN UND KAPITALMÄRKTE	1,0	1,0	0% 	-19%	+12%
 TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN UND UNTERHALT.	0,4	0,8	+132% 	-23%	+16%
 ENERGIE, VERSORGUNG UND ERNEUERBARE	1,9	0,7	-32% 	-6%	+9%
 BERGBAU UND METALLE	0,3	0,7	+105% 	-9%	+6%
 TECHNOLOGIE	1,3	0,5	-60% 	-16%	+5%
 AUTOMOBIL	0,4	0,4	-13% 	-5%	+4%
 VERBRAUCHERPRODUKTE	0,3	0,4	+34% 	-7%	+7%
ANDERE	1,0	1,2	-17% 	-9%	+10%
<b>GESAMT</b>	<b>12,4</b>	<b>10,1</b>	<b>-19%</b> 	<b>-7%</b>	<b>+9%</b>

Im Branchenvergleich der Auslandsaktivitäten deutscher Holdings fällt auf, dass der stärkste Verlustsektor **Industrieprodukte und Bauwesen** gegenüber 2022 eine Minderung seiner Verluste um 34% auf 2,1 Mrd. EUR verzeichnen konnte. Auch in den Sektoren „**Transport, Gastgewerbe und Dienstleistungen**“, „**Energie, Versorgung und Erneuerbare**“ sowie **Technologie** ist aufgrund deutlich niedrigerer Verluste gegenüber dem Vorjahr eine Entspannung zu beobachten.

Hingegen fällt der Sektor **Telekommunikation, Medien und Unterhaltung** durch eine erhebliche Verluststeigerung um 132% auf 0,8 Mrd. EUR auf. Auch im Sektor **Bergbau und Metalle** fallen die Verluste im Vergleich zum Vorjahr deutlich höher aus.

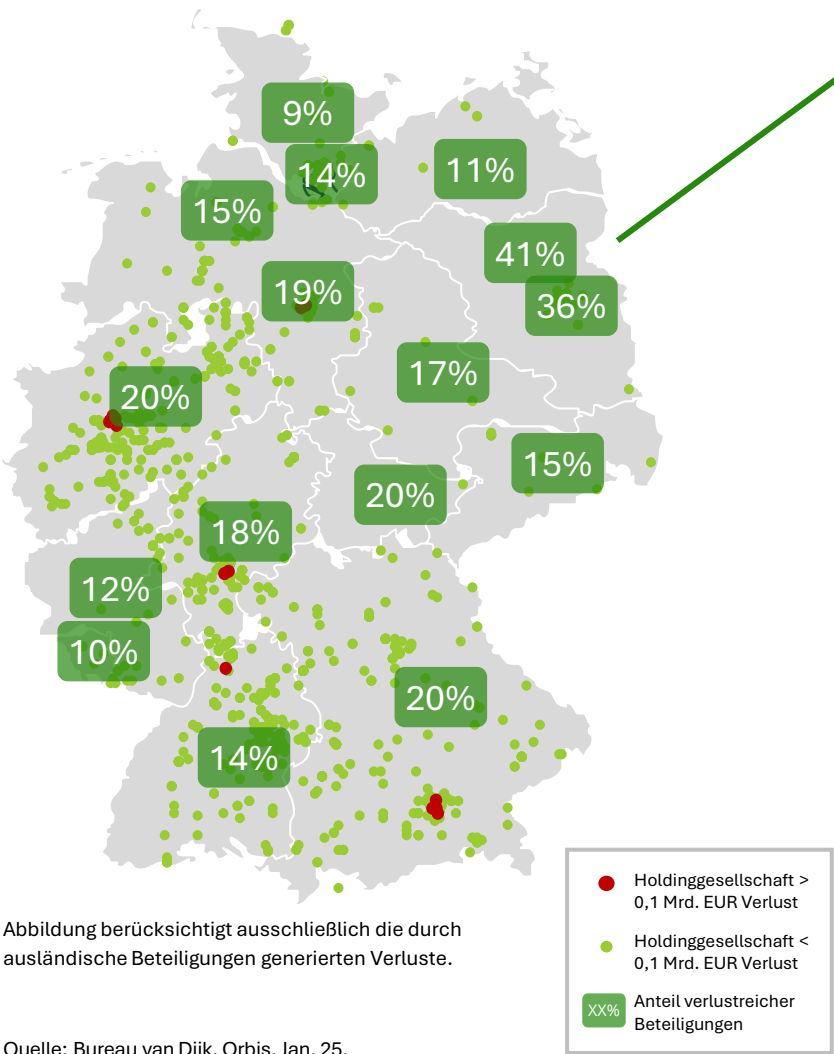
Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.

 >100%  >20%  <20%  <-20%  <-100%

04 | Aktivitäten deutscher Holdinggesellschaften im Ausland



Abb. 19 – Anteil verlustreicher Beteiligungen nach Bundesland



Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.  
2025 Deloitte

Abb. 20 – Top-10-Bundesländer | Sitz der Holdinggesellschaften

BUNDESLAND	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	ANZAHL UNTERNEHMEN AKTUELL		Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		GESAMT	Anteil verlust- reicher Unt.	Nur verlust- reiche Unt.	GESAMT
BAYERN	2,6	2.496	20%	-11%	+6%
NORDRHEIN-WESTFALEN	2,0	3.341	20%	-5%	+9%
BADEN-WÜRTTEMBERG	1,4	2.497	14%	-9%	+5%
HESSEN	1,2	1.126	18%	-18%	+9%
BERLIN	1,0	327	36%	-26%	-3%
NIEDERSACHSEN	0,8	742	19%	-4%	+7%
HAMBURG	0,2	547	14%	-7%	+5%
RHEINLAND-PFALZ	0,1	442	12%	-5%	+11%
SAARLAND	0,1	130	10%	-6%	+6%
BREMEN	0,0	146	15%	-6%	+7%
ANDERE/n.v.	0,7	1.582	15%	-10%	+6%
<b>GESAMT</b>	<b>10,1</b>	<b>13.376</b>	<b>18%</b>	<b>-8%</b>	<b>+7%</b>

Bayerische Holdings erwirtschafteten mit rd. 2,6 Mrd. EUR (**26%**) den höchsten Anteil des im Ausland entstandenen Gesamtverlustes in Höhe von 10,1 Mrd. EUR. Die höchste Anzahl verlustreicher Auslandsbeteiligungen (**rd. 660 Firmen**) halten Konzerne mit Sitz in Nordrhein-Westfalen.

In Hessen weist die **Ø-EBIT-Marge von -18%** auf eine deutliche Schieflage der verlustreichen Auslandsaktivitäten der Holdinggesellschaften (teilweise aus dem Bankensektor) hin.

Den prozentual höchsten Anteil verlustreicher Beteiligungen relativ zur Gesamtzahl ausländischer Beteiligungen verzeichnet Berlin mit **36%**. Mit einer Ø-EBIT-Marge von **-26%** ist die Verlustsituation besonders deutlich.

# Managed Exit | Unser Service Offering



01

02

03

04

05

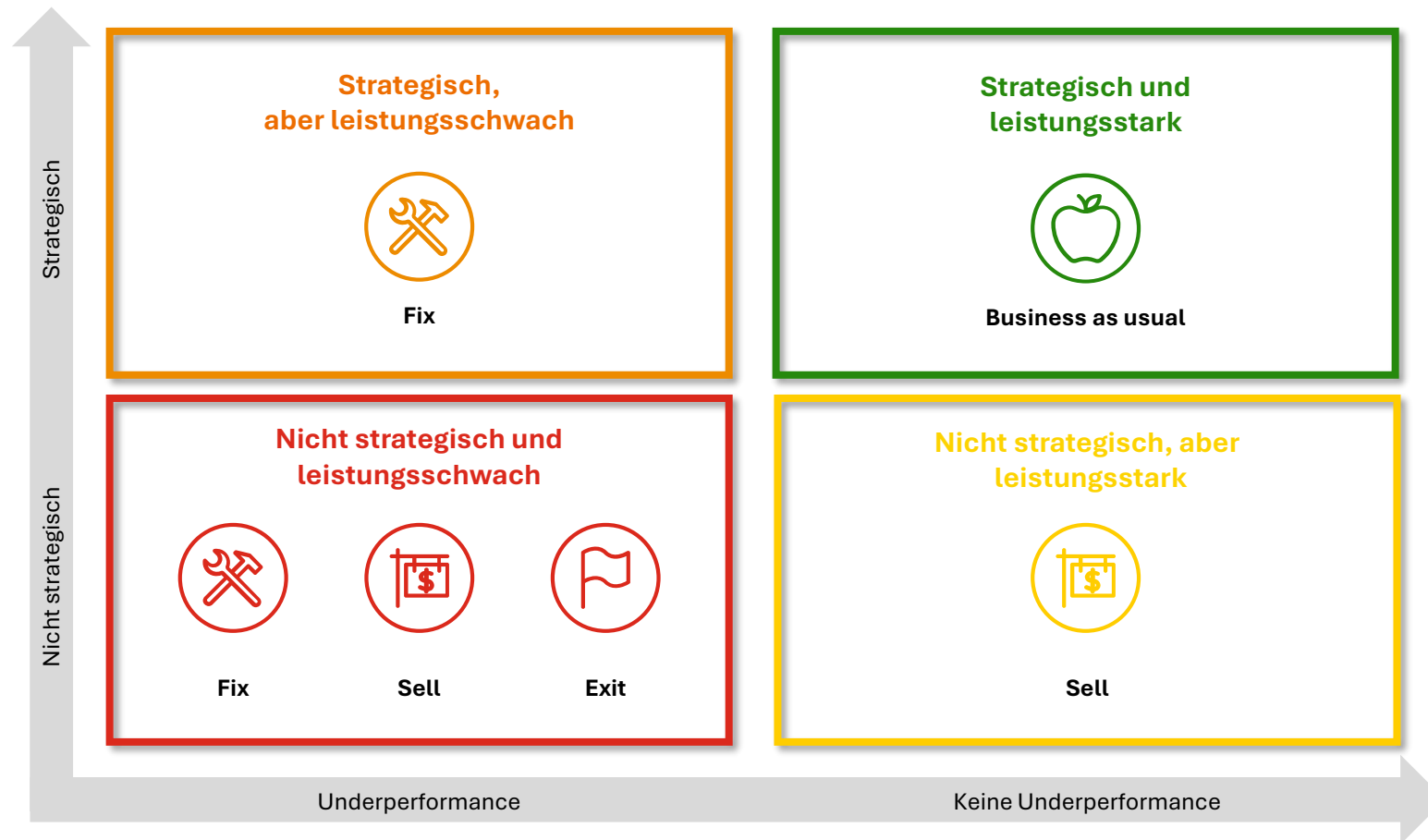
06



## 05 | Managed Exit | Unser Service Offering

Infolge der Marktentwicklungen müssen Unternehmen weltweit leistungsschwache Bereiche koordinieren und ihre Wettbewerbsposition anpassen

Abb. 21 – Unser Service Offering



**Fix.** In Kooperation mit unserem **Value-Creation-Services-Team** und den Turnaround-Experten von Deloitte unterstützen wir unsere Mandanten bei der Identifizierung und Umsetzung von Strategien zur Gewinnsteigerung.

**Sell.** Erfüllt ein Unternehmensbereich nicht die vereinbarten finanziellen Ziele oder zählt aus strategischen Gründen nicht zum Kerngeschäft, erwarten Unternehmen meist eine zeitnahe Lösung. Hier unterstützen unsere spezialisierten **Accelerated-M&A-Experten** Mandanten, die sich zeitnah von Unternehmen oder Business Units trennen möchten.

**Exit.** Unsere **Managed-Exit-Spezialisten** bereiten den Closure-Prozess im Rahmen einer detaillierten Planung vor, um die Kosten und Risiken des Exits zu identifizieren. Anschließend helfen wir bei der ausführlichen Erarbeitung des Exit-Plans, übernehmen das Projektmanagement mitsamt der praktischen Umsetzung des Closure und begleiten somit den Liquidationsprozess aktiv.



01

02

03

04

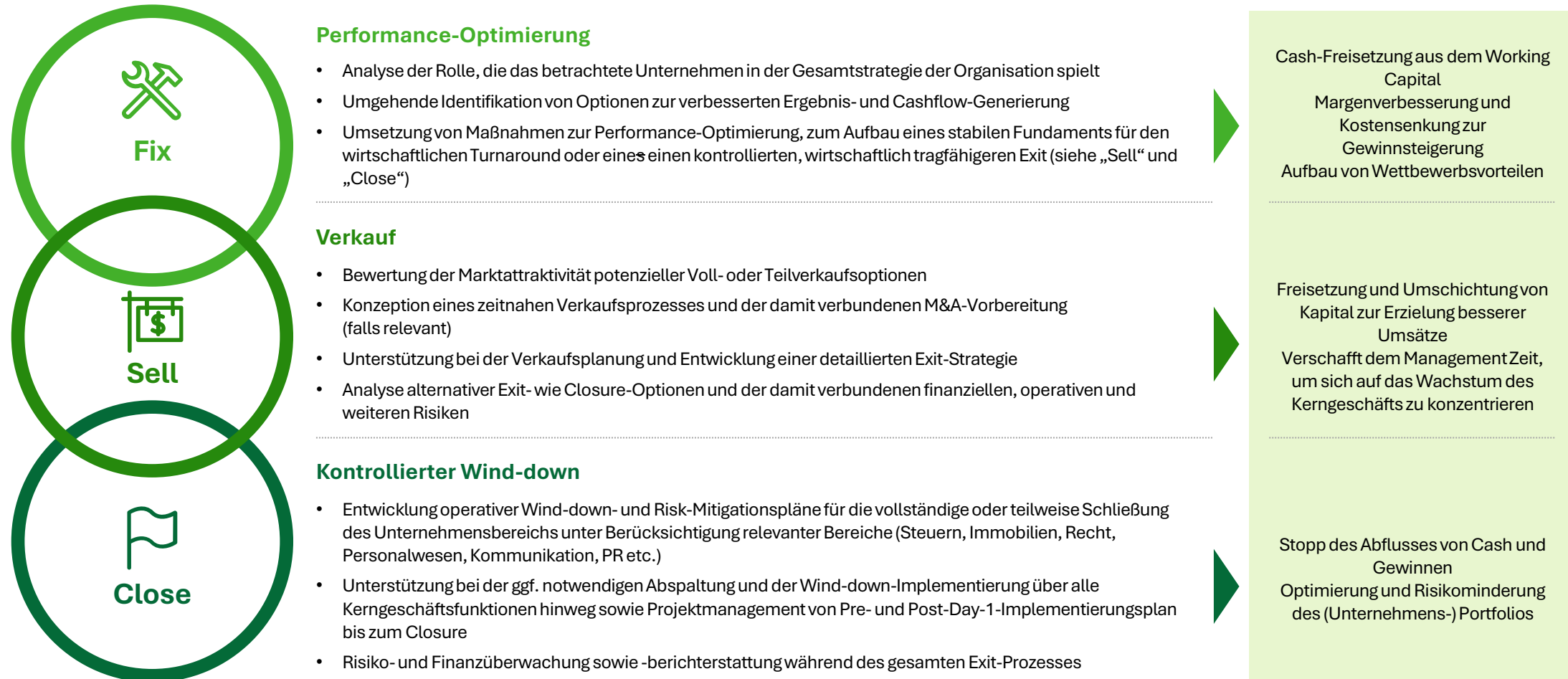
05

06



## 05 | Managed Exit | Unser Service Offering

Das Managed-Exit-Team ermöglicht dem Management maximalen Fokus auf das Kerngeschäft und kann wertvolles Kapital freisetzen.



01

02

03

04

05

06

06

# Anhang



01

02

03

04

05

06

Abb. 22 – Beteiligungen in Deutschland vs. Deutsche Beteiligungen in der Welt aktuell nach Umsatz (Veränderungen in % gegenüber 2022)

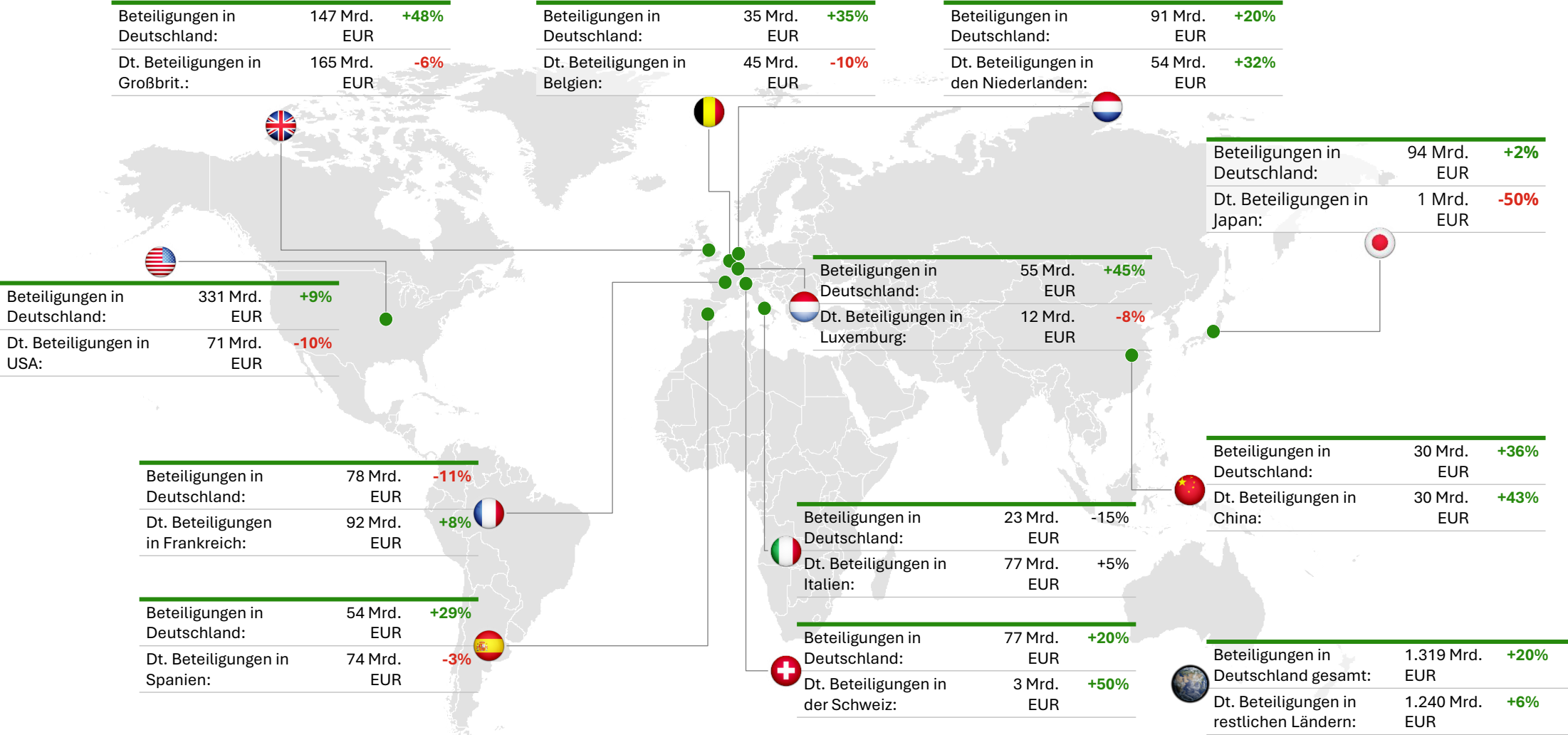
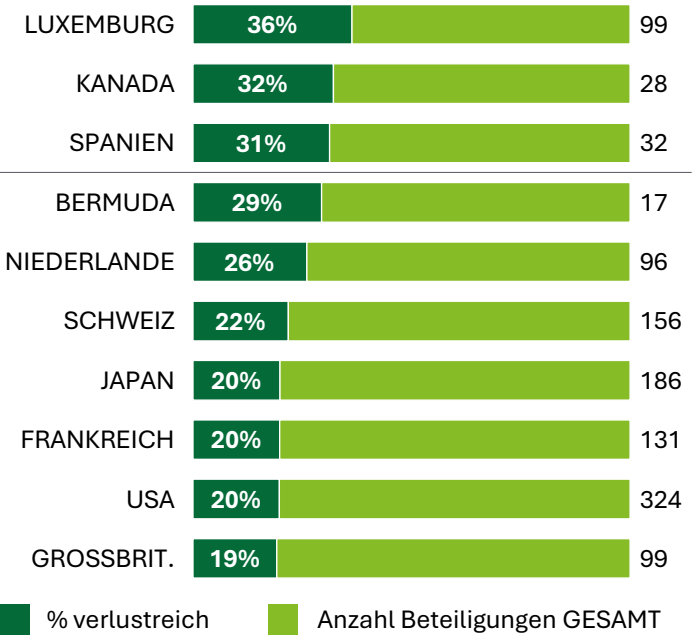




Abb. 23 – Top-10-Holding-Länder | Anzahl



Von den 1.569 Beteiligungen ausländischer Konzerne in Nordrhein-Westfalen entfallen **324** auf Beteiligungen US-amerikanischer Konzerne; von diesen schrieben 20% Verluste. Den höchsten Anteil verlustreicher Unternehmen verzeichnet Luxemburg mit **36%**, gefolgt von Kanada und Spanien.

Abb. 24 – Top-10-Holding-Länder | Verluste

LAND DER HOLDING	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
FRANKREICH	1,1	-36%	+1%
USA	0,9	-3%	+3%
GROSSBRIT.	0,5	-4%	+5%
LUXEMBURG	0,4	-11%	+7%
JAPAN	0,4	-7%	+3%
KANADA	0,3	-41%	-12%
SCHWEIZ	0,3	-4%	+2%
NIEDERLANDE	0,2	-3%	+2%
BERMUDA	0,1	-7%	+2%
SPANIEN	0,1	-8%	+4%
ANDERE/n.v.	0,6	-7%	+3%
GESAMT*	4,7	-6%	+3%

In Nordrhein-Westfalen erwirtschaften Unternehmen mit französischen und US-amerikanischen Holdinggesellschaften die höchsten Gesamtverluste. Die Bandbreite der Ø-EBIT-Margen (**-41% vs. -3%**) ist jedoch erheblich.

\*Abweichungen der Gesamtsumme durch Rundungsdifferenzen möglich.

Abb. 25 – Verlustreichste Sektoren

**BANKEN UND KAPITALMÄRKTE**  
27 von 84 Firmen (32%) verlustreich, Gesamtverlust 1,0 Mrd. EUR

**EINZELHANDEL, GROSSHANDEL UND VERTRIEB**  
55 von 288 Firmen (19%) verlustreich, Gesamtverlust 0,8 Mrd. EUR

**ÖL, GAS UND CHEMIE**  
39 von 172 Firmen (23%) verlustreich, Gesamtverlust 0,5 Mrd. EUR

**AUTOMOBIL**  
12 von 53 Firmen (23%) verlustreich, Gesamtverlust 0,5 Mrd. EUR

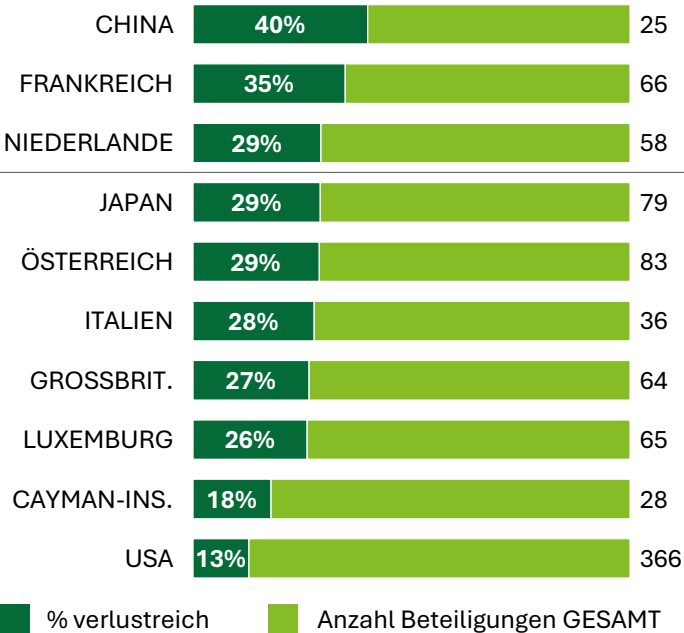
**TECHNOLOGIE**  
20 von 75 Firmen (27%) verlustreich, Gesamtverlust 0,4 Mrd. EUR

Auf Beteiligungen ausländischer Konzerne, die in Nordrhein-Westfalen im **Bereich Banken und Kapitalmärkte** tätig sind, entfallen **1,0 Mrd. EUR** Verlust. Dieser ist somit der defizitärste der in Nordrhein-Westfalen betrachteten Sektoren und besitzt mit **32%** auch den höchsten Verlustanteil.





Abb. 26 – Top-10-Holding-Länder | Anzahl



US-amerikanische Holdings sind Eigentümer von **366** Firmen; dies entspricht rund einem Drittel der 1.146 in Bayern ansässigen Beteiligungen ausländischer Konzerne. **13%** dieser Beteiligungen (47 Unternehmen) generieren Verluste. Die höchsten Verlustquoten (>30%) entstehen in China und Frankreich.

Abb. 27 – Top-10-Holding-Länder | Verluste

LAND DER HOLDING	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
USA	1,2	-20%	+6%
FRANKREICH	1,0	-27%	-9%
CAYMAN-INS.	0,4	-13%	+6%
JAPAN	0,3	-5%	+2%
LUXEMBURG	0,2	-5%	+4%
NIEDERLANDE	0,2	-9%	+5%
ÖSTERREICH	0,2	-9%	+5%
GROSSBRIT.	0,1	-9%	+11%
ITALIEN	0,1	-10%	+8%
CHINA	0,1	-6%	+3%
ANDERE/n.v.	0,3	-5%	+4%
GESAMT*	4,0	-11%	+4%

Beteiligungen US-amerikanischer Holdinggesellschaften in Bayern generieren mit **1,2 Mrd. EUR** die höchsten Verluste, während französische Beteiligungen die niedrigste Ø-EBIT-Marge (**-27%**) realisieren.

Abb. 28 – Verlustreichste Sektoren

- TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.**  
45 von 261 Firmen (17%) verlustreich, Gesamtverlust 1,0 Mrd. EUR
- TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN UND UNTERH.**  
11 von 47 Firmen (23%) verlustreich, Gesamtverlust 0,8 Mrd. EUR
- TECHNOLOGIE**  
23 von 117 Firmen (20%) verlustreich, Gesamtverlust 0,7 Mrd. EUR
- INDUSTRIEPRODUKTE UND BAUWESEN**  
43 von 158 Firmen (27%) verlustreich, Gesamtverlust 0,7 Mrd. EUR
- EINZELHANDEL, GROSSHANDEL UND VERTRIEB**  
28 von 164 Firmen (17%) verlustreich, Gesamtverlust 0,2 Mrd. EUR

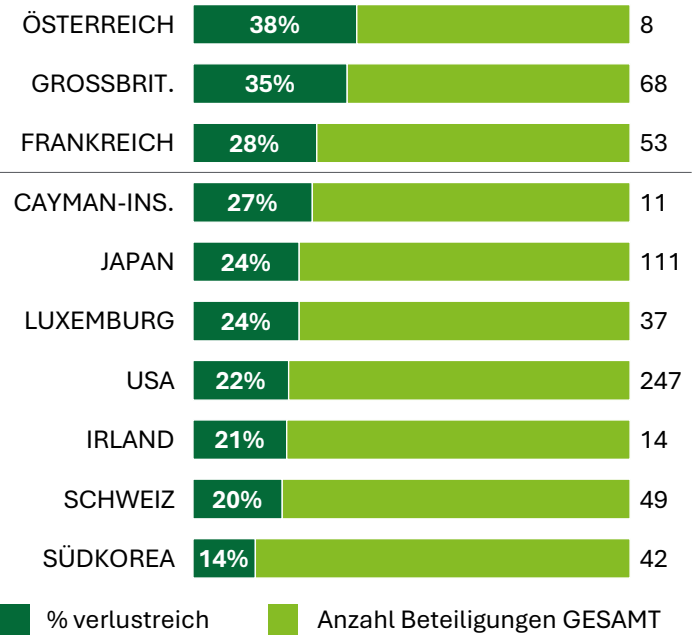
Der verlustreichste Sektor ausländischer Beteiligungen in Bayern ist **Transport, Gastgewerbe und Dienstleistungen** mit **1 Mrd. EUR** Verlust. Dies sind über **40%** der Verluste dieses Sektors in Gesamt-Deutschland. Noch höher ist der Anteil im Bereich **Telekommunikation, Medien und Unterhaltung**: In Bayern fallen mit **0,8 Mrd. EUR** rund **66%** der gesamtdeutschen Verluste an.

Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.

\*Abweichungen der Gesamtsumme durch Rundungsdifferenzen möglich.



Abb. 29 – Top-10-Holding-Länder | Anzahl



In Hessen befinden sich mit **247** der insgesamt 822 betrachteten Beteiligungen mit Auslandsbezug knapp ein Drittel in US-Eigentum. **22%** davon generieren Verluste. Auffällig sind die überdurchschnittlich hohen Verlustanteile (>30%) österreichischer und britischer Beteiligungen.

Abb. 30 – Top-10-Holding-Länder | Verluste

LAND DER HOLDING	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
USA	0,5	-6%	+3%
GROSSBRIT.	0,2	-8%	+3%
FRANKREICH	0,2	-11%	+11%
JAPAN	0,2	-10%	+3%
SÜDKOREA	0,1	-9%	+1%
ÖSTERREICH	0,1	-15%	-9%
IRLAND	0,1	-3%	+1%
LUXEMBURG	0,1	-10%	+6%
SCHWEIZ	0,1	-5%	+1%
CAYMAN-INS.	0,0	-5%	+2%
ANDERE/n.v.	0,2	-7%	+5%
GESAMT*	1,7	-7%	+3%

Die hessische Gesamtheit verlustreicher Beteiligungen mit ausländischen Wurzeln wird von **US-amerikanischen Holdings** dominiert. Diese machen mit **504 Mrd. EUR** knapp 30% des hier betrachteten Gesamtverlustes aus. Auffällig sind weiterhin die hohen Verluste von Unternehmen mit Wurzeln auf den **Cayman-Inseln** und in **Luxemburg**. Getrieben sind diese im Wesentlichen durch den Bankensektor.

\*Abweichungen der Gesamtsumme durch Rundungsdifferenzen möglich.

Abb. 31 – Verlustreichste Sektoren

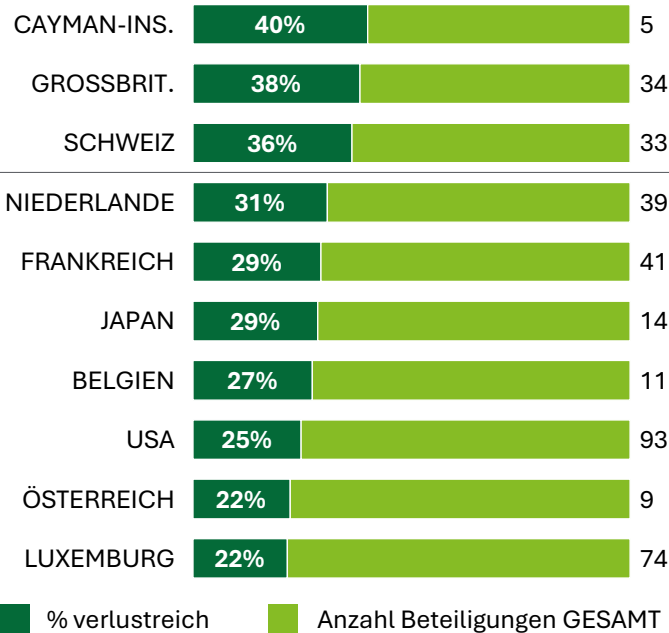
- TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.**  
41 von 160 Firmen (26%) verlustreich, Gesamtverlust 0,4 Mrd. EUR
- INDUSTRIEPRODUKTE UND BAUWESEN**  
29 von 92 Firmen (32%) verlustreich, Gesamtverlust 0,3 Mrd. EUR
- BANKEN UND KAPITALMÄRKTE**  
26 von 67 Firmen (39%) verlustreich, Gesamtverlust 0,3 Mrd. EUR
- ÖL, GAS UND CHEMIE**  
14 von 56 Firmen (25%) verlustreich, Gesamtverlust 0,1 Mrd. EUR
- TECHNOLOGIE**  
20 von 80 Firmen (25%) verlustreich, Gesamtverlust 0,1 Mrd. EUR

Die **Top 3** verlustreichsten Sektoren ausländischer Beteiligungen mit Sitz in Hessen repräsentieren jene Branchen, die auch in gesamtdeutscher Betrachtung das Ranking anführen. Besonders hoch ist der Anteil (39%) verlustträchtiger Beteiligungen ausländischer Holdings innerhalb des Bankensektors.

Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.



Abb. 32 – Top-10-Holding-Länder | Anzahl



Berlin liegt mit seinem Anteil verlustreicher Beteiligungen (28%) ausländischer Holdings auf Platz 3 im Ranking der Bundesländer. Holdings von den Cayman-Inseln, aus Großbritannien, aus der Schweiz und aus den Niederlanden verzeichnen Anteile von **über 30%**.

Abb. 33 – Top-10-Holding-Länder | Verluste

LAND DER HOLDING	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
CAYMAN-INSELN	0,4	-7%	-5%
USA	0,2	-5%	+3%
NIEDERLANDE	0,2	-6%	+1%
LUXEMBURG	0,2	-11%	+2%
FRANKREICH	0,1	-18%	+6%
SCHWEIZ	0,1	-12%	+10%
BELGIEN	0,1	-46%	+3%
GROSSBRIT.	0,1	-2%	+5%
ÖSTERREICH	0,1	-10%	+4%
JAPAN	0,0	-14%	+3%
ANDERE/n.v.	0,1	-3%	+6%
GESAMT*	1,6	-7%	+3%

Das Berliner Ranking verlustreicher Holdingfirmen wird von **den Cayman-Inseln** dominiert, die – getrieben durch den Energiesektor – **über ein Viertel** des Gesamtverlustes tragen.

Auffällig sind die niedrigen EBIT-Margen: Sechs der Top 10 Verlustländer realisieren eine Ø-EBIT-Marge von -10% oder schlechter.

\*Abweichungen der Gesamtsumme durch Rundungsdifferenzen möglich.

Abb. 34 – Verlustreichste Sektoren

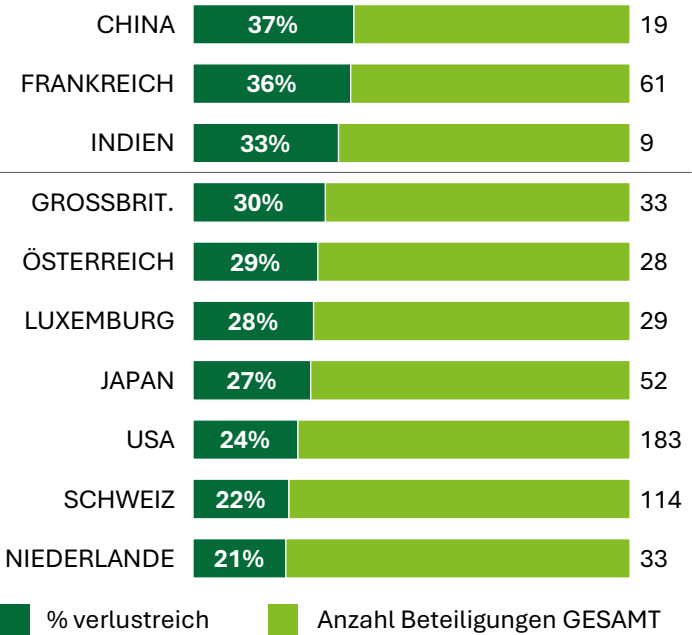
- ENERGIE, VERSORGUNG UND ERNEUERBARE**  
6 von 22 Firmen (27%) verlustreich, Gesamtverlust 0,5 Mrd. EUR
- TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.**  
35 von 106 Firmen (33%) verlustreich, Gesamtverlust 0,2 Mrd. EUR
- TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN UND UNTERH.**  
11 von 50 Firmen (23%) verlustreich, Gesamtverlust 0,2 Mrd. EUR
- BANKEN UND KAPITALMÄRKTE**  
9 von 19 Firmen (47%) verlustreich, mit Gesamtverlust 0,1 Mrd. EUR
- IMMOBILIEN**  
14 von 82 Firmen (17%) verlustreich, Gesamtverlust 0,1 Mrd. EUR

Eine Besonderheit Berlins sind die vergleichsweise hohen Verluste des **Energiesektors** mit Auslandsbezug. Von den insgesamt 0,7 Mrd. EUR Defizit, die der Sektor in Deutschland generiert, entfallen mit **0,5 Mrd. EUR** über drei Viertel auf die Hauptstadt. Ebenfalls auffällig ist der Immobiliensektor, der sich lediglich in Berlin unter den fünf verlustreichsten Sektoren befindet.

Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.



Abb. 35 – Top-10-Holding-Länder | Anzahl



Von den 730 Beteiligungen ausländischer Konzerne in Baden-Württemberg **216** auf Beteiligungen US-amerikanischer Konzerne (**29%**). **Frankreich** erreicht – wie auch in Bayern und Hessen – die Top 3 der Länder mit den höchsten Verlustanteilen (**hier 36%**), aber auch die Beteiligungen chinesischer und indischer Holdings in Baden-Württemberg sind zu mehr als einem Drittel verlustreich.

Quelle: Bureau van Dijk, Orbis, Jan. 25.  
2025 Deloitte

Abb. 36 – Top-10-Holding-Länder | Verluste

LAND DER HOLDING	VERLUST AKTUELL (Mrd. EUR)	Ø-EBIT-Marge AKTUELL	
		Nur verlustreiche Unt.	GESAMT
FRANKREICH	0,4	-6%	+1%
USA	0,3	-5%	+8%
SCHWEIZ	0,1	-8%	+4%
CHINA	0,1	-5%	+2%
NIEDERLANDE	0,1	-15%	+2%
JAPAN	0,1	-4%	+4%
GROSSBRIT.	0,1	-12%	+7%
LUXEMBURG	0,1	-8%	+4%
INDIEN	0,1	-3%	+1%
ÖSTERREICH	0,0	-5%	+9%
ANDERE/n.v.	0,2	-4%	+4%
GESAMT*	1,3	-5%	+5%

Mit 0,4 Mrd. EUR Verlust rückt **Frankreich** an die Spitze des Rankings. Die USA – im Jahr 2022 noch deutlich auf Platz 1 mit 1,1 Mrd. EUR – schmälern ihre Verluste um knapp drei Viertel und realisieren über alle Unternehmen hinweg eine der im Ländervergleich höchsten **Ø-EBIT-Margen von 8%**.

\*Abweichungen der Gesamtsumme durch Rundungsdifferenzen möglich.

Abb. 37 – Verlustreichste Sektoren

- AUTOMOBIL**  
11 von 36 Firmen (31%) verlustreich, Gesamtverlust 0,3 Mrd. EUR
- TRANSPORT, GASTGEWERBE UND DIENSTLEIST.**  
29 von 89 Firmen (33%) verlustreich, Gesamtverlust 0,3 Mrd. EUR
- INDUSTRIEPRODUKTE UND BAUWESEN**  
43 von 143 Firmen (30%) verlustreich, Gesamtverlust 0,3 Mrd. EUR
- BANKEN UND KAPITALMÄRKTE**  
23 von 61 Firmen (38%) verlustreich, Gesamtverlust 0,2 Mrd. EUR
- ÖL, GAS UND CHEMIE**  
13 von 51 Firmen (26%) verlustreich, Gesamtverlust 0,1 Mrd. EUR

Der **Automobilsektor** – im Vorjahr noch auf Rang 4 – erklimmt die Spitze der verlustreichsten Branchen. Rund **23%** aller deutschlandweit generierten Verluste dieses Sektors entfallen auf Baden-Württemberg. Der Anteil verlustreicher Beteiligungen hingegen ist im Bankensektor mit **38%** am höchsten.





### Was?

Analyse der Anzahl und Verluste unprofitabler Beteiligungen



### Wo?

Unser Bericht eröffnet zwei Perspektiven:

**Ausländische Holdings:** in Deutschland ansässige Beteiligungen im Eigentum einer ausländischen Holding

**Deutsche Holdings:** außerhalb Deutschlands ansässige Beteiligungen im Eigentum einer deutschen Holding



### Wer?

Beteiligungen (EBIT < 0 EUR), die folgende Kriterien erfüllen:

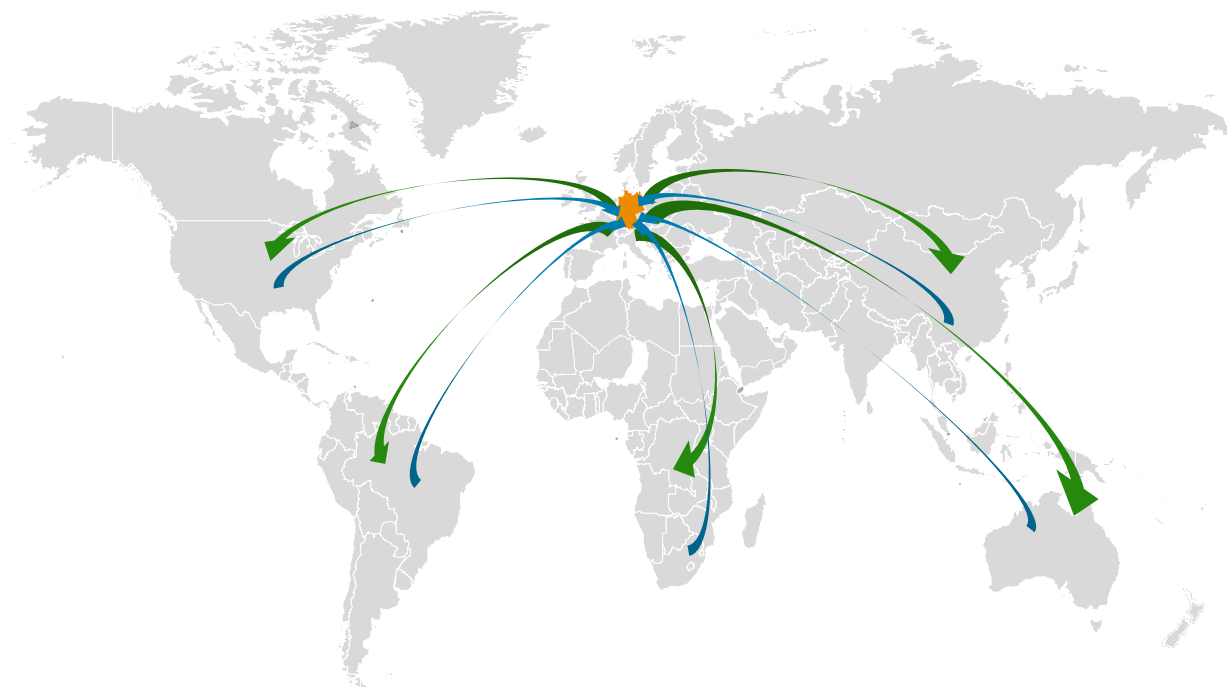
- Umsatz > 1 Mio. EUR
- Operativer Verlust > 0 EUR und < 1 Mrd. EUR
- Beteiligung ist kein Holding-Unternehmen\*



### Wann?

Der Bericht vergleicht die aktuelle\*\* Lage (Januar 2025) länder- und branchenübergreifend mit der Situation des Vorjahresberichtes.

Abb. 38 – Ausländische und Deutsche Holdings - Weltkarte



● Deutschland    ↻ Deutsche Holdings    ↻ Ausländische Holdings

Der Holding-Firmentyp wurde im Bureau van Dijk, Orbis für eine effektive Zielgruppenansprache nach Unternehmen, Banken/Finanzinstituten und Versicherungsunternehmen gefiltert. Außerdem wurde ein kurzer Kommentar zum Geschäftsumfeld und zu ausländischen Investitionen bereitgestellt, der auf die Datenbank der Economist Intelligence Unit zurückgeht.

\* Selektion anhand der Unternehmensbeschreibung in Orbis; das Vorliegen einzelner Holding-Unternehmen kann nicht ausgeschlossen werden.

\*\* Die im Bericht verwendete Bezeichnung “aktuell” wird genutzt, um den im Datensatz variierenden, zuletzt verfügbaren Umsatz- und Ergebniszahlen der enthaltenen Unternehmen Rechnung zu tragen. Der Großteil stammt aus dem Jahr 2023, vereinzelt sind aber auch Daten der Jahre 2024 und 2022 berücksichtigt.



01

02

03

04

05

06

## 06 | Anhang | Methodik und Datenquellen des Reports

### Methodik und Datenquellen des Reports

Die primären Datenquellen für diesen Bericht stammen vom Bureau van Dijk, Orbis und anderen Quellen. Die Informationen beruhen auf öffentlich verfügbaren Daten. Die Methodik der Datenextraktion für verlustbringende Beteiligungen und verlustbringende Auslandsgeschäfte nach Ländern der Holding ist unterschiedlich, sodass die Daten zwischen den Methoden unterschiedlich sein können.

Die in diesem Bericht verwendeten Informationen wurden von Deloitte nicht geprüft, kontrolliert oder anderweitig auf ihre Richtigkeit oder Vollständigkeit hin überprüft. Deloitte übernimmt keine Verantwortung oder Haftung für Verluste oder Schäden, die einer Partei durch die Verbreitung, Veröffentlichung, Vervielfältigung oder Verwendung dieses Berichts entstehen. Jede Verwendung des Berichts durch eine Partei oder jedes Vertrauen oder jede Entscheidung, das/die auf der Grundlage des Berichts getroffen wird, liegt in der alleinigen Verantwortung der Partei.

Bei diesem Report handelt es sich nicht um einen Rechenschaftsbericht. Er soll die Marktdynamik über einen bestimmten Zeitraum hinweg widerspiegeln. Daher besteht die Möglichkeit, dass die Informationen und Daten in diesem Bericht nicht mit anderen veröffentlichten Ergebnissen übereinstimmen.

Alle Beträge in diesem Bericht sind, sofern nicht anders angegeben, in Euro.

---

#### Quellen

---

Bureau van Dijk, Orbis

Deloitte Supply Chain Pulse Check – Herbst 2023

EIU – Economist Intelligence Unit Limited

EMIS – Emerging Markets Group Company

The Business Research Company

---



01

02

03


























04

05

06

## 06 | Anhang | Deloitte Global Managed Exit Community

Abb. 39 – Deloitte Global Managed Exit Community

Email	Email
 David Webb    daviddwebb@deloitte.co.nz	 Ryan Maupin    rmaupin@deloitte.com
 Matt Becker    mbecker@deloitte.com	 Jo Mitchell-Marais    jmitchellmarais@deloitte.co.za
 Benoit Clouatre    bclouatre@deloitte.ca	 Tomoya Miyahara    tomoya.miyahara@tohatsu.com
 Alberto Puente    apuente@deloitte.es	 Andrei Nagurnyi    annagurnyi@deloitte.com
 Thomas Goeritzer    tgoeritzer@deloitte.at	 Matteo Uggetti    muggetti@deloitte.it
 Mike Green    michaeligreen@deloitte.com	 Johan Andersson    johaandersson@deloitte.se
 Sandrine Gril-Prats    sgrilprats@deloitte.fr	 Alejandro I. Condey    aibarracondey@deloittemx.com
 Lucy Julian    lajulian@deloitte.co.uk	 Julien Marquet    jmarquet@deloitte.lu
 Alexis Hadjipavlou    ahadjipavlou@deloitte.gr	 Jan-Dominik Remmen    jaremmen@deloitte.ch
 Glen Ho    uge@deloitte.com.hk	 Paul Leggett    paleggett@deloitte.com
 Federico C. Mac Dougall    fmarinomacdougall@deloitte.com	 Geert Stienen    gstienen@deloitte.com
 Daniella Piha    dpiha@deloitte.com	 Eddie van Dinther    evandinther@deloitte.nl
 Daniel Montanus    dmontanus@deloitte.de	



01

02

03

04

05

06



**Daniel Montanus**

**Partner**

+49 151 5800 3237

dmontanus@deloitte.de



**Frank Grieg**

**Director**

+49 171 7626 579

fgrieg@deloitte.de



**Dr. Alexander Börsch**

**Chefökonom und Director Research**

+49 89 2903 68689

aboersch@deloitte.de

### **Danksagung**

Unser besonderer Dank gilt unserem Kollegen Marc Saßmannshausen für sein Engagement und seine wertvollen Beiträge zu diesem Report.



01

02

03

04

05

**06**





Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Dieses Angebot wurde ausschließlich für die interne Verwendung der im Angebot genannten Gesellschaft(en) erstellt. Eine Weitergabe an Dritte – auch in Auszügen – bedarf unserer vorherigen schriftlichen Zustimmung.

