

Die neue Wertschöpfungsformel der Industrie

Warum Produktivität allein nicht mehr über die Zukunft des
Industriestandorts entscheidet

Klaus Wessing
Vorstandsvorsitzender
Institut für Produktionserhaltung

Kapitelübersicht

1. Einleitung
2. Produktivität genügt nicht mehr
3. Der Investitionswert einer Fabrik verändert sich
4. Die neue Wertschöpfungsformel
5. Bilanzwert versus Investitionswert
6. Die Fabrik als vernetztes System
7. Verwundbarkeit lässt sich messen
8. Standorttragfähigkeit als neue Messgröße
9. Vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsfaktor
10. Eine neue industrielle Kennzahl
11. Konsequenzen für den Industriestandort Deutschland
12. Schluss: Die Zukunft der Wertschöpfung

Einleitung

Die deutsche Industrie misst sich seit Jahrzehnten an denselben Kennzahlen: Produktivität, Kosten, Auslastung und Rendite. Diese Maßstäbe haben Produktionsstandorte effizienter gemacht und den wirtschaftlichen Erfolg vieler Unternehmen geprägt. Doch sie beantworten eine Frage immer schlechter: Wie viel ist eine Fabrik tatsächlich wert?

Die Antwort entscheidet sich heute nicht mehr allein auf dem Shopfloor. Sie entsteht in einem Geflecht aus Lieferketten, Software, Datenräumen, Energieversorgung und geopolitischen Abhängigkeiten. Eine Fabrik kann hochproduktiv sein – und dennoch innerhalb weniger Stunden ihre Lieferfähigkeit verlieren. Sie kann technologisch führend sein und dennoch wirtschaftlich an Wert verlieren, weil ihre Verwundbarkeit größer ist als ihre Leistungsfähigkeit.

Damit verändert sich der Blick auf industrielle Investitionen. Der wirtschaftliche Wert eines Produktionsstandorts bemisst sich nicht länger ausschließlich an seiner Produktivität, sondern zunehmend an seiner Fähigkeit, Wertschöpfung unter wechselnden Bedingungen dauerhaft aufrechtzuerhalten. Resilienz wird vom Schutzmechanismus zum Werttreiber.

Diese Entwicklung markiert keinen kurzfristigen Trend. Sie verändert die Logik industrieller Investitionen – und damit die Kriterien, nach denen Unternehmen, Investoren und Standorte künftig beurteilt werden.

Produktivität bleibt wichtig – sie genügt aber nicht mehr

Kaum eine Kennzahl hat die Industrie so geprägt wie die Produktivität. Seit Beginn der Industrialisierung gilt sie als Maßstab wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Wer mit weniger Ressourcen mehr produziert, verbessert seine Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen investieren deshalb in moderne Anlagen, automatisieren Prozesse, verkürzen Rüstzeiten und optimieren Materialflüsse. Das Ziel ist stets dasselbe: mehr Wertschöpfung mit geringerem Aufwand.

Diese Logik hat ihre Gültigkeit nicht verloren. Ohne Produktivität gibt es weder Wachstum noch Wettbewerbsfähigkeit. Dennoch beschreibt sie nur einen Teil der wirtschaftlichen Realität.

Produktivität misst, wie effizient ein Produktionssystem unter definierten Bedingungen arbeitet. Sie sagt jedoch wenig darüber aus, wie stabil diese Leistung bleibt, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Genau diese Frage gewinnt an Bedeutung.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass wirtschaftlicher Erfolg zunehmend von Faktoren abhängt, die in klassischen Produktivitätskennzahlen kaum sichtbar werden. Pandemie, Energiekrise, geopolitische Konflikte, unterbrochene Lieferketten, Cyberangriffe und der rasante Ausbau digitaler Produktionssysteme haben eine gemeinsame Erkenntnis hervorgebracht: Hohe Effizienz schützt nicht vor erheblichen wirtschaftlichen Verlusten.

Viele Unternehmen verfügten über modernste Produktionsanlagen und mussten ihre Fertigung dennoch drosseln. Nicht weil Maschinen versagten oder Beschäftigte fehlten, sondern weil einzelne Vorprodukte nicht verfügbar waren, Software ausfiel, Energiepreise explodierten oder kritische Daten nicht mehr zugänglich waren. Die eigentliche Schwachstelle lag nicht in der Fabrik selbst, sondern in ihrer Einbindung in ein immer komplexeres Wertschöpfungssystem.

Damit wird sichtbar, was lange als Randthema galt: Die Leistungsfähigkeit eines Produktionsstandorts hängt nicht allein von seiner Produktivität ab. Sie hängt ebenso von seiner Fähigkeit ab, Störungen aufzunehmen, sich anzupassen und seine Wertschöpfung möglichst ohne größere Einbußen fortzuführen.

Genau an dieser Stelle beginnt ein Perspektivwechsel. Produktivität beschreibt die Leistungsfähigkeit eines Systems im Normalbetrieb. Resilienz beschreibt seine Leistungsfähigkeit unter Belastung. Beide Größen stehen nicht im Widerspruch. Sie ergänzen einander. Erst ihr Zusammenspiel bestimmt den tatsächlichen wirtschaftlichen Wert eines modernen Produktionsstandorts.

Für Investoren ist diese Unterscheidung von erheblicher Bedeutung. Investitionen in Produktionsanlagen werden über Jahrzehnte abgeschrieben. Entscheidend ist deshalb nicht allein, welche Erträge ein Standort heute

erzielt, sondern wie wahrscheinlich es ist, dass er diese Erträge auch künftig erwirtschaften kann. Der langfristige Investitionswert bemisst sich zunehmend an der Stabilität der Wertschöpfung.

Damit verschiebt sich der Fokus industrieller Investitionsentscheidungen. Nicht die höchste Produktivität allein entscheidet über den Wert einer Fabrik, sondern die Fähigkeit, Produktivität dauerhaft zu sichern. Genau darin könnte der eigentliche Wandel der industriellen Ökonomie liegen.

Der Investitionswert einer Fabrik

Warum Produktivität allein nicht mehr über die Zukunft eines Produktionsstandorts entscheidet



Der Investitionswert einer Fabrik verändert sich

In der klassischen Investitionsrechnung bestimmen Anschaffungskosten, Abschreibungen, Cashflow und Kapitalrendite den wirtschaftlichen Wert einer Fabrik. Diese Größen bleiben unverzichtbar. Doch sie erfassen nur unzureichend, wie widerstandsfähig ein Produktionsstandort gegenüber den Risiken einer vernetzten Welt tatsächlich ist.

Noch vor wenigen Jahren galt ein Standort als besonders attraktiv, wenn er kostengünstig produzierte, hohe Auslastung erreichte und stabile Gewinne erwirtschaftete. Heute genügt dieses Bild nicht mehr. Denn zwei Fabriken mit nahezu identischen Kennzahlen können einen völlig unterschiedlichen wirtschaftlichen Wert besitzen.

Die eine verfügt über alternative Lieferanten, eine robuste IT-Architektur, gesicherte Energieversorgung, erfahrene Mitarbeitende und klar definierte Entscheidungswege. Die andere arbeitet zwar ebenso effizient, hängt jedoch von einzelnen Zulieferern, proprietären Softwaresystemen oder wenigen Schlüsselpersonen ab. Im Alltag unterscheiden sich beide Standorte kaum. Gerät das Umfeld jedoch unter Druck, treten ihre Unterschiede schlagartig zutage.

Investoren beginnen deshalb, Produktionsstandorte nach anderen Kriterien zu bewerten. Nicht allein die aktuelle Ertragskraft entscheidet über ihren Wert, sondern die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch künftig zuverlässig Wertschöpfung ermöglichen. Unsicherheit wird damit zu einem ökonomischen Faktor.

Diese Entwicklung lässt sich bereits in anderen Bereichen beobachten. Unternehmen bewerten Lieferketten nicht mehr ausschließlich nach Kosten, sondern zunehmend nach ihrer Stabilität. Energie wird nicht allein nach ihrem Preis beurteilt, sondern auch nach ihrer Verfügbarkeit. Digitalisierung gilt nicht mehr nur als Effizienzhebel, sondern ebenso als potenzielle Verwundbarkeit. Für Produktionsstandorte gilt dieselbe Logik.

Der wirtschaftliche Wert einer Fabrik entsteht deshalb nicht mehr ausschließlich innerhalb ihrer Gebäude. Er wird ebenso durch ihr Netzwerk bestimmt: durch Lieferanten, Datenflüsse, Energieversorgung, regulatorische Rahmenbedingungen und das Erfahrungswissen der Menschen, die sie täglich betreiben. Je komplexer dieses Netzwerk wird, desto stärker entscheidet seine Stabilität über den tatsächlichen Investitionswert.

Damit verändert sich auch die Sicht auf industrielle Risiken. Lange galten sie vor allem als Versicherungs- oder Compliance-Themen. Heute beeinflussen sie unmittelbar die Zukunftsfähigkeit eines Standorts. Wer Risiken früh erkennt und systematisch begrenzt, schützt nicht nur seine Produktion. Er erhöht zugleich den wirtschaftlichen Wert seiner Investition.

Resilienz ist deshalb keine zusätzliche Kennzahl neben Produktivität, Qualität oder Kosten. Sie verbindet diese Größen miteinander. Erst wenn ein

Produktionssystem seine Leistungsfähigkeit auch unter veränderten Bedingungen bewahren kann, entsteht ein nachhaltiger Investitionswert.

Die Wertschöpfungsformel

Jede Generation der Industrie hat versucht, wirtschaftlichen Erfolg mit wenigen Kennzahlen zu erklären. Zunächst standen Produktionsmenge und Auslastung im Mittelpunkt, später Produktivität, Kosten, Qualität und Kapitalrendite. Diese Größen beschreiben bis heute, wie leistungsfähig ein Produktionsstandort im Normalbetrieb arbeitet. Sie beantworten jedoch immer seltener die entscheidende Frage: Wie hoch ist sein tatsächlicher Investitionswert?

Der wirtschaftliche Wert einer Fabrik entsteht heute nicht mehr allein aus ihrer aktuellen Leistungsfähigkeit. Er ergibt sich aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren, die darüber entscheiden, ob Wertschöpfung auch unter veränderten Rahmenbedingungen erhalten bleibt. Produktivität ist dafür die notwendige Voraussetzung – sie allein genügt jedoch nicht mehr.

Aus dieser Erkenntnis lässt sich eine neue Wertschöpfungsformel ableiten. Sie ersetzt die klassischen Kennzahlen nicht, sondern erweitert sie um jene Einflussgrößen, die über die Zukunftsfähigkeit eines Produktionsstandorts entscheiden.

$$\text{Investitionswert} = \text{Produktivität} \times \text{Resilienz} \times \text{Transformationsfähigkeit} \times \text{Skalierbarkeit} \times \text{Standortqualität}$$

Jeder dieser Faktoren besitzt eine eigene wirtschaftliche Bedeutung. Produktivität beschreibt die Fähigkeit, Ressourcen effizient in Wertschöpfung umzuwandeln. Resilienz steht für die Fähigkeit, Störungen zu beherrschen und die Produktion auch unter schwierigen Bedingungen aufrechtzuerhalten. Transformationsfähigkeit beschreibt, wie schnell sich ein Standort an neue Technologien, Märkte oder regulatorische Anforderungen anpassen kann. Skalierbarkeit entscheidet darüber, ob zusätzliche Nachfrage ohne überproportional steigende Kosten bewältigt werden kann. Die Standortqualität umfasst schließlich jene Rahmenbedingungen, die Unternehmen selbst nur begrenzt beeinflussen können – etwa Energieversorgung, Infrastruktur, Fachkräfte, Genehmigungsprozesse oder politische Verlässlichkeit.

Das Entscheidende an dieser Formel ist ihre Multiplikation. Sie macht deutlich, dass sich Schwächen nicht beliebig durch Stärken in anderen Bereichen ausgleichen lassen. Ein hochproduktiver Standort verliert erheblich an wirtschaftlichem Wert, wenn kritische Lieferketten ausfallen, Fachwissen verschwindet oder notwendige Transformationen nicht mehr gelingen. Umgekehrt kann ein Standort mit etwas höheren Kosten langfristig die attraktivere Investition sein, wenn er robuster, anpassungsfähiger und unter unsicheren Rahmenbedingungen verlässlicher arbeitet.

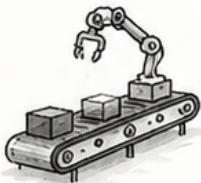
Damit verändert sich auch die Perspektive von Investoren und Unternehmensleitungen. Sie bewerten nicht mehr ausschließlich die Leistungsfähigkeit einer Fabrik im Hier und Jetzt. Entscheidend wird vielmehr die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Standort auch in zehn oder zwanzig Jahren noch nachhaltig Wertschöpfung erzeugen kann.

Die Wertschöpfungsformel beschreibt deshalb keinen mathematischen Rechenweg, sondern ein neues ökonomisches Denkmodell. Sie verbindet

operative Leistungsfähigkeit mit strategischer Zukunftsfähigkeit und macht sichtbar, warum der wahre Wert einer Fabrik weit über ihre aktuelle Produktivität hinausgeht.

Die neue Wertschöpfungsformel der Industrie

PRODUKTIVITÄT



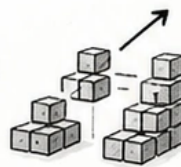
RESILIENZ



TRANSFORMATIONS-
FÄHIGKEIT



SKALIERBARKEIT



STANDORT-
TRAGFÄHIGKEIT



x

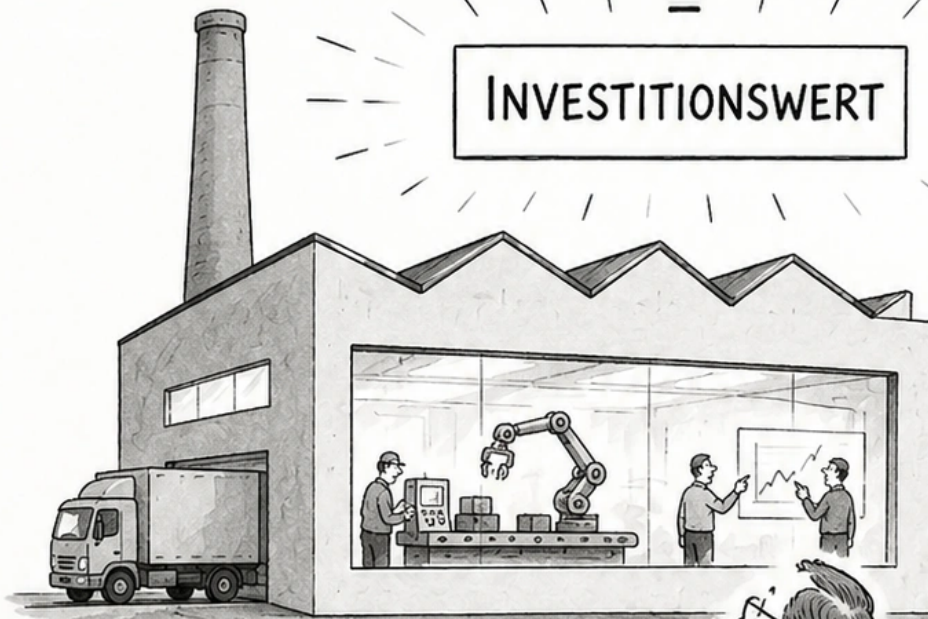
x

x

x

=

INVESTITIONSWERT



Früher haben wir Maschinen gekauft.
Heute investieren wir in Zukunft.



MP.

Die Fabrik als Teil eines vernetzten Systems

Die Vorstellung einer Fabrik als in sich geschlossene Einheit entspricht längst nicht mehr der industriellen Realität. Moderne Produktionsstandorte sind Knotenpunkte eines weit verzweigten Netzwerks. Material, Daten, Energie, Software und Wissen fließen kontinuierlich über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg. Jede Veränderung an einer Stelle wirkt sich auf viele andere aus.

Diese Vernetzung hat die industrielle Leistungsfähigkeit erheblich gesteigert. Produktionsprozesse wurden schneller, transparenter und effizienter. Gleichzeitig entstanden neue Abhängigkeiten, die in klassischen Wirtschaftlichkeitsrechnungen kaum sichtbar sind.

Ein fehlender Mikrochip kann eine gesamte Fertigungslinie zum Stillstand bringen. Ein Cyberangriff auf einen externen Dienstleister kann Produktionsdaten unzugänglich machen. Neue Exportbeschränkungen können den Zugang zu entscheidenden Technologien erschweren. Der Ausfall einer einzigen Fachkraft kann Prozesse verzögern, deren Wissen nie vollständig dokumentiert wurde.

Keine dieser Entwicklungen mindert unmittelbar die Produktivität einer Maschine. Dennoch können sie den wirtschaftlichen Wert eines gesamten Produktionsstandorts erheblich beeinträchtigen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr allein, wie effizient eine Fabrik produziert. Sie lautet vielmehr, wie viele kritische Abhängigkeiten ihre Leistungsfähigkeit bestimmen – und wie gut diese beherrscht werden.

Genau hier vollzieht sich der Wandel des industriellen Denkens. Wertschöpfung entsteht nicht mehr ausschließlich durch Maschinen, Gebäude oder Automatisierung. Sie entsteht zunehmend aus der Fähigkeit, komplexe Systeme dauerhaft stabil zu halten.

Die Fabrik der Zukunft ist deshalb weniger eine isolierte Produktionsstätte als ein widerstandsfähiger Knotenpunkt in einem globalen Netzwerk. Ihr wirtschaftlicher Wert bemisst sich nicht allein an ihrer Leistung im Normalbetrieb, sondern an ihrer Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen verlässlich Wertschöpfung zu schaffen.

Verwundbarkeit lässt sich messen

Über Jahrzehnte wurden Produktionsstandorte vor allem nach ihrer Leistungsfähigkeit bewertet. Kennzahlen wie Produktivität, Ausschuss, Liefertreue oder Gesamteffektivität der Anlagen lieferten ein differenziertes Bild des laufenden Betriebs. Was ihnen jedoch weitgehend fehlte, war eine systematische Bewertung ihrer Verwundbarkeit.

Dabei entsteht wirtschaftlicher Schaden heute häufig nicht durch mangelnde Effizienz, sondern durch die Anfälligkeit komplexer Systeme. Ein Produktionsstandort kann hervorragend organisiert sein und dennoch innerhalb kürzester Zeit erhebliche Verluste erleiden, weil kritische Abhängigkeiten unterschätzt wurden.

Diese Verwundbarkeit ist keineswegs abstrakt. Sie lässt sich sichtbar machen. Wie hoch ist die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten? Welche Produktionsschritte hängen von proprietärer Software ab? Welche Schlüsselqualifikationen liegen nur bei wenigen Beschäftigten? Wie lange kann der Standort bei einem Ausfall der Energieversorgung oder digitaler Infrastruktur handlungsfähig bleiben? Welche Entscheidungen lassen sich vor Ort treffen, welche hängen von externen Freigaben ab?

Aus den Antworten entsteht ein neues Bild industrieller Leistungsfähigkeit. Es beschreibt nicht nur, wie effizient ein Produktionsstandort arbeitet, sondern auch, wie robust sein wirtschaftliches Fundament tatsächlich ist.

Unternehmen, die diese Zusammenhänge systematisch analysieren, erkennen Risiken deutlich früher. Sie investieren gezielter, priorisieren Maßnahmen nachvollziehbarer und stärken jene Bereiche, deren Ausfall den größten wirtschaftlichen Schaden verursachen würde. Resilienz wird damit zu einer Managementaufgabe mit unmittelbaren finanziellen Auswirkungen.

Gerade darin liegt ein grundlegender Unterschied zu klassischen Risikoberichten. Diese dokumentieren häufig Einzelrisiken. Eine Bewertung der Verwundbarkeit macht dagegen sichtbar, wie sich Risiken gegenseitig verstärken können. Erst das Zusammenspiel einzelner Schwachstellen entscheidet darüber, wie stabil ein Produktionsstandort tatsächlich ist.

Damit verändert sich auch die Rolle der Unternehmensführung. Sie muss nicht mehr nur über Investitionen in Maschinen, Gebäude oder Automatisierung entscheiden. Ebenso wichtig werden Investitionen in Transparenz, Redundanz, Wissenstransfer, Datenqualität und Entscheidungsfähigkeit. Diese Faktoren erscheinen selten in einer Bilanz. Für den langfristigen Wert eines Produktionsstandorts werden sie jedoch zunehmend entscheidend.

Vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsfaktor

Lange galten Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz vor allem als Kosten. Zusätzliche Lagerbestände banden Kapital. Zweite Lieferanten erhöhten den Einkaufsaufwand. Redundante IT-Systeme verursachten Investitionen, ohne unmittelbar den Umsatz zu steigern. Auch Schulungen oder systematische Wissenssicherung wurden häufig als notwendige, aber wenig wertschöpfende Ausgaben betrachtet.

Diese Sichtweise greift heute zu kurz.

Je häufiger Unternehmen mit Unterbrechungen ihrer Wertschöpfung konfrontiert werden, desto deutlicher zeigt sich der wirtschaftliche Nutzen robuster Strukturen. Der Preis einer unterbrochenen Produktion übersteigt die Kosten vorbeugender Maßnahmen oft um ein Vielfaches. Nicht zusätzliche Sicherheit verursacht die höchsten Aufwendungen, sondern ihre Abwesenheit.

Damit verschiebt sich die wirtschaftliche Bewertung grundlegend. Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz mindern nicht nur Risiken. Sie erhöhen zugleich die Verlässlichkeit eines Standorts und damit seinen langfristigen Investitionswert.

Dieser Zusammenhang verändert auch den Wettbewerb zwischen Produktionsstandorten. Entscheidend ist künftig nicht mehr ausschließlich, wer heute am günstigsten produziert. Wichtiger wird, wer auch unter veränderten Rahmenbedingungen zuverlässig liefern kann.

Verlässlichkeit entwickelt sich damit zu einem eigenständigen Wettbewerbsvorteil. Kunden bewerten Lieferfähigkeit zunehmend höher als kurzfristige Preisunterschiede. Investoren achten stärker auf Stabilität als auf maximale Auslastung. Versicherer beziehen Cyberrisiken, Lieferketten und organisatorische Robustheit immer intensiver in ihre Bewertungen ein. Banken fragen häufiger nach der Zukunftsfähigkeit eines Standorts als nach seinen aktuellen Erfolgskennzahlen.

Der wirtschaftliche Wert einer Fabrik entsteht deshalb immer stärker aus ihrer Fähigkeit, Unsicherheit beherrschbar zu machen. Genau darin unterscheidet sich das industrielle Umfeld des 21. Jahrhunderts grundlegend von jenem der vergangenen Jahrzehnte.

Eine neue industrielle Kennzahl

Jede Epoche der Industrie hatte ihre Leitgröße. Zunächst zählte die Mechanisierung, später die Auslastung der Anlagen, danach rückten Qualität, Produktivität und Kosten in den Mittelpunkt. Mit der Globalisierung dominierten Skaleneffekte und schlanke Lieferketten das industrielle Denken. Heute beginnt erneut ein Wandel.

Nicht weil diese Kennzahlen ihre Bedeutung verloren hätten. Sondern weil sie eine entscheidende Frage nicht mehr ausreichend beantworten: Wie wahrscheinlich ist es, dass ein Produktionsstandort seine Wertschöpfung auch unter veränderten Bedingungen dauerhaft sichern kann?

Genau daraus entsteht eine neue wirtschaftliche Perspektive. Der Wert einer Fabrik erschöpft sich nicht länger in ihrer aktuellen Leistungsfähigkeit. Er umfasst ebenso ihre Anpassungsfähigkeit, ihre organisatorische Stabilität und ihre Fähigkeit, auf unerwartete Entwicklungen angemessen zu reagieren.

Diese Sichtweise verändert den Charakter industrieller Investitionen. Wer heute ausschließlich in Maschinen investiert, stärkt die Leistungsfähigkeit eines Standorts. Wer zusätzlich in Datenqualität, Wissenssicherung, IT-Sicherheit, alternative Lieferketten und schnelle Entscheidungsstrukturen investiert, erhöht seinen langfristigen Investitionswert.

Damit verschiebt sich auch die Rolle des Managements. Die zentrale Aufgabe besteht nicht mehr allein darin, Prozesse effizienter zu gestalten. Ebenso wichtig wird es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Wertschöpfung unter wechselnden Rahmenbedingungen erhalten bleibt. Effizienz und Resilienz sind keine Gegensätze. Nachhaltig erfolgreich wird ein Produktionssystem erst dann, wenn beides zusammenwirkt.

Die Folgen reichen weit über einzelne Unternehmen hinaus. Regionen konkurrieren nicht mehr ausschließlich über Lohnkosten oder Förderprogramme. Sie konkurrieren über Energieversorgung, digitale Infrastruktur, Fachkräfte, Genehmigungsgeschwindigkeit, technologische Souveränität und politische Verlässlichkeit. All diese Faktoren beeinflussen den wirtschaftlichen Wert industrieller Investitionen.

Damit verändert sich auch die Bewertung eines Standorts. Eine Fabrik ist heute weit mehr als die Summe ihrer Gebäude, Maschinen und Anlagen. Sie ist Teil eines wirtschaftlichen Ökosystems, dessen Stabilität zunehmend über ihre Zukunft entscheidet.

Investitionswert statt Bilanzwert

Die industrielle Bewertung eines Produktionsstandorts orientierte sich lange Zeit an Zahlen, die vor allem die Vergangenheit beschreiben. Bilanzsumme, Buchwert, Abschreibungen, Cashflow oder Rendite dokumentieren, was investiert wurde und welche Erträge daraus entstanden sind. Sie sind unverzichtbar für die Rechnungslegung – doch sie beantworten nur unzureichend die Frage, welchen wirtschaftlichen Wert ein Produktionsstandort künftig besitzen wird.

Genau an dieser Stelle beginnt der Unterschied zwischen Bilanzwert und Investitionswert.

Der Bilanzwert ist rückwärtsgerichtet. Er bildet Vermögenswerte und deren historische Entwicklung ab. Der Investitionswert dagegen richtet den Blick nach vorn. Er beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Produktionsstandort auch künftig dauerhaft Wertschöpfung erzeugen kann.

Ein hochautomatisierter Standort mit modernster Technik kann einen hohen Bilanzwert besitzen und gleichzeitig einen sinkenden Investitionswert aufweisen – etwa weil kritische Lieferketten unsicher geworden sind, erfahrene Fachkräfte fehlen, die Energieversorgung an Stabilität verliert oder notwendige Transformationen nicht mehr ausreichend schnell gelingen.

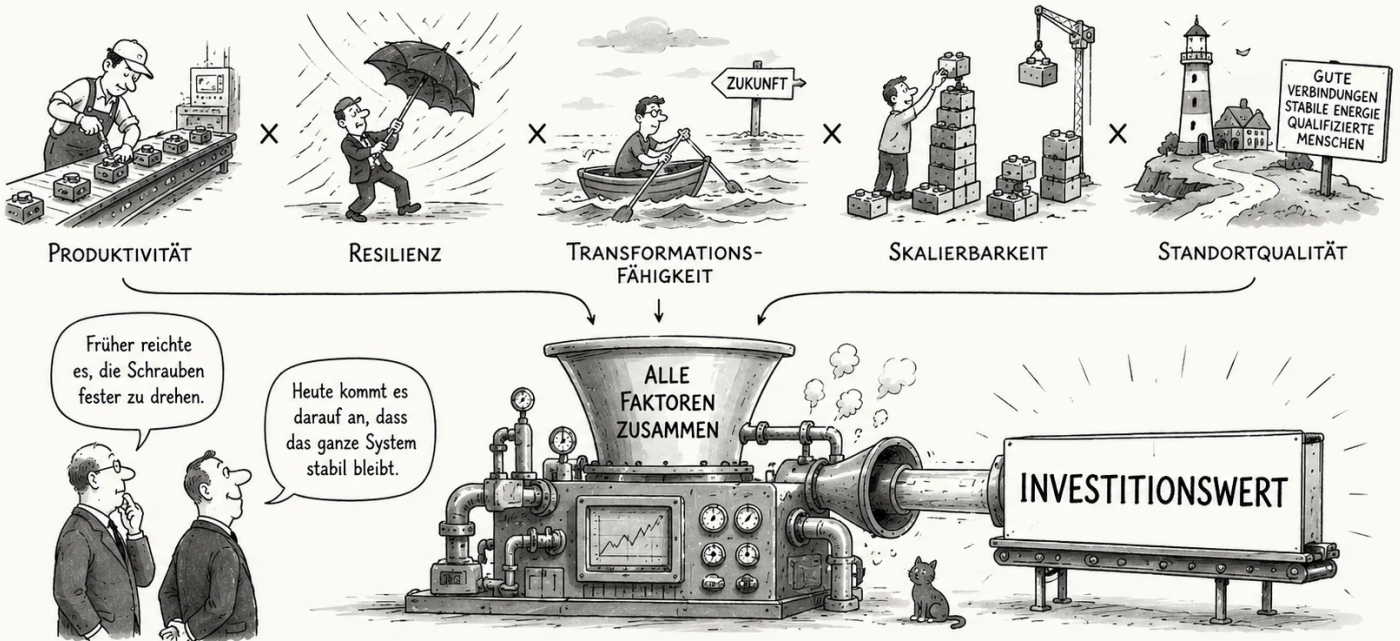
Umgekehrt kann ein Produktionsstandort mit höheren laufenden Kosten für Investoren attraktiver sein, wenn seine Wertschöpfung langfristig robuster, anpassungsfähiger und weniger stör anfällig ist. Nicht die Vergangenheit entscheidet über den Investitionswert, sondern die Zukunftsfähigkeit eines Standorts.

Deshalb gewinnen Faktoren an Bedeutung, die bislang selten Bestandteil klassischer Investitionsrechnungen waren. Technologische Souveränität, organisatorische Robustheit, Wissenssicherung, Entscheidungsfähigkeit, Datenqualität oder die Beherrschung kritischer Abhängigkeiten werden zunehmend zu wirtschaftlichen Vermögenswerten.

Der Investitionswert erweitert damit den klassischen Blick auf industrielle Leistungsfähigkeit. Er bewertet nicht nur, was eine Fabrik heute ist, sondern was sie morgen noch leisten kann.

Investitionswert =

Produktivität × Resilienz × Transformationsfähigkeit × Skalierbarkeit × Standortqualität



Standorttragfähigkeit als neue Messgröße

Damit stellt sich eine neue Leitfrage industrieller Investitionen: Besitzt ein Produktionsstandort die Fähigkeit, seine Wertschöpfung über den gesamten Lebenszyklus hinweg unter veränderten wirtschaftlichen, technologischen und geopolitischen Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten?

Diese Fähigkeit lässt sich als Standorttragfähigkeit beschreiben.

Sie umfasst weit mehr als Kosten oder Produktivität. Zur Standorttragfähigkeit gehören die Qualität der Infrastruktur, die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte, eine sichere Energieversorgung, digitale Resilienz, die Stabilität von Lieferketten, die Anpassungsfähigkeit der Organisation sowie die Geschwindigkeit, mit der neue Technologien oder Marktanforderungen umgesetzt werden können.

Je höher die Standorttragfähigkeit, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich zukünftige Investitionen dauerhaft auszahlen. Sie wird damit zu einem entscheidenden Bindeglied zwischen operativer Leistungsfähigkeit und langfristigem Unternehmenswert.

Produktivität beantwortet die Frage, wie effizient heute produziert wird. Standorttragfähigkeit beantwortet die Frage, ob dieser Erfolg auch morgen noch erreichbar ist.

Die neue Wertschöpfungsformel

Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich ein erweitertes Verständnis industrieller Wertschöpfung. Der wirtschaftliche Wert eines Produktionsstandorts entsteht nicht aus einer einzelnen Kennzahl, sondern aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren.

Investitionswert = Produktivität × Resilienz × Transformationsfähigkeit × Skalierbarkeit × Standorttragfähigkeit

Diese Formel ist bewusst multiplikativ aufgebaut. Sie verdeutlicht, dass erhebliche Schwächen in einem Bereich nicht dauerhaft durch Stärken in anderen Bereichen kompensiert werden können. Ein hochproduktiver Produktionsstandort verliert an wirtschaftlichem Wert, wenn seine Transformationsfähigkeit gering ist oder seine kritischen Abhängigkeiten nicht beherrscht werden. Ebenso genügt eine hervorragende Infrastruktur nicht, wenn Produktivität und Innovationsfähigkeit fehlen.

Die Wertschöpfungsformel beschreibt deshalb kein mathematisches Berechnungsverfahren. Sie ist ein ökonomisches Denkmodell. Sie verbindet operative Leistungsfähigkeit mit strategischer Zukunftsfähigkeit und erweitert den klassischen Investitionsbegriff um jene Faktoren, die in einer zunehmend vernetzten Industrie über den langfristigen Erfolg entscheiden.

Vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsfaktor

FRÜHER



HEUTE



Konsequenzen für den Industriestandort Deutschland

Gerade für Deutschland besitzt diese Entwicklung besondere Bedeutung. Ein Hochlohnland kann seine industrielle Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft nicht über niedrigere Kosten sichern. Sein entscheidender Vorteil liegt in der Fähigkeit, komplexe Wertschöpfungs-systeme verlässlich, innovativ und anpassungsfähig zu betreiben.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, ob Deutschland günstig produziert. Sie lautet, ob seine Produktionsstandorte dauerhaft investitions-würdig bleiben.

Dafür reichen Produktivitätssteigerungen allein nicht aus. Gefragt sind Produktionsstandorte mit hoher Standorttragfähigkeit – Standorte, die technologische Veränderungen aufnehmen, kritische Abhängigkeiten begrenzen, Wissen sichern und auch unter unsicheren Rahmenbedingungen stabile Wertschöpfung ermöglichen.

Die Zukunft der Industrie entscheidet sich deshalb nicht ausschließlich auf dem Shopfloor. Sie entscheidet sich dort, wo Unternehmen den langfristigen Investitionswert ihrer Produktionsstandorte erkennen, messen und systematisch weiterentwickeln.

Vielleicht wird man genau darin einmal den eigentlichen Wandel der industriellen Ökonomie des 21. Jahrhunderts sehen: Nicht die produktivste Fabrik wird den größten Wert besitzen, sondern jene, die ihre Wertschöpfung unter veränderten Bedingungen am verlässlichsten sichern kann.

Schluss: Die Zukunft der Wertschöpfung

Die industrielle Revolution begann mit der Mechanisierung der Arbeit. Das 20. Jahrhundert perfektionierte die Organisation der Produktion. Produktivität wurde zur entscheidenden Währung industriellen Erfolgs. Sie bestimmte Investitionen, Standortentscheidungen und Wettbewerbsfähigkeit über Jahrzehnte hinweg.

Doch die industrielle Realität hat sich verändert.

Produktionsstandorte sind heute Teil hochkomplexer Wertschöpfungsnetzwerke. Lieferketten, digitale Infrastrukturen, Energieversorgung, regulatorische Rahmenbedingungen und geopolitische Entwicklungen beeinflussen ihren wirtschaftlichen Erfolg ebenso stark wie Maschinen, Prozesse oder Automatisierung. Der eigentliche Wert einer Fabrik entsteht deshalb nicht mehr ausschließlich innerhalb ihrer Werkstore. Er entsteht aus ihrer Fähigkeit, unter wechselnden Bedingungen dauerhaft Wertschöpfung zu sichern.

Damit verändert sich auch der Blick auf industrielle Investitionen. Künftig wird nicht mehr allein entscheidend sein, welche Produktivität ein Produktionsstandort heute erreicht. Ausschlaggebend wird sein, welchen Investitionswert er für die kommenden Jahrzehnte besitzt.

Dieser Investitionswert lässt sich nicht aus Bilanzkennzahlen ableiten. Er entsteht aus dem Zusammenspiel von Produktivität, Resilienz, Transformationsfähigkeit, Skalierbarkeit und Standorttragfähigkeit. Erst diese Faktoren beschreiben gemeinsam, ob ein Produktionsstandort dauerhaft in der Lage ist, wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

Die vorgestellte Wertschöpfungsformel versteht sich deshalb nicht als mathematisches Rechenmodell, sondern als strategischer Orientierungsrahmen. Sie erweitert den klassischen Blick auf industrielle Leistungsfähigkeit um jene Einflussgrößen, die über die Zukunft von Produktionsstandorten entscheiden. Sie verbindet operative Exzellenz mit langfristiger Investitionsfähigkeit.

Gerade für Deutschland besitzt diese Sichtweise besondere Bedeutung. Ein Hochlohnland wird seine industrielle Stärke dauerhaft nicht über niedrigere Kosten sichern. Sein Wettbewerbsvorteil liegt in der Fähigkeit, komplexe Wertschöpfungssysteme stabil, innovativ und anpassungsfähig zu betreiben. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, wo heute am günstigsten produziert wird. Sie lautet, welche Produktionsstandorte auch morgen noch Investitionen rechtfertigen.

Damit rückt ein Begriff in den Mittelpunkt, der die industrielle Diskussion der kommenden Jahre prägen könnte: Standorttragfähigkeit. Sie beschreibt die Fähigkeit eines Produktionsstandorts, unter veränderten wirtschaftlichen, technologischen und geopolitischen Bedingungen dauerhaft Wertschöpfung zu ermöglichen. Sie entscheidet darüber, ob aus einer Investition langfristig unternehmerischer Erfolg entsteht.

Vielleicht wird man in einigen Jahren auf diese Entwicklung ähnlich zurückblicken wie auf die Einführung der Produktivitätskennzahlen im vergangenen Jahrhundert. Damals veränderte sich der Blick auf industrielle Leistung. Heute verändert sich der Blick auf ihren Wert.

Die Zukunft gehört nicht zwangsläufig den produktivsten Fabriken. Sie gehört den Produktionsstandorten, die Produktivität mit Resilienz, Anpassungsfähigkeit und hoher Standorttragfähigkeit verbinden. Der Investitionswert wird damit zur neuen Leitgröße industrieller Entscheidungen – und vielleicht zur entscheidenden Kennzahl einer Industrie, die ihre Wertschöpfung auch in einer Welt wachsender Unsicherheit sichern muss.