

DEUTSCHLAND 2026

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung

Klaus Wessing

Vorstand des Instituts für Produktionserhaltung

Juli 2026



Vorwort

Warum dieser Essay jetzt erscheint

Jede Reform beginnt mit einer Diagnose. Wer den Ausgangspunkt nicht kennt, kann den Erfolg des eingeschlagenen Weges nicht beurteilen.

Mit der Verabschiedung des wirtschafts- und finanzpolitischen Reformpakets hat Deutschland eine neue Etappe seiner wirtschaftspolitischen Entwicklung erreicht. Nach Monaten intensiver Debatten liegen die politischen Entscheidungen auf dem Tisch. Ob sie ausreichen, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes dauerhaft zu stärken, wird sich jedoch nicht im Bundestag entscheiden, sondern in Unternehmen, Werkhallen, Entwicklungszentren und auf den internationalen Märkten. Dort zeigt sich, ob aus politischen Absichten wirtschaftliche Wirklichkeit wird.

Genau deshalb erscheint dieser Essay jetzt.

Er versteht sich weder als Kommentar zum politischen Tagesgeschehen noch als Bewertung einzelner Regierungsmaßnahmen. Sein Anspruch ist ein anderer. Bevor Reformen beurteilt werden, sollte bekannt sein, von welchem Ausgangspunkt Deutschland überhaupt startet. Wie leistungsfähig ist unsere Volkswirtschaft? Welche Stärken tragen noch immer? Wo haben sich über Jahre strukturelle Schwächen entwickelt? Welche Veränderungen sind Ausdruck weltweiter Umbrüche, welche haben wir selbst zu verantworten? Und vor allem: Woran werden wir in einigen Jahren erkennen, ob die eingeleiteten Reformen tatsächlich Wirkung entfalten?

Diese Fragen lassen sich nicht mit einer einzelnen Kennzahl beantworten. Kein verantwortungsvoller Unternehmer würde über eine umfangreiche Investition entscheiden, ohne zuvor den Zustand seines Unternehmens sorgfältig zu analysieren. Er betrachtet Auftragslage, Produktivität, Innovationsfähigkeit, Kapitalausstattung, Mitarbeiter, Marktposition und Zukunftsperspektiven. Erst aus diesem Gesamtbild entsteht ein tragfähiges Urteil. Für eine Volkswirtschaft gilt nichts anderes.

Ich nähere mich diesen Fragen nicht als Volkswirt und auch nicht als politischer Kommentator. Mein Blick ist der eines Industriepraktikers. Über Jahrzehnte durfte ich Unternehmen begleiten, Produktionsstandorte

entwickeln und mit Unternehmern, Ingenieuren, Meistern und Facharbeitern zusammenarbeiten. Dabei habe ich erlebt, wodurch wirtschaftliche Stärke entsteht, wie sie wächst, aber auch, wodurch sie allmählich an Dynamik verlieren kann. Diese Erfahrungen prägen den Blick auf Deutschland stärker als jede theoretische Debatte.

Deutschland verfügt auch im Jahr 2026 über außergewöhnliche Voraussetzungen. Unsere industrielle Kompetenz genießt weltweit hohes Ansehen. Zahlreiche Unternehmen gehören in ihren Märkten zur internationalen Spitze. Forschung, berufliche Bildung und mittelständische Innovationskraft bilden nach wie vor ein Fundament, auf das viele Länder mit Respekt blicken. Gleichzeitig wäre es fahrlässig, die Veränderungen der vergangenen Jahre zu übersehen. Wettbewerbsfähigkeit geht selten spektakulär verloren. Meist verändert sie sich schrittweise – durch viele kleine Verschiebungen, die für sich genommen beherrschbar erscheinen und erst im Zusammenspiel ihre volle Wirkung entfalten.

Dieser Essay sucht deshalb weder Schuldige noch einfache Antworten. Er ist der Versuch einer nüchternen wirtschaftlichen Standortbestimmung. Denn jede verantwortungsvolle Entscheidung beginnt mit einer ehrlichen Diagnose. Erst wenn wir wissen, wo Deutschland heute tatsächlich steht, lässt sich beurteilen, ob die eingeleiteten Reformen ausreichen, welche zusätzlichen Schritte notwendig sind und wie die Zukunft unseres Landes aussehen kann.

Eine Standortbestimmung beantwortet nicht alle Fragen. Sie schafft jedoch die Voraussetzung dafür, die richtigen Fragen zu stellen. Genau dazu möchte dieser Essay einen Beitrag leisten.

Kapitel 1

Deutschland lebt nicht von seinem Wohlstand. Es lebt von seiner Wertschöpfung.

Deutschlands wichtigste Ressource liegt weder unter der Erde noch auf den Finanzmärkten. Sie entsteht jeden Tag neu – überall dort, wo Wissen, Erfahrung und unternehmerische Verantwortung in Wertschöpfung verwandelt werden.

Deutschland gehört zu den wenigen Ländern der Welt, deren wirtschaftlicher Erfolg nie auf außergewöhnlichen natürlichen Voraussetzungen beruhte. Wir verfügen weder über große Rohstoffvorkommen noch über dauerhaft günstige Produktionskosten. Unser Wohlstand wurde in Werkhallen, Entwicklungsabteilungen, Laboren und mittelständischen Unternehmen erarbeitet. Die eigentliche Stärke unseres Landes bestand stets darin, Wissen in marktfähige Produkte und Innovationen in dauerhafte Wertschöpfung zu verwandeln.

Dieser Zusammenhang wirkt selbstverständlich, ist es aber keineswegs. Wohlstand ist kein Besitzstand, den eine Gesellschaft einmal erreicht und anschließend verwaltet. Er muss jeden Tag neu erwirtschaftet werden. Aus Forschung wird Entwicklung, aus Entwicklung industrielle Produktion und aus Produktion schließlich Wertschöpfung. Erst am Ende dieser Kette entstehen Einkommen, Steuereinnahmen und sozialer Wohlstand. Wird ein Glied dieser Kette geschwächt, geraten früher oder später auch die übrigen unter Druck.

Gerade darin liegt eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Öffentliche Debatten kreisen häufig um die Verteilung von Wohlstand, um Steuern, Sozialleistungen oder öffentliche Ausgaben. Weit seltener fragen wir, wodurch dieser Wohlstand überhaupt entsteht. Doch genau diese Frage entscheidet darüber, welche wirtschaftlichen Möglichkeiten einer Gesellschaft künftig zur Verfügung stehen. Auf Dauer kann eine Volkswirtschaft nur das verteilen, was sie zuvor erwirtschaftet hat.

Während meiner beruflichen Laufbahn durfte ich Produktionsstandorte im In- und Ausland begleiten. Ich habe mit Unternehmern, Ingenieuren, Meistern und Facharbeitern gearbeitet und erlebt, wie unterschiedlich wirtschaftliche Stärke entstehen kann. Eine Beobachtung blieb dabei überall gleich:

Erfolgreiche Unternehmen beschäftigten sich selten mit ihrer Vergangenheit. Sie fragten nicht, warum sie gestern erfolgreich waren, sondern wodurch sie morgen erfolgreich bleiben können. Diese Haltung erscheint mir auch für Deutschland richtungsweisend.

In den vergangenen Jahren hat sich der Charakter vieler Gespräche verändert. Früher standen neue Märkte, neue Produkte oder technologische Entwicklungen im Mittelpunkt. Heute dominieren Fragen der Planbarkeit. Wie lange dauern Genehmigungen? Welche regulatorischen Anforderungen gelten künftig? Wie entwickeln sich Energiepreise? Wo finden wir qualifizierte Mitarbeiter? Keine dieser Fragen entscheidet allein über eine Investition. Gemeinsam bestimmen sie jedoch das Vertrauen, mit dem Unternehmen langfristige Entscheidungen treffen.

Vertrauen gehört zu den meist unterschätzten Faktoren wirtschaftlicher Entwicklung. Es erscheint in keiner volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und findet sich in keinem Geschäftsbericht als Kennzahl. Dennoch entscheidet es täglich über Milliardeninvestitionen. Unternehmer investieren nicht, weil politische Ankündigungen Zuversicht verbreiten. Sie investieren, wenn sie überzeugt sind, dass sich eine Entscheidung auch in zehn oder fünfzehn Jahren noch tragen wird. Dieses Vertrauen entsteht durch verlässliche Rahmenbedingungen, berechenbare Entscheidungen und die Erfahrung, dass langfristiges Denken belohnt wird.

Eine Begebenheit ist mir bis heute in Erinnerung geblieben. Bei einem Rundgang durch ein Werk blieb ein erfahrener Meister vor einer Maschine stehen, hörte ihr wenige Sekunden zu und sagte ruhig: „Da stimmt etwas nicht.“ Weder Sensoren noch Messsysteme hatten bis dahin eine Auffälligkeit registriert. Erst Stunden später bestätigte sich seine Einschätzung. Mich beeindruckte nicht die technische Störung, sondern das Erfahrungswissen dieses Mannes. Jahrzehntelange Praxis hatte schneller reagiert als jede Messtechnik.

Genau dieses Wissen gehört zu den größten Stärken deutscher Industrieunternehmen. Es entsteht nicht in Datenbanken, sondern in tausenden Entscheidungen des Arbeitsalltags und wird oft unbemerkt von einer Generation an die nächste weitergegeben. Moderne Maschinen lassen

sich kaufen. Erfahrungswissen nicht.

Deshalb verdient der demografische Wandel besondere Aufmerksamkeit. In den kommenden Jahren werden Millionen erfahrener Fachkräfte aus dem Berufsleben ausscheiden. Mit ihnen verschwindet nicht nur Arbeitskraft, sondern auch Wissen, das sich weder kurzfristig ersetzen noch beliebig beschleunigt neu aufbauen lässt. Technologien können vieles unterstützen. Sie ersetzen jedoch nicht die Erfahrung, die aus jahrzehntelanger Verantwortung entsteht. Die Zukunft erfolgreicher Industrieländer wird deshalb ebenso von ihrer Fähigkeit abhängen, Wissen weiterzugeben, wie von ihrer technologischen Leistungsfähigkeit.

Deutschland besitzt dafür weiterhin gute Voraussetzungen. Unsere berufliche Bildung genießt internationales Ansehen. Hochschulen und Forschungseinrichtungen gehören in vielen Bereichen zur Weltspitze. Der Mittelstand verbindet technologische Spezialisierung mit langfristigem Denken. Diese Stärken sind nicht verschwunden. Sie müssen unter veränderten Bedingungen neu zur Wirkung kommen.

Der Ausgangspunkt dieses Essays ist deshalb weder Pessimismus noch Optimismus. Deutschland verfügt weiterhin über eine außergewöhnliche industrielle Substanz. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, diese Stärken in einer veränderten Welt erneut in wirtschaftliche Dynamik zu übersetzen. Genau dieser Frage widmet sich die folgende Standortbestimmung.

Kapitel 2

Die Vermessung Deutschlands

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung beginnt nicht mit einer Meinung, sondern mit einer Diagnose. Erst wer den Zustand eines Unternehmens kennt, kann über seine Zukunft entscheiden. Für eine Volkswirtschaft gilt nichts anderes.

Deutschland wird seit einigen Jahren mit bemerkenswerter Leidenschaft diskutiert. Für die einen befindet sich das Land in einem tiefgreifenden wirtschaftlichen Niedergang, andere sehen lediglich eine konjunkturelle Schwächephase, die sich mit den richtigen politischen Maßnahmen überwinden lasse. Beide Sichtweisen greifen zu kurz. Sie betrachten einzelne Entwicklungen und verlieren den Zusammenhang aus dem Blick.

Auch die Zukunft eines Unternehmens lässt sich nicht anhand einer einzigen Kennzahl beurteilen. Weder Umsatz noch Gewinn, Auftragseingang oder Liquidität reichen für ein belastbares Urteil aus. Erst das Zusammenspiel vieler Faktoren zeigt, wie widerstandsfähig und zukunftsfähig ein Unternehmen tatsächlich ist. Genau dieser ganzheitliche Blick fehlt häufig auch in der Debatte über den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Eine Volkswirtschaft ist kein Tabellenwerk. Sie ist ein komplexes Gefüge aus Millionen Entscheidungen. Unternehmer investieren oder verschieben Investitionen. Ingenieurinnen entwickeln neue Produkte, Facharbeiter verbessern Prozesse, Hochschulen bilden Nachwuchs aus, Banken finanzieren Innovationen und Kommunen schaffen Infrastruktur. Erst aus diesem Zusammenspiel entsteht wirtschaftliche Dynamik. Deshalb führt jede ernsthafte Analyse zwangsläufig über einzelne Kennzahlen hinaus.

Deutschland verfügt auch im Sommer 2026 über eine bemerkenswert starke industrielle Basis. Unsere Unternehmen gehören in zahlreichen Technologiefeldern weiterhin zur Weltspitze. Maschinenbau, Automatisierung, Spezialchemie, Medizintechnik, industrielle Software oder Präzisionsfertigung genießen weltweit einen hervorragenden Ruf. Viele mittelständische Unternehmen sind in ihren Nischen Weltmarktführer, ohne dass ihre Namen außerhalb der Fachwelt bekannt wären. Diese industrielle Vielfalt bildet seit Jahrzehnten das Rückgrat unserer Volkswirtschaft.

Gerade deshalb wäre es falsch, die gegenwärtige Entwicklung ausschließlich anhand schwacher Konjunkturdaten zu bewerten. Deutschland steht weder vor einem wirtschaftlichen Zusammenbruch noch kann es sich auf den Erfolgen vergangener Jahrzehnte ausruhen. Beides wären zu einfache Erklärungen für eine deutlich komplexere Wirklichkeit.

Entscheidend ist vielmehr, ob unsere bisherigen Stärken unter veränderten Rahmenbedingungen weiterhin ausreichen. Nicht die Vergangenheit ist der Maßstab, sondern die Zukunft. Die Frage lautet deshalb nicht, wie erfolgreich Deutschland einmal war, sondern ob unser Land seine wirtschaftlichen Stärken schneller weiterentwickelt als seine internationalen Wettbewerber.

Hier verändert sich der Maßstab grundlegend.

Lange genügte es, besser zu sein als im Vorjahr. Heute vergleichen Unternehmen Produktionskosten, Innovationsgeschwindigkeit und Investitionsbedingungen weltweit. Kapital kennt ebenso wenig Grenzen wie technologisches Wissen. Hochqualifizierte Fachkräfte orientieren sich längst international. Der Wettbewerb findet deshalb nicht mehr nur zwischen Unternehmen statt, sondern zunehmend zwischen ganzen Volkswirtschaften.

Damit verändert sich auch der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit. Lohnkosten oder Steuerbelastungen allein erklären Investitionsentscheidungen längst nicht mehr. Genehmigungsdauer, Energieversorgung, digitale Infrastruktur, Versorgungssicherheit, geopolitische Stabilität, Forschungslandschaft und die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter ergeben erst gemeinsam das Bild eines Industriestandorts. Ausschlaggebend ist nicht der einzelne Faktor, sondern ihr Zusammenspiel.

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung fragt deshalb nicht, ob Deutschland in einer Disziplin besonders gut oder besonders schlecht abschneidet. Sie untersucht, ob das Gesamtsystem noch jene Leistungsfähigkeit besitzt, die Investitionen, Innovationen und industrielle Wertschöpfung dauerhaft ermöglicht.

Aus vielen Gesprächen mit Unternehmern nehme ich eine Beobachtung mit: Kaum jemand zweifelt an der Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen. Zweifel entstehen dort, wo Rahmenbedingungen immer schwerer kalkulierbar werden. Unternehmer können mit hohen Energiekosten leben, wenn sie

planbar sind. Sie können sich auf neue regulatorische Anforderungen einstellen, wenn diese verlässlich gelten. Problematisch wird es dort, wo Unsicherheit zum Regelfall wird. Wirtschaftliche Entscheidungen brauchen keine perfekten Bedingungen. Sie brauchen Berechenbarkeit.

An diesem Punkt berühren sich Wirtschaft und Politik. Der Staat soll unternehmerische Entscheidungen nicht ersetzen. Seine Aufgabe besteht darin, einen verlässlichen Rahmen zu schaffen, in dem Unternehmen langfristig planen und investieren können. Gelingt dies, entstehen Innovationen, Arbeitsplätze und Wachstum aus eigener Kraft. Misslingt es, werden Investitionen verschoben oder an andere Standorte verlagert - oft zunächst unbemerkt, langfristig jedoch mit erheblichen Folgen.

Deshalb genügt es nicht, den Zustand Deutschlands an einzelnen Quartalszahlen abzulesen. Eine Volkswirtschaft entwickelt sich langsamer als ein Börsenkurs und schneller, als politische Debatten häufig vermuten lassen. Ihre eigentliche Stärke zeigt sich darin, wie gut sie Veränderungen aufnehmen und in neue Wertschöpfung übersetzen kann. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Deutschland heute erfolgreich ist. Entscheidend ist, ob unser Land die Voraussetzungen besitzt, auch morgen erfolgreich zu sein.

Mit dieser Frage beginnt die eigentliche Standortbestimmung. Erst der internationale Vergleich zeigt, wo Deutschland tatsächlich steht und welche Herausforderungen die wirtschaftliche Entwicklung der kommenden Jahre prägen werden.

Kapitel 3

Deutschland im Spiegel der Welt

Die wirtschaftliche Stärke eines Landes bemisst sich nicht an seinem Selbstbild, sondern an seiner Entwicklung im Vergleich mit anderen. Wettbewerbsfähigkeit ist kein Zustand. Sie muss immer wieder neu erworben werden.

Deutschland betrachtet seine wirtschaftliche Entwicklung häufig aus der eigenen Perspektive. Wir vergleichen das laufende Jahr mit dem vergangenen, analysieren Konjunkturdaten und bewerten politische Maßnahmen nach ihrer unmittelbaren Wirkung. Das ist notwendig, aber nicht ausreichend. Kein Unternehmen würde seine Marktposition ausschließlich anhand der eigenen Geschäftszahlen beurteilen. Entscheidend ist immer auch die Entwicklung der Wettbewerber. Für Volkswirtschaften gilt dieselbe Regel.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Deutschland heute stärker oder schwächer ist als vor zehn Jahren. Entscheidend ist, wie sich andere Industrieländer im selben Zeitraum entwickelt haben. Erst dieser Vergleich zeigt, ob wir an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen oder verlieren.

Über Jahrzehnte galt Deutschland selbst als Maßstab industrieller Leistungsfähigkeit. Maschinenbau, Automatisierung, Chemie, Fahrzeugtechnik und Präzisionsfertigung prägten weltweit das Bild deutscher Ingenieurskunst. Hinter diesem Erfolg standen nicht einzelne Branchen, sondern ein außergewöhnlich leistungsfähiges industrielles Ökosystem. Hochschulen, Forschungseinrichtungen, berufliche Bildung, mittelständische Familienunternehmen und international tätige Industriekonzerne ergänzten sich zu einem System, das Innovation kontinuierlich hervorbrachte.

Dieses Fundament besteht bis heute. Verändert hat sich die Welt um uns herum.

China ist das sichtbarste Beispiel. Über viele Jahre galt das Land als kostengünstiger Produktionsstandort. Heute entwickelt es Spitzentechnologien, investiert konsequent in Forschung und industrielle Fertigung und verfolgt langfristige industriepolitische Ziele. In Bereichen wie Batterietechnik, Robotik, Künstlicher Intelligenz und Elektromobilität ist China

vielerorts vom Nachahmer zum Taktgeber geworden. Diese Entwicklung muss man nicht politisch begrüßen. Wirtschaftlich muss man sie zur Kenntnis nehmen.

Auch die Vereinigten Staaten haben ihren Kurs verändert. Der Markt allein gilt nicht mehr als ausreichender Steuerungsmechanismus. Der Staat fördert gezielt Zukunftstechnologien, Halbleiterproduktion, Energieinfrastruktur und industrielle Schlüsselbranchen. Dahinter steht die Überzeugung, dass technologische Führungspositionen nur dann dauerhaft gesichert werden können, wenn Forschung und industrielle Fertigung wieder enger zusammenrücken.

Japan verfolgt einen anderen Weg. Das Land kämpft seit Jahren mit einer alternden Bevölkerung und einem schrumpfenden Arbeitskräftepotenzial. Dennoch zählt es weiterhin zu den technologisch führenden Industrienationen. Sein Erfolgsmodell beruht weniger auf spektakulären Reformen als auf konsequenter Produktivität, Prozessqualität und kontinuierlicher Verbesserung. Japan versucht nicht, den demografischen Wandel aufzuhalten, sondern organisiert industrielle Wertschöpfung so, dass weniger Menschen mehr leisten können. Darin liegt eine Erfahrung, die auch für Deutschland von großer Bedeutung ist.

Auch innerhalb Europas verändert sich das Bild. Polen gewinnt als Produktionsstandort an Attraktivität. Frankreich stärkt gezielt industrielle Schlüsselbranchen. Die skandinavischen Länder investieren konsequent in Digitalisierung und neue Energietechnologien. Fast überall wird Industriepolitik wieder als strategische Zukunftsaufgabe verstanden. Der Glaube, industrielle Stärke entstehe von selbst, ist weitgehend verschwunden.

Trotz aller Unterschiede verbindet erfolgreiche Industrieländer eine gemeinsame Haltung. Sie investieren kontinuierlich in ihre Zukunft – nicht weil sie reich sind, sondern weil sie auch künftig Wohlstand schaffen wollen. Forschung, Bildung, Infrastruktur und moderne Produktionssysteme gelten dort nicht als kurzfristige Konjunkturprogramme, sondern als Grundlage langfristiger Wettbewerbsfähigkeit.

Genau daran muss sich Deutschland messen lassen. Nicht unsere Vergangenheit entscheidet über die Zukunft, sondern unsere Fähigkeit, unter veränderten Bedingungen neue Wertschöpfung hervorzubringen. Wettbewerb bedeutet heute nicht mehr nur, bessere Produkte zu entwickeln. Er bedeutet ebenso, Innovationen schneller in industrielle Anwendungen zu überführen, Investitionen zu erleichtern und Entscheidungen zu beschleunigen.

Aus zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern habe ich eine Beobachtung mitgenommen, die mich bis heute beschäftigt. Internationale Investitionsentscheidungen beginnen selten mit der Frage nach den niedrigsten Kosten. Sie beginnen mit einer anderen: Wo finden wir die verlässlichsten Voraussetzungen, um langfristig erfolgreich zu produzieren? Erst danach folgen Berechnungen zu Energiepreisen, Steuern oder Lohnkosten. Der eigentliche Wettbewerb findet längst um Vertrauen statt – um Vertrauen in die Stabilität eines Standorts, die Verlässlichkeit seiner Institutionen und die Geschwindigkeit seiner Entscheidungen.

Deutschland bringt dafür nach wie vor hervorragende Voraussetzungen mit. Unsere industrielle Erfahrung, die Stärke des Mittelstands, die Qualität unserer Forschung und die hohe Qualifikation vieler Beschäftigter genießen weltweit Anerkennung. Daraus erwächst jedoch kein Anspruch auf künftigen Erfolg. Wettbewerbsvorteile sind kein Besitzstand. Sie müssen immer wieder neu erarbeitet werden.

Der internationale Vergleich führt deshalb weder zu Pessimismus noch zu Selbstzufriedenheit. Er zeigt lediglich, dass wirtschaftliche Stärke heute schneller infrage gestellt wird als früher. Die Welt wartet nicht auf Deutschland. Sie entwickelt sich weiter. Ob unser Land seine Stellung behauptet, entscheidet sich daran, wie entschlossen wir unsere industriellen Stärken in eine neue wirtschaftliche Wirklichkeit übersetzen.

Damit stellt sich die nächste Frage zwangsläufig: Wenn Deutschland weiterhin über eine so starke industrielle Basis verfügt, warum hat unser Land dennoch an Dynamik verloren? Die Antwort liegt nicht in einem einzelnen Ereignis, sondern im Zusammenwirken vieler Entwicklungen. Genau ihnen widmet sich das folgende Kapitel.

Kapitel 4

Warum Deutschland an Tempo verloren hat

Volkswirtschaften verlieren ihre Stärke selten durch einen einzelnen Fehler. Meist geschieht es schleichend – durch viele kleine Reibungsverluste, die sich über Jahre hinweg zu einem strukturellen Nachteil verdichten.

Wer nach der Ursache wirtschaftlicher Schwäche sucht, hofft häufig auf eine einfache Antwort. Für die einen sind es zu hohe Energiepreise, für andere überbordende Bürokratie, fehlende Fachkräfte, hohe Steuerbelastungen oder geopolitische Unsicherheiten. Jede dieser Erklärungen enthält einen Teil der Wahrheit. Keine erklärt jedoch die Entwicklung Deutschlands in ihrer Gesamtheit.

Aus meiner Zeit in der Industrie ist mir eine Erfahrung besonders in Erinnerung geblieben. Produktionssysteme geraten nur selten durch einen spektakulären Defekt aus dem Gleichgewicht. Häufig sind es viele kleine Abweichungen, die zunächst kaum auffallen. Eine Maschine arbeitet geringfügig langsamer, Material trifft verspätet ein, ein Werkzeug muss früher ersetzt werden als geplant oder ein Freigabeprozess dauert länger als vorgesehen. Jede einzelne Verzögerung erscheint beherrschbar. Erst am Ende der Woche zeigt sich, dass die geplante Produktionsmenge deutlich verfehlt wurde.

Ich glaube, genau dieses Bild beschreibt die Entwicklung Deutschlands treffend.

Unser Land ist nicht durch einen großen wirtschaftspolitischen Fehler in Schwierigkeiten geraten. Vielmehr haben sich über Jahre zahlreiche kleinere Belastungen aufgebaut. Jede für sich genommen erschien verkraftbar. Erst ihr Zusammenwirken veränderte die Dynamik unseres Industrielandes.

Unternehmen erleben diese Entwicklung täglich. Genehmigungsverfahren dauern länger. Regulatorische Anforderungen nehmen zu. Investitionsentscheidungen werden komplexer. Lieferketten müssen unter geopolitischen Gesichtspunkten neu bewertet werden. Energiepreise schwanken stärker. Gleichzeitig verkürzen sich Innovationszyklen, während der internationale Wettbewerb an Geschwindigkeit gewinnt. Keine dieser Entwicklungen führt zwangsläufig zu einem Wettbewerbsnachteil. Zusammen

verändern sie jedoch das Umfeld, in dem unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.

Dabei wird ein Faktor häufig unterschätzt: Zeit.

Zeit ist längst zu einem eigenständigen Wettbewerbsfaktor geworden.

In einer Welt, in der neue Technologien innerhalb weniger Monate globale Märkte verändern können, entscheidet nicht allein die Qualität einer Innovation. Ebenso wichtig ist die Geschwindigkeit ihrer Umsetzung. Wer zwei Jahre später produziert als der Wettbewerb, verliert häufig Marktanteile, obwohl das eigene Produkt technisch überlegen sein mag. Geschwindigkeit ist damit nicht länger eine organisatorische Größe. Sie wird zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil.

Genau an diesem Punkt unterscheiden sich viele internationale Industriestandorte inzwischen deutlich. Erfolgreiche Volkswirtschaften verkürzen Planungs- und Genehmigungszeiten, beschleunigen Investitionen und führen neue Technologien schneller in die industrielle Praxis über. Deutschland verfügt zwar weiterhin über hervorragende Ingenieure, exzellente Forschungseinrichtungen und leistungsfähige Unternehmen. Zwischen Erkenntnis und Umsetzung ist jedoch eine Lücke entstanden. Sie kostet Zeit - und damit Wettbewerbsfähigkeit.

In Gesprächen mit Unternehmern fällt auf, dass selten über einzelne Belastungen geklagt wird. Viel häufiger geht es um fehlende Planbarkeit. Wann liegt eine Genehmigung vor? Wann kann gebaut werden? Wann steht ausreichend Energie zur Verfügung? Wann lassen sich neue Fachkräfte gewinnen? Unternehmer können mit Unsicherheit umgehen. Sie gehört zu ihrem Alltag. Schwieriger wird es dort, wo Unsicherheit dauerhaft zum Regelfall wird.

Hinzu kommt eine Entwicklung, deren Tragweite häufig unterschätzt wird. Deutschland altert. In den kommenden Jahren werden Millionen erfahrene Fachkräfte aus dem Berufsleben ausscheiden. Damit verliert unsere Volkswirtschaft nicht nur Arbeitskräfte, sondern einen erheblichen Teil ihres Erfahrungswissens. Dieses Wissen lässt sich weder kurzfristig ersetzen noch durch zusätzliche Dokumentation vollständig bewahren. Es entsteht aus jahrzehntelanger Praxis, aus Verantwortung und aus zahllosen

Entscheidungen im Arbeitsalltag.

Gerade deshalb greift die Diskussion über den Fachkräftemangel zu kurz. Die eigentliche Herausforderung besteht nicht allein darin, genügend Nachwuchs zu gewinnen. Entscheidend wird sein, wie erfolgreich es gelingt, Erfahrung weiterzugeben und gleichzeitig neue Technologien produktiv einzusetzen. Moderne Produktionssysteme leben nicht vom Gegensatz zwischen Mensch und Maschine. Sie leben von ihrer intelligenten Verbindung.

Ein weiterer Punkt verdient größere Aufmerksamkeit. Deutschland verfügt über eine Forschungslandschaft von internationalem Rang. Universitäten, außeruniversitäre Institute und Unternehmen entwickeln Jahr für Jahr neue Technologien. Die eigentliche Herausforderung beginnt jedoch nach der Erfindung. Zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und industrieller Anwendung liegen Entwicklung, Finanzierung, Produktion und Markteinführung. Genau auf diesem Weg entscheidet sich, ob aus Innovation wirtschaftlicher Erfolg entsteht. Andere Länder haben diese Übergänge in den vergangenen Jahren deutlich beschleunigt. Nicht weil ihre Wissenschaft grundsätzlich besser wäre, sondern weil Forschung, Kapital und industrielle Umsetzung enger miteinander verzahnt sind.

Diese Beobachtungen führen zu einer wichtigen Schlussfolgerung. Deutschlands wirtschaftliche Dynamik lässt sich weder durch eine einzelne Reform zurückgewinnen noch durch eine einzelne Maßnahme erklären. Ebenso wenig ist sie durch einen isolierten politischen Fehler verloren gegangen. Wirtschaftliche Stärke entsteht aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren. Genau deshalb kann sie auch nur durch das Zusammenwirken vieler Verbesserungen wachsen.

Darin liegt zugleich eine ermutigende Erkenntnis.

Deutschland fehlt es weder an unternehmerischem Mut noch an technologischem Können. Unser Land verfügt weiterhin über hervorragende Unternehmen, engagierte Beschäftigte, leistungsfähige Forschungseinrichtungen und einen international anerkannten Mittelstand. Was in den vergangenen Jahren an Kraft verloren hat, ist weniger die Substanz als das Tempo, mit dem aus Ideen Investitionen, aus Investitionen Innovationen und aus Innovationen neue Wertschöpfung entsteht.

Diese Diagnose ist zugleich der Ausgangspunkt für jede wirtschaftliche Erneuerung. Denn wo die Ursachen bekannt sind, lassen sich auch die richtigen Prioritäten setzen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, warum Deutschland an Dynamik verloren hat. Entscheidend ist nun, wo die neue Dynamik entstehen kann. Genau dieser Frage widmet sich das nächste Kapitel.

Kapitel 5

Wenn sich die Wirtschaft verändert, verändert sich das Leben der Menschen

Die wirtschaftliche Stärke eines Landes zeigt sich nicht zuerst in Statistiken. Sie zeigt sich dort, wo Menschen investieren, Verantwortung übernehmen und Vertrauen in die Zukunft entwickeln.

Volkswirtschaften verändern sich selten spektakulär. Meist geschieht es leise. Lange bevor Konjunkturstatistiken einen Trend sichtbar machen, hat sich die Veränderung bereits in Unternehmen, Städten und Gemeinden vollzogen. Ein Unternehmer verschiebt eine Investition. Ein Handwerksbetrieb findet keinen Nachfolger. Eine Kommune wartet auf die Ansiedlung eines Unternehmens. Junge Ingenieurinnen und Ingenieure entscheiden sich für eine Karriere im Ausland. Jede dieser Entscheidungen wirkt für sich genommen unbedeutend. Zusammengenommen verändern sie die wirtschaftliche Realität eines Landes.

Deshalb greift eine rein volkswirtschaftliche Betrachtung zu kurz. Hinter jeder Investitionsquote stehen Unternehmer, die Chancen und Risiken abwägen. Hinter jeder Produktivitätskennzahl stehen Betriebe, die Prozesse verbessern, Maschinen anschaffen oder neue Märkte erschließen. Wirtschaft ist keine abstrakte Größe. Sie entsteht aus den täglichen Entscheidungen von Millionen Menschen.

Über Jahrzehnte wurde Deutschland vom Mittelstand geprägt. Familienunternehmen dachten nicht in Quartalen oder Wahlperioden, sondern in Generationen. Produktionshallen wurden gebaut, weil sie auch in zwanzig Jahren noch wettbewerbsfähig sein sollten. Auszubildende wurden eingestellt, obwohl ihre Ausbildung zunächst Kosten verursachte. Forschung galt nicht als kurzfristige Ausgabe, sondern als Investition in die Zukunft des Unternehmens. Diese langfristige Perspektive unterscheidet viele deutsche Unternehmen bis heute.

Gerade deshalb lohnt es sich, aufmerksam zuzuhören, wenn sich der Ton in Gesprächen mit Unternehmern verändert. Ich habe selten erlebt, dass über Schwierigkeiten geklagt wurde. Unternehmer wissen, dass wirtschaftlicher Erfolg nie selbstverständlich ist. Neu ist vielmehr die Unsicherheit über die

Rahmenbedingungen. Nicht die Nachfrage bereitet die größten Sorgen, sondern die Frage, unter welchen Bedingungen künftig produziert, investiert und geplant werden kann.

Diese Unsicherheit reicht weit über die Industrie hinaus. Der Handwerksmeister, der keinen Nachfolger findet, steht vor anderen Problemen als ein international tätiger Maschinenbauer. Beide verbindet jedoch dieselbe Erfahrung: Langfristige Entscheidungen werden schwieriger, wenn Rahmenbedingungen immer schwerer kalkulierbar sind. Planungssicherheit ist deshalb kein Luxus, sondern eine Voraussetzung für Investitionen.

Das gilt ebenso für Städte und Gemeinden. Wirtschaftliche Entwicklung beginnt selten in Ministerien. Sie beginnt dort, wo Gewerbeflächen entstehen, Schulen modernisiert, Straßen ausgebaut und Unternehmen angesiedelt werden. Bürgermeister erleben wirtschaftlichen Wandel häufig früher als nationale Statistiken. Sie sehen, wenn Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben, Betriebe Erweiterungen verschieben oder junge Familien andere Regionen attraktiver finden. Kommunen sind deshalb weit mehr als Verwaltungseinheiten. Sie bilden das Fundament wirtschaftlicher Entwicklung.

Gleichzeitig verändert sich der Wettbewerb um qualifizierte Menschen. Fachkräfte vergleichen heute nicht mehr nur Arbeitgeber, sondern ganze Standorte. Hochschulen, digitale Infrastruktur, Wohnraum, Verwaltung und Lebensqualität werden damit selbst zu Wettbewerbsfaktoren. Der Kampf um Talente ist längst ein Wettbewerb um die Qualität des gesamten wirtschaftlichen Umfelds.

Wirtschaftliche Stärke entsteht dabei nie allein durch große Industrieunternehmen. Sie lebt vom Zusammenspiel vieler Akteure: Zulieferer, Handwerksbetriebe, Forschungseinrichtungen, Berufsschulen, Hochschulen und Kommunen bilden gemeinsam ein industrielles Ökosystem. Seine Leistungsfähigkeit entscheidet häufig darüber, ob Innovationen entstehen und Investitionen im Land bleiben.

Deshalb genügt es nicht, wirtschaftliche Entwicklung ausschließlich anhand nationaler Kennzahlen zu beurteilen. Entscheidend ist, ob Menschen bereit

bleiben, Verantwortung zu übernehmen – ob Unternehmer investieren, Fachkräfte ihre Zukunft in Deutschland sehen, Familienbetriebe fortgeführt und Kommunen aktiv gestaltet werden. Hinter all diesen Entscheidungen steht letztlich derselbe Faktor: Vertrauen.

Vertrauen ist die eigentliche Währung wirtschaftlicher Zukunft. Es lässt sich weder gesetzlich verordnen noch kurzfristig erzeugen. Es wächst dort, wo Menschen erleben, dass sich Leistung lohnt, Regeln verlässlich bleiben und langfristiges Denken Planungssicherheit bietet. Genau dieses Vertrauen hat Deutschlands wirtschaftlichen Erfolg über Jahrzehnte getragen.

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung muss deshalb mehr leisten als die Analyse von Kennzahlen. Sie muss zeigen, wie wirtschaftliche Veränderungen den Alltag von Unternehmen und Menschen beeinflussen. Denn Wettbewerbsfähigkeit entscheidet nicht nur über Wachstum oder Exporterfolge. Sie entscheidet darüber, ob Menschen ihre Zukunft in einem Land gestalten wollen.

Darin liegt auch die eigentliche Chance Deutschlands. Wohlstand entsteht nicht durch Programme oder Verordnungen. Er entsteht dort, wo Menschen investieren, Verantwortung übernehmen und aus Wissen neue Wertschöpfung schaffen.

Kapitel 6

Wo neuer Wohlstand entsteht

Wohlstand entsteht nicht dort, wo über Zukunft gesprochen wird. Er entsteht dort, wo Wissen, Kapital und unternehmerischer Mut zu neuer Wertschöpfung zusammenfinden.

Nach jeder Diagnose richtet sich der Blick nach vorn. Die entscheidende Frage lautet nicht mehr, warum Deutschland an Dynamik verloren hat. Sie lautet, wodurch neue Dynamik entstehen kann. Die Antwort beginnt nicht bei politischen Programmen. Wirtschaftliche Entwicklung entsteht selten am Reißbrett. Sie entsteht dort, wo Unternehmen investieren, Menschen Ideen verwirklichen und Innovationen den Weg aus Forschung und Entwicklung in die industrielle Praxis finden.

Deutschland besitzt dafür bessere Voraussetzungen, als die öffentliche Debatte häufig vermuten lässt. Unser Land verfügt über eine außergewöhnlich breite industrielle Basis, eine leistungsfähige Forschungslandschaft und einen Mittelstand, der weltweit Maßstäbe setzt. Viele Unternehmen gehören seit Jahrzehnten in ihren Technologiefeldern zur Weltspitze. Diese Stärke beruht nicht allein auf Ingenieurwissen oder Kapital, sondern auf einer Unternehmenskultur, die langfristiges Denken höher bewertet als kurzfristige Erfolge.

Gerade darin unterscheidet sich Deutschland von vielen anderen Volkswirtschaften. Weltmarktführer entstehen hier häufig nicht in Metropolen, sondern in mittelgroßen Städten und ländlichen Regionen. Hoch spezialisierte Unternehmen entwickeln Produkte für den Weltmarkt, investieren kontinuierlich in Forschung und bilden ihre Mitarbeiter langfristig aus. Diese Vielfalt bildet das eigentliche Fundament unserer industriellen Leistungsfähigkeit.

Gleichzeitig verändert sich die Art, wie Wertschöpfung entsteht. Künstliche Intelligenz, Robotik, digitale Zwillinge und automatisierte Produktionssysteme beschleunigen Prozesse, verbessern Qualität und eröffnen neue Geschäftsmodelle. Ihr wirtschaftlicher Wert entsteht jedoch nicht durch die Technologie selbst, sondern durch ihren produktiven Einsatz.

Gerade hier besitzt Deutschland einen oft unterschätzten Vorteil. Kaum ein anderes Industrieland verbindet industrielle Erfahrung und technologische Kompetenz in vergleichbarer Weise. Jahrzehntlang aufgebautes Prozesswissen kann durch digitale Technologien nicht ersetzt, aber erheblich erweitert werden. Dort, wo beides zusammenkommt, entstehen die größten Produktivitätsgewinne.

Deshalb greift auch die öffentliche Diskussion über Künstliche Intelligenz häufig zu kurz. Sie konzentriert sich auf mögliche Arbeitsplatzverluste. Historisch haben technologische Innovationen Arbeit jedoch vor allem verändert, nicht beseitigt. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, Menschen auf diese Veränderungen vorzubereiten und ihre Erfahrung mit den Möglichkeiten neuer Technologien zu verbinden.

Damit rückt ein Begriff wieder in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Entwicklung: Produktivität. Sie entscheidet darüber, ob hohe Löhne, ein leistungsfähiger Sozialstaat und nachhaltiger Wohlstand dauerhaft finanzierbar bleiben. Produktivität bedeutet nicht, mehr zu arbeiten. Sie bedeutet, Wissen, Technologie und Organisation so miteinander zu verbinden, dass aus dem gleichen Einsatz mehr Wertschöpfung entsteht. Genau darin lag seit jeher die Stärke deutscher Industrieunternehmen.

Daran wird sich auch der Erfolg der eingeleiteten Reformen messen lassen. Nicht die Zahl neuer Gesetze entscheidet, sondern ihre Wirkung. Investieren Unternehmen wieder häufiger in Deutschland? Verkürzen sich Planungs- und Genehmigungszeiten? Gelingt es, wissenschaftliche Erkenntnisse schneller in marktfähige Produkte zu überführen? Entstehen neue Produktionskapazitäten? Erst die Antworten auf diese Fragen zeigen, ob Reformen ihre Ziele erreichen.

Dabei bleibt die Aufgabenverteilung klar. Der Staat schafft Rahmenbedingungen, investiert in Infrastruktur und fördert Forschung. Wohlstand entsteht jedoch erst dort, wo Unternehmen investieren, Beschäftigte ihr Wissen einbringen und Innovationen auf wettbewerbsfähigen Märkten erfolgreich werden. Staat und Wirtschaft stehen dabei nicht im Gegensatz. Sie ergänzen einander.

Deutschland muss seine wirtschaftliche Zukunft deshalb nicht neu erfinden. Unser Land muss seine bewährten Stärken unter veränderten Bedingungen neu zur Wirkung bringen. Forschung und industrielle Anwendung müssen enger zusammenfinden. Genehmigungen müssen schneller erfolgen. Digitalisierung muss Verwaltung ebenso verändern wie Produktion. Berufliche Bildung und akademische Ausbildung müssen den technologischen Wandel gemeinsam begleiten.

Am Ende entscheidet sich die Zukunft Deutschlands nicht daran, ob wir den technologischen Wandel erleben. Sie entscheidet sich daran, ob wir ihn schneller als andere in neue Wertschöpfung übersetzen. Darin liegt die eigentliche Aufgabe der kommenden Jahre.

Der Erfolg der heute eingeleiteten Reformen wird sich deshalb nicht an politischen Absichtserklärungen messen lassen, sondern an der wirtschaftlichen Wirklichkeit, die sie hervorbringen. Genau dieser Blick auf die Zukunft führt zum abschließenden Kapitel dieses Essays.

Kapitel 7

Deutschland 2040

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung beschreibt keinen Endpunkt. Sie beschreibt den Ausgangspunkt, von dem aus Zukunft entsteht. Ob ein Land erfolgreich bleibt, entscheidet sich nicht an seinen Absichten, sondern an seiner Fähigkeit, Veränderungen in neue Wertschöpfung zu übersetzen.

Deutschland blickt auf eine außergewöhnliche wirtschaftliche Geschichte zurück. Nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs entstand innerhalb weniger Jahrzehnte eine der leistungsfähigsten Volkswirtschaften der Welt. Diese Entwicklung war kein Zufall. Sie beruhte auf unternehmerischem Mut, technischer Kompetenz, einer leistungsfähigen beruflichen Bildung und der Fähigkeit, Wissen immer wieder in industrielle Wertschöpfung zu übersetzen. Dieses Fundament trägt Deutschland bis heute.

Gerade deshalb wäre es ein Fehler, die gegenwärtigen Herausforderungen ausschließlich unter dem Eindruck kurzfristiger Konjunkturdaten zu betrachten. Die eigentliche Frage lautet nicht, wie Deutschland durch das kommende Jahr kommt. Entscheidend ist, welche Rolle unser Land im Jahr 2040 spielen wird. Wird Deutschland weiterhin zu den führenden Industrieländern gehören? Gelingt es, neue Technologien schneller in industrielle Wertschöpfung zu überführen? Bleibt der Mittelstand Motor wirtschaftlicher Entwicklung? Werden junge Menschen ihre Zukunft weiterhin in Deutschland sehen?

Niemand kann diese Fragen heute mit Sicherheit beantworten. Wirtschaftliche Entwicklung folgt keinem festen Drehbuch. Sie entsteht aus Millionen Entscheidungen, deren Wirkung oft erst Jahre später sichtbar wird. Gerade deshalb verdienen langfristige Entwicklungen mehr Aufmerksamkeit als kurzfristige Schlagzeilen.

Deutschland startet dabei nicht bei null. Unser Land verfügt über eine leistungsfähige Forschungslandschaft, international anerkannte Unternehmen und einen Mittelstand, der über Generationen bewiesen hat, dass technologische Spezialisierung und langfristiges Denken kein Widerspruch sind. Diese Stärken garantieren jedoch keinen zukünftigen Erfolg. Sie müssen unter veränderten Bedingungen immer wieder neu zur

Wirkung kommen.

Die kommenden Jahre werden von technologischem Wandel, demografischen Veränderungen und geopolitischen Verschiebungen geprägt sein. Gleichzeitig eröffnen sie neue Möglichkeiten. Noch nie konnten wissenschaftliche Erkenntnisse so schnell weltweit verbreitet werden. Noch nie standen Unternehmen leistungsfähigere Werkzeuge zur Verfügung, um Entwicklungszeiten zu verkürzen, Produktionsprozesse zu verbessern und neue Geschäftsmodelle aufzubauen. Wer diese Möglichkeiten konsequent nutzt, gewinnt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Daran wird sich auch der Erfolg der heute eingeleiteten Reformen messen lassen. Nicht an Gesetzestexten oder Pressekonferenzen, sondern daran, ob Unternehmen wieder häufiger investieren, neue Produktionskapazitäten entstehen, Genehmigungen schneller erfolgen und Innovationen ihren Weg in die industrielle Praxis finden. Reformen beweisen ihren Wert nicht in politischen Debatten, sondern in der wirtschaftlichen Wirklichkeit.

Deutschlands Zukunft entscheidet sich dabei weder ausschließlich in Ministerien noch in Vorstandsetagen. Sie entscheidet sich täglich in Betrieben, Entwicklungszentren, Werkstätten, Laboren, Berufsschulen und Hochschulen. Dort entsteht jene Verbindung aus Wissen, Erfahrung und Verantwortung, die unser Land seit Jahrzehnten trägt.

Während der Arbeit an diesem Essay habe ich mich immer wieder gefragt, wodurch Deutschland eigentlich erfolgreich geworden ist. Die Antwort fiel überraschend einfach aus. Nicht einzelne Technologien oder politische Programme haben unser Land stark gemacht. Entscheidend war stets die Fähigkeit, Veränderungen anzunehmen und daraus neue Wertschöpfung entstehen zu lassen.

Genau darin liegt auch die Aufgabe der kommenden Jahre. Deutschland muss seine wirtschaftliche Zukunft nicht neu erfinden. Es muss die Stärken, die seinen Erfolg begründet haben, unter veränderten Bedingungen neu entfalten.

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung kann diese Zukunft nicht vorhersagen. Sie kann nur den Ausgangspunkt beschreiben, von dem aus sie entsteht. Genau das war das Ziel dieses Essays.

Deutschlands wirtschaftliche Geschichte war nie die Geschichte günstiger Umstände. Sie war die Geschichte von Menschen, die aus Wissen, Verantwortung und Beharrlichkeit immer wieder neue Wertschöpfung geschaffen haben. Ob uns das auch künftig gelingt, entscheidet sich nicht in diesem Essay. Es entscheidet sich in den Entscheidungen, die wir von heute an treffen.

Nachwort

Eine Standortbestimmung ist kein Urteil

Eine wirtschaftliche Standortbestimmung beantwortet nicht alle Fragen. Sie schafft die Voraussetzung dafür, die richtigen Fragen zu stellen.

Als ich mit der Arbeit an diesem Essay begann, stand eine einfache Überlegung am Anfang. Deutschland diskutiert seit Jahren intensiv über seine wirtschaftliche Zukunft. Selten jedoch bestand Einigkeit darüber, wo unser Land heute tatsächlich steht. Zwischen optimistischen Erwartungen und pessimistischen Untergangsszenarien blieb oft wenig Raum für eine nüchterne Bestandsaufnahme.

Genau diesen Raum wollte ich öffnen.

Eine Standortbestimmung verfolgt einen anderen Anspruch als ein politisches Programm oder ein wissenschaftlicher Forschungsbericht. Sie entwickelt keine umfassende Reformagenda und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ihr Ziel besteht darin, Entwicklungen sichtbar zu machen, Zusammenhänge einzuordnen und den Ausgangspunkt zu beschreiben, von dem aus zukünftige Entscheidungen getroffen werden.

Während meiner beruflichen Tätigkeit durfte ich über viele Jahre Unternehmen und Produktionsstandorte im In- und Ausland begleiten. Dabei habe ich gelernt, dass wirtschaftlicher Erfolg selten das Ergebnis einer einzelnen guten Entscheidung ist. Er entsteht vielmehr aus einer Vielzahl kleiner, oft unspektakulärer Verbesserungen. Gute Unternehmen arbeiten kontinuierlich an ihren Prozessen. Sie warten nicht auf den großen Befreiungsschlag. Sie entwickeln sich Schritt für Schritt weiter.

Vielleicht gilt genau das auch für Volkswirtschaften.

Deutschland verfügt weiterhin über außergewöhnliche Voraussetzungen. Unsere Unternehmen gehören in vielen Bereichen zur Weltspitze. Der Mittelstand besitzt eine Innovationskraft, die international große Anerkennung findet. Hochschulen und Forschungseinrichtungen leisten hervorragende Arbeit. Millionen Menschen übernehmen täglich Verantwortung – in Betrieben, Werkstätten, Laboren, Entwicklungsabteilungen und Verwaltungen. Sie alle tragen dazu bei, dass

aus Ideen Produkte, aus Produkten Unternehmen und aus Unternehmen Wohlstand entsteht.

Diese Stärken verdienen mehr Aufmerksamkeit, als sie in der öffentlichen Diskussion häufig erhalten. Gleichzeitig wäre es ein Fehler, die Herausforderungen der kommenden Jahre zu unterschätzen. Technologischer Wandel, demografische Entwicklung, geopolitische Veränderungen und ein intensiver werdender Wettbewerb um Wissen und Kapital werden unsere Volkswirtschaft dauerhaft begleiten. Sie verlangen Anpassungsfähigkeit, Investitionsbereitschaft und den Mut, neue Wege zu gehen.

Der Erfolg der jüngsten Reformen wird sich deshalb nicht an politischen Debatten messen lassen. Entscheidend ist, ob Unternehmen wieder mit größerem Vertrauen investieren, ob Innovationen schneller den Weg in die industrielle Praxis finden und ob Deutschland seine Fähigkeit bewahrt, Wissen immer wieder in neue Wertschöpfung zu verwandeln. Daran wird sich zeigen, ob die Weichen richtig gestellt wurden.

Vielleicht liegt gerade darin die wichtigste Erkenntnis dieses Essays. Wirtschaftliche Stärke ist kein Zustand, den ein Land erreicht und anschließend verwaltet. Sie muss jeden Tag neu entstehen. Sie wächst dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen, Wissen weitergeben und bereit sind, in die Zukunft zu investieren. Diese Bereitschaft war über Generationen eine der größten Stärken Deutschlands. Es gibt keinen überzeugenden Grund, warum sie nicht auch künftig unser wichtigster Wettbewerbsvorteil sein sollte.

Eine Standortbestimmung endet deshalb nicht mit einem Urteil. Sie endet mit einer Einladung, wirtschaftliche Entwicklung als gemeinsame Aufgabe zu verstehen. Politik kann Rahmenbedingungen schaffen. Unternehmen investieren. Forschung entwickelt Neues. Beschäftigte setzen Innovationen in die Praxis um. Erst aus dem Zusammenspiel all dieser Kräfte entsteht jene Wertschöpfung, auf der der Wohlstand unseres Landes beruht.

Die Zukunft Deutschlands ist offen. Gerade darin liegt ihre Chance.

Über den Autor

Klaus Weißing war über vier Jahrzehnte in leitenden Funktionen international tätiger Industrieunternehmen tätig. Während seiner beruflichen Laufbahn verantwortete und begleitete er Produktionsstandorte im In- und Ausland und beschäftigte sich intensiv mit Fragen der industriellen Wettbewerbsfähigkeit, der Produktionsorganisation und der langfristigen Entwicklung von Wertschöpfungssystemen.

Heute ist er Vorstand des Instituts für Produktionserhaltung e. V. Das Institut widmet sich der Zukunft industrieller Wertschöpfung in Deutschland und untersucht die Voraussetzungen, unter denen Unternehmen auch künftig erfolgreich investieren, produzieren und Innovationen hervorbringen können.

Mit diesem Essay verbindet Klaus Weißing praktische Industrieerfahrung mit einer faktenbasierten Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands. Ziel ist es, die Debatte über die Zukunft unseres Industrielandes um die Perspektive der betrieblichen Praxis zu ergänzen – sachlich, analytisch und mit dem Blick auf die langfristigen Voraussetzungen von Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung.