



infpro

THEMENSERVICE

PRODUKTIVITÄT ALS STANDORTFRAGE.



Produktionsstandort Deutschland

Deutschland lebt seit Generationen von seiner Industrie. Maschinenbau, Automobilwirtschaft, Chemie und Elektrotechnik haben Wohlstand und Exportüberschüsse geschaffen, die als Garant für Stabilität galten. Wer in den siebziger Jahren durch Stuttgart oder Wolfsburg ging, spürte den Pulsschlag einer Nation, deren Fertigungskraft als unerschöpflich galt. Heute, im Herbst 2025, ist von dieser Selbstgewissheit wenig geblieben. Die industrielle Basis steht nicht vor dem Ende, aber sie steht unter Bewährung – und damit die Zukunft des gesamten Wirtschaftsmodells.

Noch im ersten Jahrzehnt nach der Jahrtausendwende war Deutschland das industrielle Kraftzentrum Europas. Die Reformen der Agenda 2010 senkten Lohnstückkosten, die Globalisierung eröffnete neue Märkte, und der Export nach China wuchs zeitweise zweistellig. Zwischen 2003 und 2008 legte die Industrieproduktion um mehr als 20 Prozent zu. In der Finanzkrise 2008/09 schrumpfte die Produktion zwar kurzfristig um fast 20 Prozent, doch schon 2011 war sie wieder auf Rekordniveau. Doch der Aufstieg verdeckte bereits strukturelle Risse. Die Energiewende brachte steigende Kosten, Planungs- und Genehmigungsverfahren wurden immer länger, die digitale Infrastruktur hinkte hinterher. Was einst als Stärke galt – gründliche Verfahren, breite Konsenssuche, hohe Standards – wurde in einer globalisierten Wirtschaft zum Standortnachteil.

Die aktuelle Lage zeigt das Spannungsfeld zwischen Substanz und Schwäche. Im Juli meldete das Statistische Bundesamt ein Produktionsplus von 1,3 Prozent gegenüber dem Vormonat, ohne Bau und Energie sogar 2,2 Prozent. Doch die Auftragseingänge sanken zugleich um 2,9 Prozent. Die Fabriken produzieren noch, aber sie leben von alten Bestellungen, nicht von neuen Impulsen.

Der ifo-Geschäftsklimaindex fiel im September auf 87,7 Punkte, den niedrigsten Stand seit fast einem Jahr. Der Einkaufsmanagerindex der Industrie blieb mit 48,5 Punkten im Schrumpfbereich. In nüchterner Sprache: Die Industrie hält sich, aber sie wächst nicht. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, nennt zwei Gründe für die strukturelle Schwäche: „Wir liegen bei den Ausrustungsinvestitionen immer noch knapp zwei Prozent

unter dem Niveau von 2019. Das kostet Innovationskraft, Leistungsfähigkeit und Wachstumspotenzial. Das zweite Argument ist die demografische Alterung“ (IW Köln, 2. September 2025). Die Folgen sind sichtbar: Bosch will bis 2030 rund 13.000 Stellen in Deutschland abbauen, Siemens kündigte den Abbau von 5.600 Arbeitsplätzen in der Automatisierung an, Audi plant 7.500 Stellenstreichungen bis 2029. Die Bundesagentur für Arbeit registrierte binnen eines Jahres 120.000 weniger Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe.

Standortfaktoren

Hier setzt die Politik an. Bundeskanzler Friedrich Merz hat im Frühjahr 2025 ein Standortpaket im Umfang von rund eine Billion Euro über zehn Jahre angekündigt – eine Summe, die sich aus Infrastrukturmitteln, Investitionsfonds und steuerlichen Anreizen zusammensetzt. Der Anspruch: kein Sammelsurium einzelner Subventionen, sondern eine langfristige Investitionsoffensive.

Energiepreise sind nicht nur eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit auf den Strommärkten. Für eine Chemiefabrik in Ludwigshafen oder ein Aluminiumwerk im Saarland sind sie der Unterschied zwischen Investition und Stilllegung. Während Frankreich mit Kernkraft stabile Preise garantiert und die USA durch Schiefergas und Subventionen auf ein Niveau von rund sieben Cent pro Kilowattstunde kommen, zahlt die deutsche Industrie fast das Doppelte. Das bedeutet: Jeder zusätzliche Euro pro Kilowattstunde schlägt sich direkt in den Produktionskosten nieder – und damit in der Frage, ob das Werk in Deutschland oder im Ausland erweitert wird.



Bürokratie und Genehmigungen sind nicht nur ein Ärgernis für Juristen. Sie entscheiden darüber, ob eine neue Produktionslinie in zwei Jahren oder in sieben Jahren läuft. Ein Werk, das jahrelang auf eine Baugenehmigung wartet, ist auf dem Weltmarkt schon veraltet, wenn es eröffnet. Geschwindigkeit wird zum Standortfaktor – und Deutschland verliert hier systematisch.

Steuern und Abgaben sind nicht nur eine abstrakte Zahl im OECD-Vergleich. Sie bestimmen, wie attraktiv ein Standort für Investoren ist. Wenn ein Unternehmen in Osteuropa mit 15 Prozent besteuert wird,

in den USA mit 25 und in Deutschland mit knapp 30, dann ist die Rechnung schnell gemacht. Kapital wandert dorthin, wo es besser verzinst wird.

Der Arbeitsmarkt schließlich ist nicht nur eine Frage der Statistik. Bis 2035 wird die Erwerbsbevölkerung um vier Millionen Menschen schrumpfen. Schon heute fehlen 600.000 Fachkräfte, vor allem in technischen Berufen. Für ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen bedeutet das: Aufträge können nicht angenommen werden, weil Ingenieure fehlen. Ein Gesetz zur Fachkräfteeinwanderung ist auf dem Papier hilfreich – doch wenn Anerkennungen Monate dauern, bleibt der Engpass bestehen.

Zusammengenommen ergibt sich ein einfaches Bild: Standortfaktoren sind keine abstrakten Kategorien, sondern Hebel, die darüber entscheiden, ob Deutschland in den kommenden Jahren ein Ort bleibt, an dem investiert wird. Jede Verzögerung, jede zusätzliche Abgabe, jeder zu hohe Energiepreis sendet ein Signal an

Unternehmen: Baut lieber anderswo. Umgekehrt könnte jede Verbesserung – schnellere Genehmigungen, niedrigere Stromkosten, bessere Zuwanderungsregeln – sofortige Investitionsentscheidungen auslösen.

Noch offen sind zentrale Fragen: Die Energiepreise sind weiterhin fast doppelt so hoch wie in Frankreich. Die Bürokratie bleibt schwerfällig. Die Milliardensummen sind verplant, ihre Wirkung aber verzögert.

Nicht nur die großen Konzerne, auch Branchenvertreter äußern sich mit wachsender Schärfe. Martin

Brudermüller, Vorstandsvorsitzender von BASF, warnte: „Wenn die Energiepreise in Europa dauerhaft doppelt so hoch bleiben wie in den USA, dann werden Investitionen künftig nicht mehr in Ludwigshafen, sondern in Texas getätigt“ (Financial Times, 21. August 2025). Oliver Zipse, Vorstandschef von BMW, betonte: „Wir brauchen nicht nur Technologieförderung, sondern Planungssicherheit. Elektroautos lassen sich nicht mit Unsicherheit bauen“ (Süddeutsche Zeitung, 5. September 2025).

Auch die Zulieferer melden Alarm. Wolf-Henning Scheider, CEO von ZF Friedrichshafen, erklärte: „Wir investieren massiv in Elektrifizierung und Software. Aber wenn der Standort zu teuer wird, dann sind unsere Werke in Osteuropa oder Asien die Gewinner“ (Handelsblatt, 29. August 2025).

Roland Busch, Siemens-Chef, fasste es jüngst zusammen: „Wir brauchen mehr Geschwindigkeit. Sonst entscheidet das Kapital gegen den Standort“ (Handelsblatt, 5. September 2025).

Noch schwerer wiegt die Lage beim industriellen Mittelstand, der in Deutschland zwei Drittel der industriellen Beschäftigung stellt und als Rückgrat des Exportmodells gilt. Viele dieser „Hidden Champions“ sind hoch innovativ, doch sie haben nicht den gleichen Zugang zu Förderprogrammen oder Kapitalmärkten wie die Großkonzerne. Während DAX-Unternehmen steuerliche Abschreibungen und öffentliche Fonds nutzen können, stoßen mittelständische Betriebe oft auf Bürokratiewände oder langwierige Antragsverfahren.

Laut einer Umfrage des ifo-Instituts vom August 2025 haben 43 Prozent der industriellen Mittelständler geplante Investitionen zurückgestellt – nicht aus Mangel an Ideen, sondern aus Sorge vor Kosten, Fachkräftemangel und unklaren Genehmigungsfristen. Ein Maschinenbauer aus Baden-Württemberg brachte es in einem Gespräch so auf den Punkt: „Wir haben Aufträge, wir haben die Technik, aber uns fehlt das Vertrauen, dass wir in fünf Jahren noch wettbewerbsfähig produzieren können.“ Die Gefahr besteht darin, dass ausgerechnet dort, wo deutsche Innovation entsteht – in familiengeführten Firmen mit globaler Nische – das Investitionsklima am stärksten erodiert. Wenn der Mittelstand Investitionen zurückhält, verliert Deutschland nicht nur Arbeitsplätze, sondern auch seinen technologischen Vorsprung.

Internationale Kontraste

Während Deutschland den großen Wurf vorbereitet, handeln andere längst mit sichtbarem Effekt. In den USA lockt der Inflation Reduction Act seit 2022 mit über 350 Milliarden Dollar an Subventionen, neue Werke für Batterien und Halbleiter entstehen im Rekordtempo. Frankreich hat 2023 sein „Loi Industrie Verte“ beschlossen, das Investitionen in grüne Technologien steuerlich privilegiert. China setzt seit Jahren konsequent auf strategische Industriepolitik und verschärfte zuletzt seine Exportkontrollen für Gallium und Germanium – Schlüsselrohstoffe für Halbleiter.

Deutschland dagegen hat eine Billion Euro verplant, doch die Effekte werden erst sichtbar, wenn Bauprojekte genehmigt, Netze gelegt und Rohstoffpartnerschaften gesichert sind. Bis dahin bleibt der Standort im Vergleich weniger attraktiv.

Die Zukunft der Produktion

Die entscheidende Frage lautet: Was bedeutet die Zukunft der Produktion für die deutsche Wirtschaft insgesamt?

Erstens: Wohlstand. Produktion ist nicht irgendein Sektor, sondern der Kern der Wertschöpfung. Sie stellt 18 Prozent der Bruttowertschöpfung, generiert hohe Einkommen und finanziert den Sozialstaat. Schmilzt diese Basis, schrumpfen auch die Spielräume für Renten, Gesundheit und Bildung.

Zweitens: Technologie und Innovation. Wer Fertigung verliert, verliert auch Entwicklung. Automobilwerke, Maschinenbau-Cluster und Chemieparks sind Orte, an denen Ideen entstehen. Ein Standort, der nur noch Dienstleistungen anbietet, verliert die industrielle Intelligenz, die lange den Vorsprung Deutschlands ausmachte.

Drittens: Souveränität. In einer Welt, in der Rohstoffe, Energie und Technologie geopolitische Waffen sind, kann sich Deutschland keine Abhängigkeit leisten, die über den Import von Smartphones hinausgeht. Produktion bedeutet Handlungsfähigkeit – ohne sie bleibt die Volkswirtschaft erpressbar.

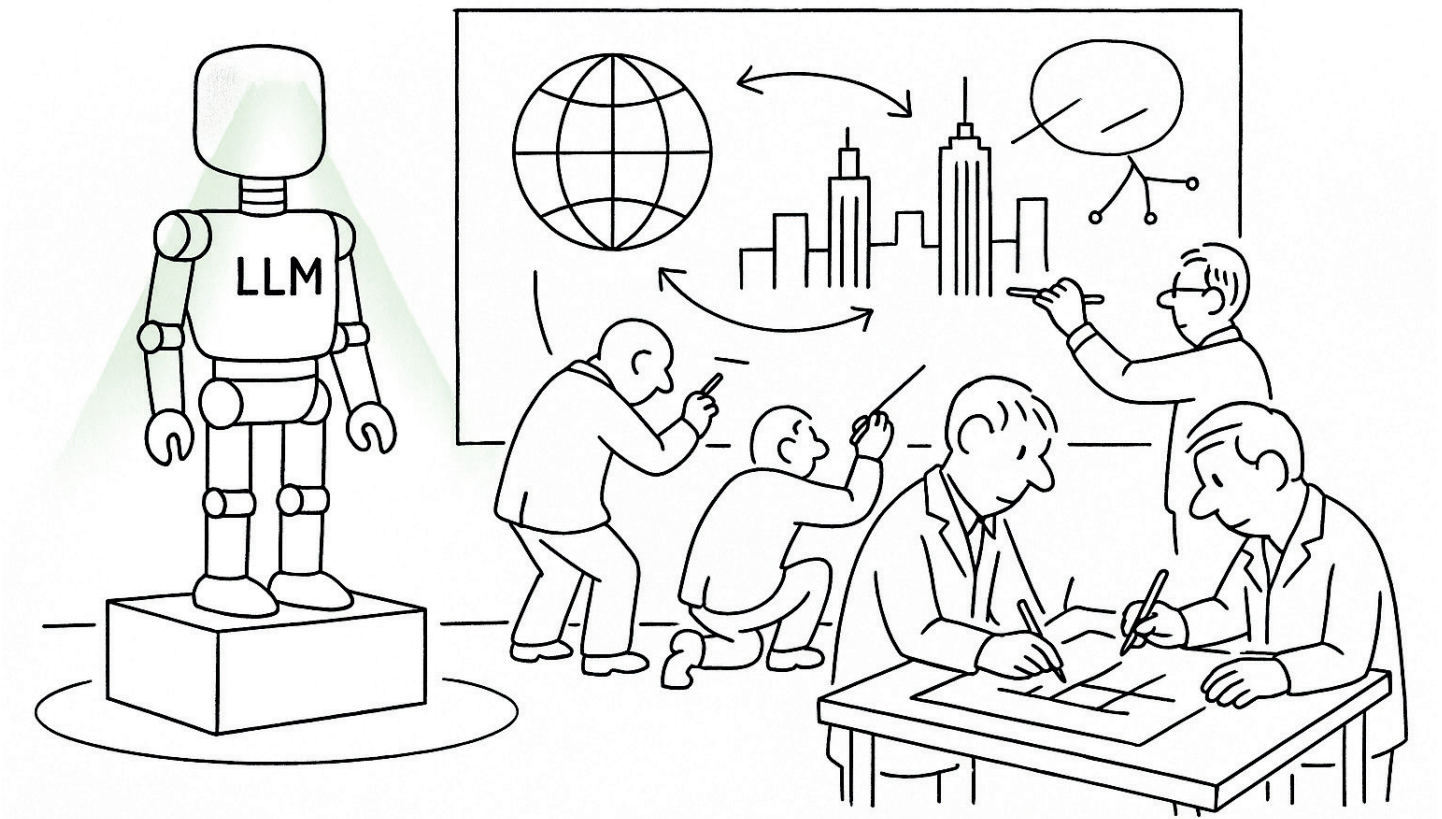
Die Zukunft entscheidet sich also nicht nur daran, ob Werkshallen in Wolfsburg oder Ludwigshafen weiter ausgelastet sind. Sie entscheidet darüber, ob Deutschland seine Rolle als Industrienation behält

– mit allen Konsequenzen für Wohlstand, soziale Stabilität und politische Handlungsfreiheit.

Deutschland ist nicht am Ende seiner industriellen Geschichte. Doch der Standort hat keine Zeit mehr zu verlieren. Milliardenprogramme und Reformgesetze sind auf den Weg gebracht, aber ihre Wirkung wird erst über Jahre sichtbar. Entscheidend ist, ob die Weichen jetzt so gestellt werden, dass Produktion bleibt – nicht in einzelnen Prestigeprojekten, sondern in der Breite der Wertschöpfung.

Noch laufen die Maschinen. Doch die Frage ist, ob sie morgen hierzulande surren – oder anderswo.

DIE STILLEN ARCHITEKTEN DER ZUKUNFT



Produktivität als Standortfrage - warum Deutschland unter seinem Potential bleibt

Produktivität wächst in Deutschland langsamer als in fast allen Wettbewerberländern – ein Befund mit weitreichenden Folgen für Löhne, Investitionen und die industrielle Basis. Eine aktuelle McKinsey-Studie zeigt: Nicht die Breite aller Unternehmen treibt Wachstum, sondern wenige, hochdynamische „Standout-Firmen“. Die Frage ist, ob es gelingt, ihre Dynamik in die Fläche zu tragen – oder ob der Standort im globalen Wettbewerb zurückfällt.

Klaus Weßing, Vorstand Institut für Produktionserhaltung



Es ist eine stille, aber folgenreiche Verschiebung: Dreizehn deutsche Unternehmen tragen nach Berechnungen von McKinsey rund 65 Prozent des Produktivitätsfortschritts der gesamten Volkswirtschaft. In einem Land mit fast drei Millionen Betrieben ist es eine kleine Elite, die den Wohlstandskern verschiebt. Während die breite Masse stagniert, gelingt es wenigen, ihre Prozesse neu zu ordnen, Innovationen zu skalieren und dadurch Milliarden an zusätzlicher Wertschöpfung freizusetzen. Die Standortfrage entscheidet sich damit nicht mehr allein an der Summe aller Betriebe, sondern an der Fähigkeit, die Dynamik dieser Standout-Firmen in die Breite zu tragen.

Es gehört inzwischen fast zum Ritual: Kaum ein Wirtschaftskongress vergeht, ohne dass jemand die alte Frage stellt, ob der Standort Deutschland noch wettbewerbsfähig sei. Es ist eine Debatte, die von Schlagworten lebt, vom Bild des „kranken Mannes Europas“ oder vom Versprechen einer „industriellen Renaissance“. Doch jenseits solcher Metaphern entscheidet eine nüchterne Größe darüber, ob ein Hochlohnland mit seinen Ansprüchen an Löhne, Sozialstaat und Investitionen über die Runden kommt: die Produktivität. Sie ist kein glänzendes Ziel auf einer Messefolie, sondern die stille Grammatik des Wohlstands. Und sie ist es, die in Deutschland seit Jahren nicht im nötigen Maß wächst.

Während die Vereinigten Staaten ihre Arbeitsproduktivität zwischen 2017 und 2024 um rund 1,8 Prozent pro Jahr steigerten, Südkorea gar um mehr als zwei Prozent, kam Deutschland im selben Zeitraum nach OECD-Daten gerade einmal auf 0,4 Prozent. Schweden lag bei 1,6 Prozent, Frankreich bei 1,2 Prozent, Italien bei einem Prozent. In einem Umfeld, in dem Effizienzgewinne über Investitionen, Löhne und soziale Sicherungssysteme entscheiden, ist eine solche Differenz nicht bloß ein Schönheitsfehler. Sie ist der Kern der Standortdebatte. Denn ohne wachsende Produktivität wird das Hochlohnmodell Deutschland fragil – nicht über Nacht, aber unaufhaltsam.

Eine aktuelle Studie des McKinsey Global Institute, „The Power of One“, hat diese Diagnose auf eine prägnante Formel gebracht. Untersucht wurden 8.000 Unternehmen in vier Industrien in Deutschland, den USA und Großbritannien. Der Befund ist eindeutig: Nationale Produktivität wird nicht durch die Breite aller Unternehmen getrieben, sondern durch eine kleine Gruppe sogenannter Standout-Firmen. Sie wachsen nicht, weil sie jedes Jahr ein weiteres Zehntel Effizienz herauspressen, sondern weil sie ihre Geschäftsmodelle umbauen, Innovationen konsequent zur Marktreife bringen, sich auf die produktivsten Segmente konzentrieren und Skaleneffekte nutzen.

Sie tun das, was volkswirtschaftlich zählt: Sie verschieben die Produktionsmöglichkeitenkurve nach außen.

In Deutschland sind solche Standout-Firmen bislang vor allem in traditionellen Schlüsselbranchen zu finden – in der Automobilindustrie, im Maschinenbau, im Handel. Dort gelingt es einigen, die digitale Transformation voranzutreiben, Plattformen zu etablieren oder mit softwaregestützten Prozessen die eigene Wertschöpfung neu zu ordnen. Doch in den wachstumsstarken Zukunftsbereichen, die den Wohlstand von morgen prägen werden – Halbleiter, Elektronik, Computertechnik, Künstliche Intelligenz –, ist Deutschland unterrepräsentiert. Genau hier aber entscheidet sich, ob das Land künftig noch zur Spitzengruppe gehört. „Nicht die Vielzahl aller Unternehmen gibt den Ausschlag, sondern die Skalierung weniger, hochdynamischer Firmen“, sagt Jan Mischke, Partner bei McKinsey und Mitautor der Studie (MGI, 18. September 2025).

Das klingt wie ein Plädoyer für Elitenbildung. Doch es verweist auf ein strukturelles Problem: Während die wenigen Champions wachsen, stagniert der breite Rest. Die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, investiert nach wie vor zu wenig in Sprunginnovationen. Sie stecken Kapital in Instandhaltung, aber nicht in die Transformation von Prozessen. Digitalisierung bleibt Pilotprojekt, nicht Standard. Künstliche Intelligenz wird in Studienabteilungen getestet, aber selten im Shopfloor-Alltag eingesetzt. Und so entsteht eine Schieflage: An der Spitze einige wenige, die global mithalten, im breiten Fundament eine Vielzahl, die den Takt nicht halten kann.

Die Folgen zeigen sich in harten Zahlen. Der Sachverständigenrat für Wirtschaft hat in seinem Jahresgutachten darauf hingewiesen, dass die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Exporteure kontinuierlich sinkt. Im Oktober 2024 verzeichnete der deutsche Außenhandel ein Minus von 2,8 Prozent gegenüber dem Vormonat. Besonders deutlich war der Rückgang bei Investitions- und Vorleistungsgütern, also genau dort, wo Deutschland traditionell stark war. Die Exporte nach China gingen gar um zehn Prozent zurück. Von einer Abkopplung spricht der Rat – eine gefährliche Entwicklung für eine Volkswirtschaft, die ihren Wohlstand jahrzehntelang aus der Exportstärke gezogen hat.

Hinzu kommt eine Verschiebung der sektoralen Gewichte. Struktureller Wandel bedeutet, dass Arbeitsplätze von der Industrie in weniger produk-

tive Dienstleistungen wandern. Während die Industrie in Deutschland mit rund 20 Prozent der Bruttowertschöpfung noch immer vergleichsweise stark ist, verliert sie an Dynamik. Internationalisierung, Dekarbonisierung, Digitalisierung und Demografie beschleunigen den Wandel. Metropolregionen profitieren von Agglomerationseffekten, hoch spezialisierte Industrieregionen dagegen sind verletzlich. Wer heute in Ostwestfalen oder im Ruhrgebiet Zulieferer beschäftigt, weiß um die Risiken, wenn ein Großkunde seine Plattformstrategie ändert oder Produktionslinien verlagert.

Der Mittelstand ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Er ist nicht nur die viel beschworene „tragende Säule“, sondern in der Breite entscheidend für die Diffusion von Innovation. Doch genau hier stockt es. Mittelständler klagen über Eigenkapitalhürden, die es erschweren, digitale Transformationsprojekte vorzufinanzieren. Vorlaufkosten für Prozessdiagnostik, Datenbereinigung oder

Das gelingt nur, wenn Investitionen nicht an regulatorischen Hürden scheitern, wenn Finanzierung von Transformation pragmatischer wird und wenn Qualifizierung tatsächlich den Shopfloor erreicht. Der Verweis auf makroökonomische Aggregatzahlen genügt nicht, solange die Umsetzung in den Betrieben stockt.

Die Frage lautet also: Wie lässt sich die industrielle Basis in Deutschland halten, wenn die Produktivität nicht in der Breite steigt? Ein Werk schreibt seine Lernkurve nicht in einem Quartal neu. Realistisch sind Fortschritte, wenn Investitionen als Bündel geschnürt werden: Maschine plus Software, Datenaufbereitung plus Teamtraining, Prozess-Redesign plus klare Kennzahlen. Einzelmaßnahmen verpuffen. Entscheidend ist die Disziplin, Technik, Organisation und Qualifikation als System zu begreifen. In einem Hochlohnland reicht es nicht, Arbeitsplätze zu sichern – sie müssen produktiver werden, damit sie überhaupt Bestand haben.



Die Politik kann dazu beitragen, indem sie Planbarkeit schafft: verlässliche Pfade bei Abschreibungen und Energieabgaben, digitale Genehmigungsverfahren mit klaren Fristen, Weiterbildungsmodulen, die auch den Facharbeiter erreichen. Aber sie kann nicht dirigieren. Produktivität wächst nicht auf Zuruf, sondern aus der täglichen Reibungsarbeit in den Betrieben. Sie entsteht, wenn Rüstzeiten sinken, Fehlerquoten abnehmen, Energieverbrauch pro Einheit fällt und Daten zum selbstverständlichen Bestandteil von Entscheidungen werden.

IT-Sicherheit sind hoch, die Förderinstrumente der Politik greifen zu langsam und zu bürokratisch. „Wir kommen in die paradoxe Lage, dass wir zwar wissen, welche Technologien wir einsetzen müssten, sie aber nicht in der Fläche implementieren können“, sagt Stefan Klebert, Vorstandsvorsitzender des Maschinenbauers GEA (Handelsblatt, 12. September 2025). Es ist diese Asymmetrie, die das Standortproblem verschärft: Wenige Standout-Firmen zeigen, was möglich ist, während die Mehrheit der Unternehmen Gefahr läuft, zurückzufallen. Für die Politik ergibt sich daraus keine einfache, aber eine klare Aufgabe. Es geht nicht darum, die Champions künstlich zu bremsen, sondern ihre Dynamik in die Breite zu tragen.

Der Blick in andere Länder zeigt, dass es anders geht. Schweden hat seine industrielle Basis über konsequente Digitalisierung der Produktionsprozesse gestärkt. Südkorea hat Clusterpolitik und staatliche Unterstützung für Halbleiter zu einer globalen Führungsrolle verdichtet. Die USA wiederum profitieren von einer Risikokultur, die Kapital für Wachstumsfirmen mobilisiert und die Entstehung von Standout-Unternehmen fördert. Deutschland dagegen verharrt in einem Zwischenraum: zu groß, um Nischenstrategie zu sein, zu zögerlich, um globaler Vorreiter zu werden.

Für den Mittelstand bedeutet dies: Wer nicht selbst Standout werden kann, muss zumindest in die Logik der Effizienzsprünge hineinfinden. Kooperationen in Clustern, gemeinsame Testbeds für Datenstandards, modulare Weiterbildungsakademien – das sind Instrumente, die den Anschluss sichern können. Die Politik muss diese Formate fördern, nicht mit kleinteiligen Programmen, sondern mit großen Linien, die Skalierbarkeit ermöglichen.

Am Ende geht es um eine nüchterne Erkenntnis: Produktivität ist Standortpolitik. Sie entscheidet darüber, ob die industrielle Basis Deutschlands schrumpft oder stabil bleibt. Ein Narrativ der schnellen Wunderkur wird scheitern. Aber ebenso gefährlich ist die Mutlosigkeit, die sich mit Durchschnittszahlen zufriedengibt. Wer die industrielle Produktion im Land halten will, muss Produktivität in die Fläche tragen – nicht nur in Leuchttürmen. Das bedeutet harte

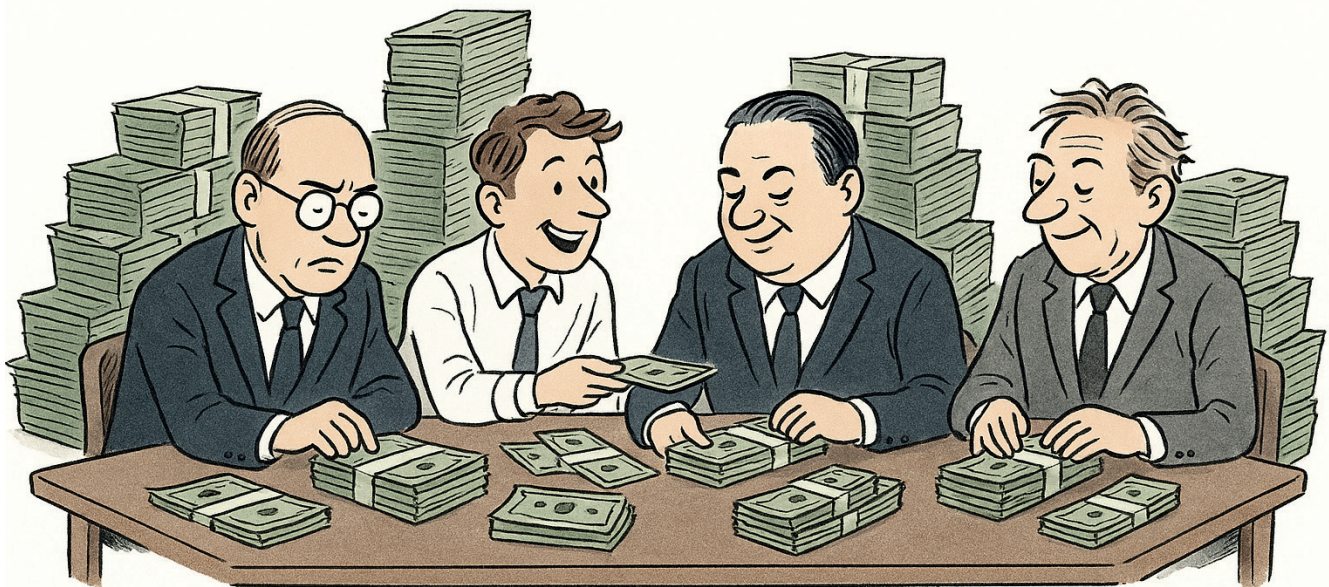
McKinseys vier Archetypen von Standout-Firmen

1. Improvers

Das sind oft größere Unternehmen (obwohl nicht ausschließlich), die ihren Beitrag zur Produktivität hauptsächlich dadurch leisten, dass sie intern ihre Produktivität steigern – z. B. bessere Prozesse, effizientere Anlagen, geringerer Ausschuss. Sie sind nicht notwendigerweise stark wachstumsgetrieben, sondern setzen systematisch auf Optimierung.

2. Disruptors

Diese Firmen sind vergleichsweise klein (sie haben oft einen geringen Beschäftigungsanteil im Sektor), aber sie wachsen schnell in ihrer Produktivität. Sie bringen neue Geschäftsmodelle oder Technologien, die etablierte Strukturen herausfordern.



Improver

Disruptor

Scaler

Restructurer

Arbeit an Prozessen, Technik und Qualifikation. Es bedeutet auch, dass die Politik ihre Rolle als Prozessbeschleuniger begreift, nicht als Dirigent.

Der Standort Deutschland hat die Substanz, wieder stärker zu werden. Aber Substanz allein genügt nicht. Sie muss schneller arbeiten, effizienter, intelligenter. Und sie muss es jetzt tun.

3. Scalers

Solche Firmen starten meist schon über dem Durchschnitt und steigern ihre Beschäftigung stark. Ihr Beitrag zur nationalen Produktivität entsteht vor allem durch Reallokation: Sie ziehen Arbeitskräfte an und verlagern Beschäftigung z. B. aus weniger produktiven Unternehmen.

4. Restructurers

Diese Gruppe leistet einen Beitrag, indem sie Marktanteile abgibt oder Mitarbeitende verliert, also durch Schrumpfung oder Exit, aber dabei Produktivität steigert. Ihre positive Wirkung auf nationales Produktivitätswachstum resultiert oft aus der Eliminierung ineffizienter Einheiten und der Freisetzung von Ressourcen für produktivere Firmen.

Was versteht McKinsey unter Standout-Firmen

Ein Unternehmen gilt als „Standout“, wenn es mindestens einen Basispunkt (0,01 Prozentpunkte) zum jährlichen nationalen Produktivitätszuwachs beisteuert. Das wird berechnet, indem die Produktivitätssteigerung des Unternehmens mit seinem Anteil an Beschäftigung und Wertschöpfung gewichtet wird. Für die Studie *The Power of One* wurden 8.000 Unternehmen in Deutschland, den USA und Großbritannien untersucht. Entscheidend war die Frage: Welche Firmen tragen überproportional zum nationalen Produktivitätswachstum bei?

Die Größenordnung macht den Befund greifbar:

- Bei einem Bruttoinlandsprodukt von rund 4.000 Milliarden Euro entspricht ein jährliches Produktivitätswachstum von 1 Prozent etwa 40 Milliarden Euro zusätzlicher Wertschöpfung.
- Der Rest verteilt sich auf die große Mehrheit der Unternehmen, die zwar wachsen, aber ihre Effizienz nicht signifikant steigern.

Der Befund ist eindeutig: Produktivitätsfortschritt entsteht nicht gleichmäßig über die Breite der Wirtschaft, sondern konzentriert sich auf wenige, besonders dynamische Unternehmen. Zudem zeigt McKinsey, dass zwei von drei Standouts nicht einmal zum Zeitpunkt 2011 schon in der Top-20 % der Leistung standen. Sie wurden durch strategische Entscheidungen und Skalierung zu Spitzenunternehmen.

Ihre Bedeutung resultiert daraus, dass sie in ihrer Branche und im nationalen Kontext dominierende Impulse erzeugen: Personal, Kapital und Aufmerksamkeit folgen ihnen, Wettbewerber müssen sich messen, und Innovation diffundiert über ihre Wirkung hinaus.

Weil vier Typen nicht alle realen Spielarten abdecken, lässt sich ein erweitertes Raster denken. Hier sind neun mögliche zusätzliche Dimensionen, die in einem Deep Dive betrachtet werden könnten:

5. Frontier Pushers — Firmen, die bereits an der Spitze („Frontier“) stehen und sie weiter nach vorne treiben durch Sprunginnovationen.

6. Late-comer Upgraders — Firmen, die erst spät den technologischen Anschluss finden, aber durch Nachholinvestitionen schnell aufholen.

7. Global Integrators — Firmen, die durch internationale Vernetzung, Export und globale Produktionsverflechtung ihre Produktivität erhöhen.

8. Platform Enablers — Firmen, die nicht notwendigerweise selbst hochproduktiv sind, aber Plattformen schaffen (z. B. Dateninfrastruktur, Ökosysteme) und so vielen anderen Firmen Produktivitätshebel bieten.

9. Service Transformers — Unternehmen, die von reiner Fertigung zu integrierten Dienstleistungen („Servitization“) übergehen und dadurch Produktivität neu definieren.

10. Digital Expander — Firmen, deren Hauptwachstum über digitale Geschäftsmodelle läuft, etwa IoT, Software, Datenanalyse in Produktionsprozessen.

11. Circular Innovators — Firmen, die durch Kreislaufwirtschaft, Recycling, Materialeffizienz zusätzliche Wertschöpfung realisieren.

12. Sustainability Champions — Firmen, die Dekarbonisierung, Energieeffizienz, nachhaltige Materialien nutzen, um neue Effizienzgrade zu erreichen.

13. Adaptive Survivors — Firmen, die sich durch Restrukturierung, Pivot oder Change Management so transformieren, dass sie überleben und produktiv bleiben, auch unter starkem Druck.

Diese neun Typen sind kein Teil der McKinsey-Kategorisierung, aber ein sinnvolles analytisches Raster im Deep Dive, um feingliedrig zu erkennen, wie sich Standouts in der Praxis unterscheiden können — je nach Branche, Region und technologischen Chancen.

Beispiele deutscher Unternehmen, die Merkmale von Standout-Firmen zeigen

Beispiel 1: Aareon – ein „Scaler / Digital Expander“

Aareon, mit Hauptsitz in Mainz, ist ein führender Anbieter für SaaS-Lösungen in der Immobilienbranche. Das Unternehmen betreibt eine Plattform, über die Immobilienverwaltungen, Wohnungsgesellschaften und Dienstleister digital vernetzt werden. Das Geschäftsmodell umfasst Module für Instandhaltung, Zahlungsabwicklung, Facility Management und Datenanalytics. Aareon hat in den letzten Jahren durch Akquisitionen und Partnernetzwerke seine Präsenz in Europa ausgeweitet und in mehreren Märkten penetrativ operiert.

Was Aareon „standout“ macht: Das Unternehmen verknüpft Gestaltungskraft über mehrere Dimensionen — Software, Dateninfrastruktur, Partner-Ökosystem und ein hohes Maß an Standardisierung in einem regulierten Markt. Es kann Skalenvorteile heben, weil viele Kunden ähnliche Prozesse durchlaufen (z. B. Nebenkostenabrechnung, Instandhaltung), wodurch die Kosten für zusätzliche Kunden relativ gering sind im Verhältnis zur Basisinfrastruktur.

Limitation: Die Diffusionsbarrieren sind groß. Kleine Wohnungsgesellschaften oder Gemeinden haben oft veraltete IT-Systeme, eingeschränkte Budgets und geringe digitale Kompetenz. Auch die internationale Expansion stößt auf regionale Vorschriften und Marktbedingungen, die Aareon adaptieren muss.

Beispiel 2: EGYM – ein „Disruptor / Digital Expander“

EGYM mit Sitz in München ist ein Unternehmen, das intelligente Fitnessgeräte mit digitaler Plattform verbindet. Dabei steuert EGYM nicht nur Hardware, sondern verknüpft App-Funktionen, Trainingsprogramme und Datenanalyse. EGYM zielt nicht primär auf den Endkunden, sondern auf Firmenfitnesslösungen und institutionelle Verträge, was wiederkehrende Umsätze sichert. Das Modell wächst nicht nur lokal, sondern über Ländergrenzen hinweg.

Was EGYM als Standout kennzeichnet: Die Fähigkeit, ein integriertes System von Maschinen + Software + Nutzererlebnis zu betreiben. Die Grenze zwischen Produktion und Dienstleistung verschwimmt: Wer ein Gerät kauft, kauft zugleich Service, Updates, Datenfunktionen. EGYM nutzt somit das Hebelprinzip: Jeder neue Nutzer generiert Daten, die zur Optimierung und Skalierung beitragen.

Limitation: Hardware bedeutet hohe Fixkosten, Fertigung, Logistik und Support. Der Margendruck kann hoch sein. Zudem ist der Wettbewerb intensiv – vergleichsweise große Technologiefirmen könnten in Teilmärkten konkurrenzfähig werden.

Produktivitätszuwachs und Bruttoinlandsprodukt (BIP)

Nehmen wir an, Deutschland erreicht in einem Jahr einen zusätzlichen Wertschöpfungszuwachs durch Produktivitätssteigerung. Wenn wir konservativ mit einem realen BIP von etwa 4 Billionen Euro (4.000 Mrd. €) ansetzen und annehmen, dass ein Prozentpunkt Produktivitätssteigerung etwa 40 Mrd. € zusätzlicher Wertschöpfung entspricht (das ist eine Näherung, da Produktivität nicht gleich BIP-Wachstum ist, aber ein Indikator).

Wenn 13 Unternehmen 65 % dieses zusätzlichen Produktivitätswachstums tragen, dann bedeutet das: Von den angenommenen 40 Mrd. € gehen $0,65 \times 40$ Mrd. = 26 Mrd. € auf diese 13 Firmen. Jeder dieser 13 leistet damit im Durchschnitt etwa 2 Mrd. € zusätzlichen Output durch Produktivitätswachstum.

Das heißt: Diese wenigen Firmen machen nicht nur den Löwenanteil des Wachstums – sie generieren so viel zusätzlichen Wert, dass sie in der Summe mit ihrer Innovationskraft das Wachstum eines mittelgroßen Landes aktivieren. Für den Rest der Wirtschaft bleibt der Spielraum schmal, wenn diese Impulse nicht diffundieren.

Diese Schätzung ist grob, aber sie zeigt eines sehr deutlich: Der Unterschied zwischen 65 % Anteil und nur 10 oder 20 % ist kein Hausverstandsmultiplikator, sondern ein Standorthobel. Wenn diese Firmen wegfallen (z. B. durch Abwanderung) oder stagnieren, würde der gesamte Produktivitätsspielraum dramatisch schrumpfen.

Strukturwandel, Investitionsschäche werden zu Bremsklötzen für die Produktion

Produktivität wächst in Deutschland langsamer als in fast allen Wettbewerberländern – ein Befund mit weitreichenden Folgen für Löhne, Investitionen und die industrielle Basis. Eine aktuelle McKinsey-Studie zeigt: Nicht die Breite aller Unternehmen treibt Wachstum, sondern wenige, hochdynamische „Standout-Firmen“. Die Frage ist, ob es gelingt, ihre Dynamik in die Fläche zu tragen – oder ob der Standort im globalen Wettbewerb zurückfällt.

Die industrielle Produktion ist seit Jahrzehnten das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Sie sorgt für mehr als ein Fünftel der gesamten Wertschöpfung, beschäftigt Millionen Menschen, liefert Exportüberschüsse und finanziert über Steuern und Abgaben das soziale Netz. In kaum einem anderen europäischen Land ist der industrielle Anteil so hoch. Doch genau dieses Modell steht heute unter Druck. Es geht nicht allein um die Frage, ob in Deutschland noch Autos, Maschinen oder Chemikalien hergestellt werden – sondern ob die Voraussetzungen bestehen, diese Produktion dauerhaft im Land zu halten.

Im Zentrum steht ein Begriff, der in der öffentlichen Debatte oft abstrakt wirkt, aber in den Unternehmen über Investitionen und Arbeitsplätze entscheidet: die Produktivität. Sie bestimmt, ob ein Hochlohnland seine Industrie behaupten kann. Wer pro Stunde mehr Output erzielt, kann höhere Löhne zahlen und gleichzeitig im globalen Wettbewerb bestehen. Wer diesen Zuwachs verliert, verliert auf Dauer die Basis seines Wohlstands.

Die schleichende Flaute

Deutschland war einst ein Land der Effizienzgewinne. In den achtziger und neunziger Jahren stieg die Arbeitsproduktivität um mehr als zwei Prozent jährlich. Selbst nach der Finanzkrise von 2008 hielt die Industrie ein beachtliches Niveau von rund 1,2 Prozent. Doch seit Mitte der 2010er Jahre ist die Dynamik gebrochen. Laut OECD lag das Produktivitätswachstum pro Arbeitsstunde zwischen 2017 und 2024 bei durchschnittlich nur 0,4 Prozent. In den USA wuchs es im gleichen Zeitraum um 1,8 Prozent, in Schwe-

den um 1,6 Prozent, in Südkorea um 2,1 Prozent.

Über eine Dekade summiert sich diese Differenz zu einem Rückstand von fast 20 Prozent. Während andere Standorte effizienter werden, stagniert Deutschland. Die Folge ist eine stille Erosion: Die Industrie produziert weiter, aber zu höheren Kosten und mit geringeren Erträgen.

Strukturwandel als Verstärker

Zum Druck auf die Produktivität tritt eine zweite Entwicklung: der Strukturwandel. Er beschreibt die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivität zwischen Sektoren oder Regionen. Viele Industrieländer haben in den vergangenen Jahrzehnten erlebt, wie sich Wertschöpfung von der Industrie in Richtung Dienstleistungen verschiebt. Damit einher ging die Abwanderung in Sektoren mit niedrigerem Produktivitätswachstum. Das schwächte vielerorts das gesamtwirtschaftliche Wachstumsmomentum.

Deutschland war bisher eine Ausnahme. Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung blieb vergleichsweise stabil – dank historischer Spezialisierung, starker Unternehmen und Standortvorteilen. Doch dieser Sonderstatus gerät ins Wanken. Getrieben wird der Wandel durch veränderte Handelsbeziehungen, Dekarbonisierung, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und den demografischen Umbruch.

Die Folgen sind regional sehr unterschiedlich. Metropolräume und starke ländliche Regionen profitieren von Agglomerationseffekten, während benach-

teiligte Regionen unter Beschäftigungsrückgängen leiden. Besonders gefährdet sind Gebiete, die auf wenige Branchen spezialisiert sind: Sie können auf Schocks nicht rasch reagieren. Künftig werden auch bisher stabile Industrieregionen betroffen sein – vor allem solche, deren Struktur stark auf wissensintensive Fertigung ausgerichtet ist. Regionen mit einem hohen Anteil wissensintensiver Dienstleistungen sind dagegen widerstandsfähiger.

Der Strukturwandel verändert auch die Arbeitswelt. Neue Berufsbilder entstehen, neue Qualifikationen werden gebraucht. Weiterbildungsangebote und Mobilitätshilfen können helfen, strukturelle Arbeitslosigkeit zu begrenzen. Wirtschaftspolitik kann die negativen Produktivitätseffekte mildern, indem sie technologischen Fortschritt fördert, etwa in den Bereichen IT, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Infrastrukturinvestitionen, Forschung und regionale Wirtschaftsförderung sind ebenso nötig. Ziel darf dabei nicht sein, den Wandel aufzuhalten. Doch seine gesellschaftliche Akzeptanz hängt entscheidend davon ab, ob er nicht nur Kennziffern verbessert, sondern auch konkrete Zukunftsperspektiven für besonders betroffene Regionen schafft.

Die strukturellen Ursachen im Kern

Neben dem Strukturwandel ist die Investitionsschwäche das größte Problem. Nach Berechnungen des IW Köln lagen die Ausrüstungsinvestitionen im ersten Halbjahr 2025 noch immer unter dem Niveau von 2019. „Das kostet Innovationskraft, Leistungsfähigkeit und Wachstumspotenzial“, warnt IW-Direktor Michael Hüther (IW, 2. September 2025).

Auch die Digitalisierung bleibt zurück. „Industrie 4.0“ war ein deutscher Exportslogan, doch in der Fläche ist davon wenig zu sehen. Eine Fraunhofer-Erhebung vom August 2025 zeigt: Nur 30 Prozent der Betriebe nutzen künstliche Intelligenz in der Produktion, in den USA sind es 55 Prozent, in Südkorea über 60 Prozent. Das Resultat: höhere Ausschussquoten, längere Rüstzeiten, geringere Flexibilität.

Der Fachkräftemangel verschärft die Lage. Bis 2035 schrumpft die Erwerbsbevölkerung um vier Millionen Menschen. Schon heute fehlen 600.000 Fachkräfte, vor allem in Technik und IT. „Ohne ausreichend qualifizierte Fachkräfte können wir die Transformation der Industrie nicht stemmen“, warnte VDA-Präsidentin Hildegard Müller (FAZ, 10. August 2025).

Energiepreise sind ein weiterer Standortfaktor. Während ein Werk in Frankreich Strom für 7 bis 8 Cent pro Kilowattstunde bezieht, zahlen deutsche Betriebe 13 bis 15 Cent. BASF-Chef Martin Brudermüller brachte es auf den Punkt: „Wenn die Energiepreise in Europa dauerhaft doppelt so hoch bleiben wie in den USA, dann werden Investitionen künftig nicht mehr in Ludwigshafen, sondern in Texas getätigt“ (Financial Times, 21. August 2025).

Europas Kontrast

Frankreich bündelt Subventionen und günstige Energie im „Loi Industrie Verte“. Italien nutzte seinen Wiederaufbauplan PNRR, um Digitalisierung voranzutreiben; die Industrieproduktion stieg 2024 um 1,6 Prozent. Spanien zieht mit billiger erneuerbarer Energie neue Werke an. Skandinavien investiert seit Jahren in Bildung und digitale Infrastruktur – und erreicht Produktivitätsgewinne von mehr als 1,5 Pro-



zent jährlich. Deutschland dagegen stagniert bei 0,5 Prozent.

BMW-Chef Oliver Zipse betonte im September: „Wir brauchen nicht nur Technologieförderung, sondern Planungssicherheit. Elektroautos lassen sich nicht mit Unsicherheit bauen“ (Süddeutsche Zeitung, 5. September 2025). Wolf-Henning Scheider, Vorstandschef von ZF, warnte: „Wenn der Standort zu teuer wird, dann sind unsere Werke in Osteuropa oder Asien die Gewinner“ (Handelsblatt, 29. August 2025). Die Botschaft ist klar: Kapital ist mobil. Nur wer Rahmenbedingungen schafft, erhält die Produktion.

Erste Lichtblicke

Mit der degressiven Abschreibung haben Unternehmen wieder einen Anreiz, Maschinen rascher zu erneuern. Laut BDI planen 38 Prozent der Industriefirmen, in den kommenden zwei Jahren mehr zu investieren. Fraunhofer meldet, dass inzwischen 45 Prozent der Betriebe datenbasierte Steuerungen nutzen – ein deutlicher Anstieg gegenüber 2023. Auch die hohen Energiepreise haben paradoxerweise Modernisierungen ausgelöst: Wärmerückgewinnung, Speicher, Photovoltaik.

Am Ende läuft alles auf eine einfache Wahrheit hinaus: Nur wer die Produktivität steigert, kann Produktion in Deutschland halten. Kostensenkung reicht nicht, wenn die Konkurrenz schneller effizient wird. Jede Stunde, die mehr hervorbringt, ist Standortpolitik.

Deutschland hat Substanz. Doch sie muss wieder schneller arbeiten. Die Industrie läuft, aber sie läuft auf altem Gerät. Die Frage ist nicht, ob Deutschland noch produziert – sondern ob es auch in Zukunft produktiver wird.



Die Standortdebatte

Die Standortdebatte lebt von Stimmen, die unterschiedlicher kaum sein könnten – und doch auf denselben Punkt hinauslaufen. Karl-Heinz Büschemann, langjähriger Wirtschaftsjournalist der Süddeutschen Zeitung, schrieb 2024 ein Essay, in dem er zugespitzt fragte, ob der Industriestandort Deutschland überhaupt noch eine Zukunft habe. Seine Stärke liegt im Appell, im Warnruf vor Selbstzufriedenheit und dem Verlust einer überzeugenden Erzählung. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, legte im Frühjahr 2025 nach: In einem Beitrag für die Bundeszentrale für politische Bildung sprach er von einer „strukturellen Wachstumsschwäche“ – nüchtern, faktenbasiert, mit dem Gewicht ökonomischer Analyse. Wer diese beiden Texte zusammennimmt, versteht den Kern der Debatte: Deutschland ringt zugleich mit der Diagnose der Schwäche und der Frage, ob es überhaupt noch ein Leitbild für seine industrielle Zukunft hat.

Es mangelt in Deutschland nicht an Diagnosen, wohl aber an Therapien. Karl-Heinz Büschemann schrieb bereits 2024 in der Süddeutschen Zeitung, der Industriestandort drohe in die „wirtschaftliche Steinzeit“ zurückzufallen, wenn das Land seine Selbstzufriedenheit nicht ablege. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, hat im Frühjahr 2025 in einem Essay für die Bundeszentrale für politische Bildung das Urteil präzisiert: Deutschland leidet an einer „strukturellen Wachstumsschwäche“. Zwei Texte, ein Jahr auseinander, spiegeln denselben Befund: Das Problem ist seit langem bekannt, die Diagnose steht. Gebessert hat sich seither wenig.

Die Schwächen sind konkret. In den Werkshallen zeigen sie sich, bevor sie in Statistiken sichtbar werden. Investitionen in Maschinen, Gebäude und Netze werden verschoben, weil Genehmigungen Jahre dauern und Kapital teuer ist. Die Produktivität stagniert seit Jahren, während die USA und Südkorea ihre Fertigung modernisieren. Die Fachkräftelücke schließt sich nicht, im Gegenteil: Immer mehr Betriebe berichten, dass sie Ausbildungsplätze nicht besetzen können. Energie bleibt teuer, und die Abhängigkeit von Importen – ob Flüssiggas oder seltene Erden – macht jeden Kostenvorteil zunichte. Die Digitalisierung verläuft schleppend: Viele Mittelständler, einst Rückgrat der Exportindustrie, kämpfen noch immer mit veralteten IT-Systemen, während Wettbewerber längst KI in die Fertigung integriert haben.

Hinzu kommen sinkende Exportzahlen: Die Nachfrage aus China, einst Wachstumsmotor, bricht weg; im

Oktober 2024 lagen die Exporte dorthin zehn Prozent unter Vorjahr. Und schließlich schwindet Vertrauen: Unternehmer bezweifeln, dass politische Zusagen Bestand haben, und warten mit Investitionen ab.

So verdichten sich die acht zentralen Schwächen: Investitionslücke, demographischer Druck, Bürokratie, Produktivitätsschwäche, Energie- und Rohstoffabhängigkeit, Exportprobleme, Technologiedefizite, Vertrauensverlust. Alle sind seit Jahren bekannt, alle belasten vor allem die Fertigung und Produktion.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage, wie die Politik reagiert. Mit dem Regierungswechsel zu Friedrich Merz war die Erwartung verbunden, dass die Industrie wieder stärker in den Mittelpunkt rückt. Der Kanzler hat tatsächlich erste Maßnahmen eingeleitet. Das Standortfördergesetz, im September 2025 beschlossen, soll steuerliche Abschreibungen erleichtern, Investitionen beschleunigen und Kapitalzugang verbessern. Planungs- und Genehmigungsverfahren sollen halbiert werden, eine alte Forderung der Industrie. Im Rohstoffbereich wurden Partnerschaften mit Chile und Kasachstan angestoßen, flankiert von einem Bundesrohstofffonds, den die KfW finanziert. Zudem wurde das Fachkräfteeinwanderungsgesetz reformiert, um technische Spezialisten schneller ins Land zu holen. Für die Fertigung sind diese Schritte nicht irrelevant. Doch sie wirken punktuell, nicht strukturell. Geplant ist mehr. Ab 2026 soll eine Unternehmenssteuerreform greifen, die Deutschland wieder wettbewerbsfähiger machen soll. Der Kanzler will

die duale Ausbildung in neuen Technologien ausweiten und die Hochschulen stärker mit den Produktionsbetrieben verzahnen. Energiepartnerschaften für Wasserstoffimporte aus Nordafrika und Australien sind in Verhandlung, um die Industrie mit verlässlicher grüner Energie zu versorgen. Und in Brüssel drängt Merz auf die Vollendung des Binnenmarkts, vor allem für Dienstleistungen und Finanzmärkte, um Investitionen innerhalb Europas zu erleichtern. Auf dem Papier klingt das nach einer Strategie. Doch die Wirtschaft reagiert verhalten.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie lobt die Richtung, beklagt aber das Tempo. „Die Maßnahmen gehen nicht schnell genug durch den Bundestag, und die Finanzierung bleibt unklar“, heißt es in einer Stellungnahme. Mittelständler fürchten, dass die Steuerreform zu spät kommt. Energieintensive Betriebe zweifeln, ob Wasserstoffimporte rechtzeitig verfügbar sein werden. Und die Exportwirtschaft weiß: Gegen Trumps Pauschalzölle und gegen Chinas Industriestrategie helfen nationale Programme nur begrenzt.

Die Außenwirtschaft bleibt eine offene Flanke. Wenn die USA tatsächlich zehn Prozent Zoll auf alle Importe erheben, wie es Präsident Trump im Wahlkampf angekündigt hat, trifft das deutsche Maschinenbauer und Autohersteller gleichermaßen. Wenn China den Zugang zu seltenen Rohstoffen einschränkt, wie bei Gallium und Germanium im Sommer 2025, stockt die gesamte Wertschöpfungskette von Halbleitern bis Batterien.

Damit wird die Kluft sichtbar: Die Regierung versucht, durch punktuelle Eingriffe Vertrauen zurückzugewinnen. Doch Unternehmen fragen sich, ob diese Schritte reichen, um Fertigung und Produktion dauerhaft in Deutschland zu halten. Schon heute investieren große Konzerne lieber in Texas oder Südkorea, wo Energiepreise kalkulierbarer und Genehmigungen schneller sind. Wenn die Bundesrepublik nicht aufpasst, bleibt sie Zulieferer, aber verliert ihre industrielle Mitte.

Die beiden Essays machen deutlich, worum es geht. Büschemann warnte 2024 davor, dass die Republik sich in Nostalgie verliere. Hüther legte 2025 nach und belegte, dass die Schwächen messbar sind. Die Diagnose ist klar, die Therapie bleibt unvollständig. Es reicht nicht, die Schuldenbremse zu lockern oder Förderprogramme aufzusetzen. Es braucht ein neues Standortvertrauen, das aus zwei Elementen besteht: belastbaren Strukturen und einer plausiblen Erzählung. Strukturen bedeuten: schnelle Genehmigungen, verlässliche Energiepreise, effiziente Steuerpolitik. Die Erzählung bedeutet: ein klares Bild, dass

Fertigung und Produktion in Deutschland auch in zwanzig Jahren noch Zukunft haben.

Für Klaus Weßing, langjähriger Industrievorstand und heute engagiert im Institut für Produktionserhaltung, ist dies der Kern: „Unternehmen investieren nicht in Absichtserklärungen, sie investieren in Vertrauen.“ Dieses Vertrauen entsteht nicht durch hektische Programme, sondern durch eine Linie, die verlässlich ist. Nur so werden Werkshallen modernisiert, Maschinenparks erneuert, neue Produktionen aufgebaut. Solange Vertrauen fehlt, bleibt das Kapital liquide – und sucht sich Standorte, die mehr Berechenbarkeit versprechen.

Deutschland kann sich keine weitere Verzögerung leisten. Fertigung und Produktion sind das Herzstück der Wertschöpfung, und sie schlagen nicht ewig von selbst. Wer sie erhalten will, muss nicht nur reparieren, sondern neu aufbauen. Die Diagnose steht seit Jahren, die Therapie hat begonnen – doch sie muss wirken, bevor der Patient unheilbar geschwächt ist.

Die deutsche Produktion ist ein Spiegelbild der gegenwärtigen Wirtschaftslage: stabil in der Gegenwart, fragil in der Perspektive. Im Juli meldete das Statistische Bundesamt einen Zuwachs der Industrieproduktion um 1,3 Prozent gegenüber dem Vormonat, ohne Bau und Energie sogar um 2,2 Prozent. Ein Achtungserfolg, der Zuversicht wecken könnte. Doch die Ernüchterung folgt auf dem Fuß: Zeitgleich sanken die Auftragseingänge um 2,9 Prozent. Damit stützt sich die laufende Produktion weniger auf neue Impulse, sondern auf das Abarbeiten bestehender Aufträge – ein Muster, das kaum Zukunft verheißt.

Die Stimmungsindikatoren zeichnen ein klares Bild. Der ifo-Geschäftsklimaindex fiel im September auf 87,7 Punkte und damit auf den niedrigsten Wert seit fast einem Jahr. Besonders im verarbeitenden Gewerbe verschlechterten sich die Erwartungen. Auch der Einkaufsmanagerindex (PMI) für das Verarbeitende Gewerbe verharrt im Schrumpfungsbereich. Mit 48,5 Punkten liegt er deutlich unter der Wachstumsmarke von 50. Damit bestätigt sich: Die deutsche Industrie produziert zwar, aber im Modus der Vorsicht und ohne klare Wachstumsdynamik.

Die Preisentwicklung bietet nur scheinbar Entlastung. Im August lagen die Erzeugerpreise um 2,2 Prozent unter dem Vorjahreswert – vor allem dank gesunkener Energiepreise. Doch ohne Energie zeigt die Kurve wieder leicht nach oben. Das bedeutet: Der Kostensockel bleibt hoch, die Unsicherheit ebenso. Für energieintensive Branchen wie Chemie, Stahl oder Glas bedeutet das: Sie produzieren, aber sie in-

vestieren kaum.

Im Maschinenbau schlägt sich die Zurückhaltung in Prognosen nieder. Der Branchenverband VDMA rechnet für 2025 mit einem realen Produktionsrückgang von fünf Prozent. Viele Betriebe arbeiten nur noch mit einer Kapazitätsauslastung von rund 75 Prozent. Von einer Vollauslastung, wie sie noch vor zehn Jahren selbstverständlich war, ist man weit entfernt.

Die Schwäche zeigt sich auch am Arbeitsmarkt. Siemens kündigte im Sommer den Abbau von 5.600 Stellen in der Automatisierung an, knapp 2.600 davon in Deutschland. Thyssenkrupp Steel fährt ebenfalls ein Restrukturierungsprogramm, Bosch plant bis 2030 den Abbau von 13.000 Arbeitsplätzen. Nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit ging die Zahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe binnen eines Jahres um rund 120.000 Stellen zurück. Hinter diesen Summen stehen nicht nur abstrakte Kapazitätsanpassungen, sondern handfeste Verluste industrieller Beschäftigung.

Exportprobleme als strukturelles Risiko

Die Schwäche ist auch außenwirtschaftlich sichtbar. Die Exporte nach China gingen bereits im Herbst 2024 um zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück. Auch die Ausfuhren in den Euroraum verzeichneten gegen Jahresende 2024 ein Minus von 5,6 Prozent. Diese Zahlen sind älter, doch sie markieren einen strukturellen Trend: Der Sachverständigenrat spricht inzwischen von einer „Entkopplung“ der deutschen Ausfuhren von der chinesischen Wirtschaftsdynamik. Für 2025 wird mit einem Exportrückgang von rund 0,9 Prozent gerechnet. Damit verliert Deutschland in den Märkten, die jahrzehntelang Garant für industrielle Expansion waren.

Hinzu kommt die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen. Deutschland importiert jährlich Materialien im Wert von rund 200 Milliarden Euro – ein struktureller Befund. Eigene Beteiligungen deutscher Unternehmen im Bergbau haben sich in den vergangenen Jahren stark reduziert: von rund 90 Projekten im Jahr 2011 auf nur noch 22 im Jahr 2020. Gleichzeitig verschärft sich die geopolitische Dimension. China hat im Sommer 2025 Exportkontrollen auf Gallium und Germanium verhängt – Stoffe, die für Halbleiter, Batterien und Photovoltaik unverzichtbar sind. Das trifft nicht nur die Hightech-Industrie, sondern auch den

klassischen Maschinenbau, der auf diese Vorprodukte angewiesen ist.

Eine industrielle Basis im Übergang

Das Bild, das sich aus diesen Zahlen ergibt, ist ernüchternd. Die deutsche Produktion ist nicht am Boden, aber sie steht unter Druck von vielen Seiten: schwächere Nachfrage, hohe Kosten, Investitionsstau, Personalabbau und geopolitische Unsicherheit. Doch zugleich ist die industrielle Basis nicht zerstört. Noch immer verfügt Deutschland über dichte Zulieferketten, hohes technisches Know-how und eine lange Tradition in der Fertigung. Diese Substanz kann gehalten werden – wenn die richtigen Bedingungen geschaffen werden.

Drei Punkte sind entscheidend. Erstens: Planbare Kosten. Unternehmen investieren nicht in Preise, die binnen eines Jahres explodieren können. Ein verbindlicher Pfad für Industriestrom, langfristige Energieverträge und klarere Netzentgelte sind unerlässlich. Zweitens: Beschleunigte Investitionen. Wer eine Fertigung elektrifizieren oder modernisieren will, darf nicht jahrelang auf Genehmigungen warten. Der angekündigte Bürokratieabbau muss Realität werden. Drittens: Neue Kompetenzen. Produktion ist längst mehr als das Bedienen von Maschinen. Sie umfasst Datenanalyse, Softwareintegration und Prozessoptimierung. Ohne systematische Weiterbildung in den Betrieben droht Deutschland, seine industrielle Intelligenz zu verlieren.

Zukunft der Produktion

Die Frage ist damit nicht, ob Deutschland noch produziert, sondern ob es seine Produktion im Land halten kann. Produktionsverlagerungen folgen nicht allein den Löhnen, sondern Clustern, Märkten und Verlässlichkeit. Die USA locken mit milliardenschweren Subventionen, Osteuropa mit schnellen Genehmigungen, Asien mit Skalenvorteilen. Deutschland muss zeigen, dass es in puncto Energie, Verfahren und Kompetenzen konkurrenzfähig bleibt.

Noch summen die Werkhallen. Doch sie summen leiser, und die Schlagzeilen über Stellenstreichungen übertönen das Maschinenrauschen. Die Zukunft der deutschen Produktion entscheidet sich daran, ob aus bloßen Programmen ein verlässliches Umfeld wird. Wenn Energiepreise kalkulierbar, Investitionen schneller und Kompetenzen breiter verfügbar werden, bleibt die industrielle Mitte erhalten. Gelingt das nicht, droht ein leiser Abschied: nicht abrupt, sondern in tausend kleinen Entscheidungen, die zusammen eine Verlagerung ergeben. Noch ist Zeit, die

Richtung zu ändern. Aber sie läuft schneller, als viele glauben.

Die Standortdebatte kreist gern um Preise und Paragraphen. Beides ist wichtig. Die Arbeitskosten je Stück liegen in der deutschen Industrie im internationalen Vergleich derzeit spürbar höher; das Institut der deutschen Wirtschaft beziffert den Abstand jüngst auf 22 Prozent über dem Schnitt der untersuchten Länder. Zugleich hat die Produzentenpreisinflation nachgelassen; die Erzeugerpreise lagen im August 2,2 Prozent unter Vorjahr. Energie bleibt ein Kostentreiber, aber die Strompreise für Industrie sind gegenüber den Spitzen von 2022/23 merklich gefallen – ohne dass damit die Wettbewerbsfrage erledigt wäre. Das Bild ist ambivalent, und genau deshalb entscheidet die Binnenlogik der Firmen stärker als die große politische Überschrift.

Die Frage, wie sich Produktivität im Hier und Heute heben lässt, beantwortet die Standort-Forschung unprätentiös: „Cutting costs is not sufficient“, schreiben Jan Mischke und Chris Bradley. Die größten Zugewinne erzielen jene, die neue Modelle bauen, skalieren und in die profitabelsten Regionen und Produktlinien umschichten. Das klingt nach Lehrbuch der Strategen, ist aber im Kern industriepraktisch: Wer Software in den Prozess bringt, Variantenvielfalt beherrschbar macht und die Wertschöpfung auf das skaliert, was Kunden wirklich bezahlen, hebt Output pro Kopf – und Spielräume für Löhne und Investitionen.

Deutschland steht hier zwischen Stärke und Schwäche. Stärke, weil viele der produktivsten deutschen Firmen nach wie vor aus der Industrie kommen; Schwäche, weil in Zukunftsfeldern – Elektronik, Halbleiter, Computertechnik – die Dichte an heimischen „Standouts“ dünner bleibt. Genau diese Lücke entscheidet über den Pfad der nächsten Jahre: Bleibt der Standort eine exzellente Werkbank mit sinkenden Grenzerträgen, oder wird er ein Produzent integrierter, datengetriebener Lösungen, die Skalenerträge jenseits der einzelnen Fabrik heben? Die McKinsey-Analyse deutet die Richtung klar an: Nicht die Diffusion kleiner Effizienztricks über Millionen Betriebe hebt die Volkswirtschaft, sondern die Skalierung einiger weniger, die den Markt verändern.

Das alles enthebt die Politik nicht ihrer Aufgabe, im Hintergrund die Reibung zu senken. Aber es rückt die Instrumente zurecht. Die öffentliche Debatte über einen „Industriestrompreis“ adressiert Symptome; wichtiger ist, dass Netzentgelte, Abgaben und Genehmigungsdauern planbare Pfade bekommen,

damit CFOs rechnen können. Die OECD erwartet für 2025 ein zartes Wachstum von 0,4 Prozent, getragen von Reallöhnen, Verteidigung und Infrastruktur. Das ist zu wenig für eine Trendwende aus eigener Kraft – eine Strategie, die Produktivität systematisch anhebt, bleibt die zentrale Bedingung für breiten Wohlstand.

Dazu gehört ein pragmatischer Blick auf Kapital und Können. Deutschlands Wagniskapital ist gewachsen, bleibt aber klein gemessen an der Wirtschaftsleistung: unter 0,2 Prozent des BIP, während angelsächsische Märkte deutlich darüber liegen. Immerhin zeigt das zweite Quartal 2025 ein spürbares Anziehen der Start-up-Finanzierung – ein Indiz, dass Risikokapital wieder fließt, wenn Projekte skalierbar sind. Für die Industrie entscheidend ist jedoch die Transformationsfinanzierung im Bestand: Dateninfrastruktur, Software-Capex, Schulungsbudgets. Wer hier die Vorlaufkosten senkt und Meilensteine klar definiert, beschleunigt die Diffusion neuer Verfahren über die Breite der Betriebe.

Die Unternehmensseite weiß um die Dringlichkeit. „Der Standort ist nur noch bedingt wettbewerbsfähig“, warnte DIHK-Präsident Peter Adrian bereits im Frühjahr; es brauche „Tempo“ und einen „Investitions-Ruck“. Die Industrie klagt nicht aus Gewohnheit, sondern weil die Kombination aus Kostendruck, Demografie und Regulierungsdichte die Spielräume einschnürt. Gleichzeitig wäre Resignation falsch: In mehreren Branchen hellen sich die Frühindikatoren auf; selbst der Einkaufsmanagerindex für das verarbeitende Gewerbe tastete sich zuletzt an die Wachstumsschwelle heran. Zuverlässig wird das aber erst, wenn die Unternehmen ihre Produktivitätsprogramme nicht als Sparübungen, sondern als Geschäftsmodell-Neuordnungen begreifen.

Was folgt daraus – operativ, nicht rhetorisch? Erstens: Kapitalerneuerung muss an Produktivitätskennzahlen gebunden werden. Moderne Maschinen ersetzen Altanlagen nur dann produktiv, wenn Rüstzeiten, Ausschuss und Energie je Einheit messbar sinken. Zweitens: Digitalisierung gehört in den Kern der Linie, nicht in den Pilotkeller. Bildverarbeitung in der Qualität, vorausschauende Wartung, Edge-Rechenleistung, einheitliche Schnittstellen – und das alles skaliert über Werke. Drittens: Automatisierung ist Antwort auf Knappheit, nicht Ersatz für Qualifikation. Kollaborative Systeme heben Ausbringung pro Kopf, wenn ergonomische und taktliche Integration stimmt. Viertens: Energie wird Prozessgröße. Wer kWh je Einheit steuert wie Taktzeit und Ausschuss, kann am teuren Standort dennoch wettbewerbsfähig sein.

Das ist bewusst unspektakulär; genau deshalb wirkt es.

Makroökonomisch wird 2025 kein Wunderjahr, aber die Talsohle wird vermessen. Der ifo-Index stieg im Sommer zunächst leicht, bevor er wieder fiel – volatil wie der Ausblick. Die Erzeugerpreise sind rückläufig, was Margen entlastet; Bestände bleiben hoch genug, um eine Erholung zu tragen, sobald Nachfrage anzieht. Dass der Weg kein Selbstläufer ist, zeigen die Auftragseingänge. Ein Standort, der bei Arbeit, Energie und Regulierung strukturell teurer ist, braucht überdurchschnittliche Produktivität. So einfach ist die Gleichung – und so anspruchsvoll in der Umsetzung. In diesem Umfeld entscheidet die Entstehung weiterer Standout-Firmen über mehr als Quartalszahlen. Die MGI-Studie dokumentiert, dass die produktivsten Firmen auch die stärksten Lohn- und Gewinnzuwächse verzeichnen. Produktivität ist eben kein Nullsummenspiel zwischen Kapital und Arbeit; sie ist die Bedingung, unter der beides wachsen kann. Der Maßstab für die Politik ist daher weniger das Volumen neuer Programme als die Geschwindigkeit, mit der Investitionen realisiert werden. Fristen in Genehmigungen, digitale Einreichungen, Standardfälle mit „silence is consent“ – solche Details sind lähmend langweilig, aber produktivitätswirksam.

Wer in Deutschland „die breite Mitte“ im Blick behalten will, muss den gleichen Maßstab anlegen. Mittelständische Weltmarktführer haben das Potenzial, in die Standout-Liga aufzusteigen – wenn Finanzierung von Software-Investitionen, Datensanierung und Weiterbildung nicht an Vorlaufkosten scheitert. Hier können öffentliche Bürgschaften und degressive Abschreibungen für immaterielle Güter mehr bewirken als die nächste, kleinteilige Förderkulisse. Entscheidend ist, dass die Programme auf Skalierung zielen: zwei Linien vollständig transformieren, dann replizieren. Der Rest ist Disziplin.

Die nüchterne Schlussfolgerung lautet: Der Standort wird nicht durch allgemeine Ermunterungen attraktiver, sondern durch die Summe vieler kleiner Friktionen, die verschwinden. Gleichzeitig braucht es die wenigen, die groß denken und schnell skalieren. Beides zusammen – Reibungsabbau und Standout-Strategien – hebt die Produktivität so, dass Deutschland in einem Hochlohnraum nicht nur mithalten, sondern vorangehen kann.

Der Präsident des ifo-Instituts brachte es jüngst schnörkellos auf den Punkt: „Die Erholung der deutschen Wirtschaft bleibt schwach.“ Das ist kein Schicksal, sondern eine Einladung an jene, die bereit sind,

den Markt neu zu ordnen – und damit die Produktivität eines ganzen Landes.

Deutschland steht in vielen Sektoren unter massivem Wettbewerbsdruck. Die Stromkosten für Industrieunternehmen liegen weiterhin deutlich über denen in Frankreich oder Skandinavien, während Netzentgelte und Abgaben die Entlastung aus sinkenden Börsenpreisen auffressen. Laut dem Energiewende-Barometer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags bewerten rund ein Drittel der Unternehmen die Auswirkungen der Energiewende auf das eigene Geschäft als negativ; fast 40 Prozent der energieintensiven Betriebe denken über Verlagerungen ins Ausland nach. In Nordrhein-Westfalen gaben 58,4 Prozent der Industrieunternehmen an, ihre Wettbewerbsfähigkeit sei durch die Energiewende beeinträchtigt. Viele Betriebe verschieben Modernisierungen oder setzen Investitionen in anderen Ländern um, wo die Rahmenbedingungen verlässlicher erscheinen.

Im europäischen Vergleich wirkt Deutschland zunehmend träge. Während die Niederlande, Polen oder Schweden Investoren mit schnellen Genehmigungsverfahren und stabilen Energiepreisen locken, verliert die Bundesrepublik an Attraktivität. Der EU-Durchschnittsanteil erneuerbarer Energien lag 2023 bei 24,5 Prozent – Deutschland liegt nicht dramatisch zurück, hinkt aber bei der Verknüpfung von Netzen, Speichern und industriellen Prozessen. Frankreich setzt mit seiner Nuklearpolitik auf planbare Preise, die USA gewinnen mit dem Inflation Reduction Act Milliardeninvestitionen. Deutschland dagegen riskiert, von der Gestalterin zur Beobachterin zu werden.

Einsicht: Die Realität anerkennen

Einsicht ist der erste Schritt – und sie liegt offen auf dem Tisch. Die jüngste Konjunkturumfrage des DIHK mit über 23.000 Unternehmen zeichnet ein ernüchterndes Bild: Keine Aussicht auf Erholung, 89 Prozent beklagen mangelnde wirtschaftspolitische Verlässlichkeit, 82 Prozent nennen die Energiekosten als gravierendsten Belastungsfaktor. „In der Vergangenheit wurde viel Vertrauen zerstört“, resümiert DIHK-Präsident Peter Adrian. Es sind keine Stimmungen, sondern nüchterne Bilanzen, die zeigen: Die industrielle Substanz wird brüchig.

Wille: Die Richtung bestimmen

Aus Einsicht muss Wille erwachsen. Politisch bedeutet das, die Verlässlichkeit des Rahmens binnen eines klaren Zeitplans wiederherzustellen.

Drei Etappen sind notwendig:

- **Bis Mitte 2026:** Entschlackung und Beschleunigung. Ein digital gestütztes „One-Stop“-Genehmigungsverfahren mit fixen Fristen ist Mindeststandard. Die Strompreiskomponente außerhalb der Börse – Netzentgelte, Abgaben, Umlagen – gehört auf den Prüfstand.
- **Bis 2027: Planungssicherheit.** Steuer- und Abschreibungsregeln, die Investitionen über zehn Jahre verlässlich machen, müssen festgeschrieben werden. Industriepolitik darf nicht aus Zuschüssen bestehen, sondern muss Effizienzgewinne belohnen.
- **Bis 2028: Standortstärke.** Deutschland muss zeigen, dass Nettoinvestitionen wieder steigen, Genehmigungszeiten sich halbiert haben, und die Lücke zwischen Börsenstrompreis und Industrierechnung spürbar kleiner geworden ist.

Dieser Wille ist nicht abstrakt. Die Schwarz-Gruppe erhöhte ihre Investitionen 2024 auf 8,6 Milliarden Euro, 2025 sollen es 9,6 Milliarden sein, davon 3,7 Milliarden in Deutschland. In Halle entsteht für über 300 Millionen Euro eine Großbäckerei mit mehr als 400 Arbeitsplätzen. In einer Zeit, in der viele Industriebetriebe abwandern, ist das eine bewusste Standortbindung. Mutig ist nicht die Höhe der Summe, sondern die Entscheidung, sie trotz hoher Energiepreise und politischer Unsicherheit gerade jetzt zu tätigen.

Mut: Entscheidungen gegen den Trend

Mut ist der Schritt vom Aktenvermerk zur Baustelle. Ferrero investiert rund 170 Millionen Euro in eine energieeffiziente Werkshalle in Stadtallendorf – trotz Umweltauflagen und Genehmigungsrisiken. Leichter wäre es gewesen, ins Ausland auszuweichen. Noch größer ist die kollektive Dimension: 61 Unternehmen haben sich 2025 zur Initiative Made for Germany zusammengeschlossen und Investitionen von insgesamt 631 Milliarden Euro bis 2028 angekündigt. Sie setzen ihre Reputation aufs Spiel, wenn sie das Versprechen nicht einlösen. Diese drei Fälle – Schwarz, Ferrero, Made for Germany – zeigen, dass Mut möglich ist. Aber sie bleiben Leuchttürme. Damit sie zur Blaupause werden, braucht es andere Rahmenbedingungen: Genehmigungen in Monaten statt Jahren, Energiepreise im europäischen Mittelfeld, steuerliche Anreize für produktive Modernisierung und eine Kultur, in der Risiko nicht bestraft, sondern als Investition in die Zukunft verstanden wird.

Deep Dive: Wie Experten „Zukunft“ definieren

Doch was heißt Zukunft konkret? Für die Deutsche Bundesbank ist sie Synonym für Verlässlichkeit. Deutschland habe „das Potenzial, ein prosperierender und robuster Wirtschaftsstandort zu sein“, heißt es in einer Rede, „vorausgesetzt, die Institutionen sichern planbare Rahmenbedingungen.“ Zukunft meint hier stabile Preise, solide Finanzen, verlässliche Regulierung – die elementare Basis jeder Transformation.

Der Sachverständigenrat spricht von Strukturwandel als Dauerzustand. Künftig treffe er nicht nur altbekannte Problemregionen, sondern auch bisher starke Industriestandorte. Zukunft müsse zweierlei leisten: technologische Modernisierung und regionale Kohäsion. Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft wiederum definiert Zukunft als Wettbewerbsfähigkeit: Standortpolitik müsse gleichzeitig Arbeitsmarkt, Innovationssystem, Infrastruktur und Steuerrecht umfassen, sonst verliere Deutschland den Anschluss.

Gemeinsam ist allen Stimmen ein Dreiklang: Rahmenstabilität, technologischer Anschluss, Resilienz. Zukunft ist nicht Projektion, sondern Programm. Sie verlangt weniger Zögern, mehr Priorisierung, Konzentration auf das Wesentliche. Und sie meint nicht nur Wachstum, sondern gesellschaftliche Sicherheit: Wohlstand, der auf Wertschöpfung beruht, nicht auf Subventionen. Chancen für Fachkräfte, Ingenieure und Gründer – nicht in Toronto oder Kopenhagen, sondern in München, Dresden oder Essen.

Die offene Bilanz: Was getan wurde – und was fehlt. Die Bundesregierung hat erste Schritte unternommen. Der Klima- und Transformationsfonds umfasst 57 Milliarden Euro, die Stromsteuer wurde auf EU-Mindestmaß gesenkt, einzelne Genehmigungsverfahren gestrafft. All das deutet auf Einsicht. Doch solange Milliarden in Fonds gebunden bleiben, während Investoren warten, solange 1.000 angekündigte Entlastungsmaßnahmen nur auf Papier existieren, bleibt der Befund: zu langsam, zu kleinteilig, zu unentschlossen.

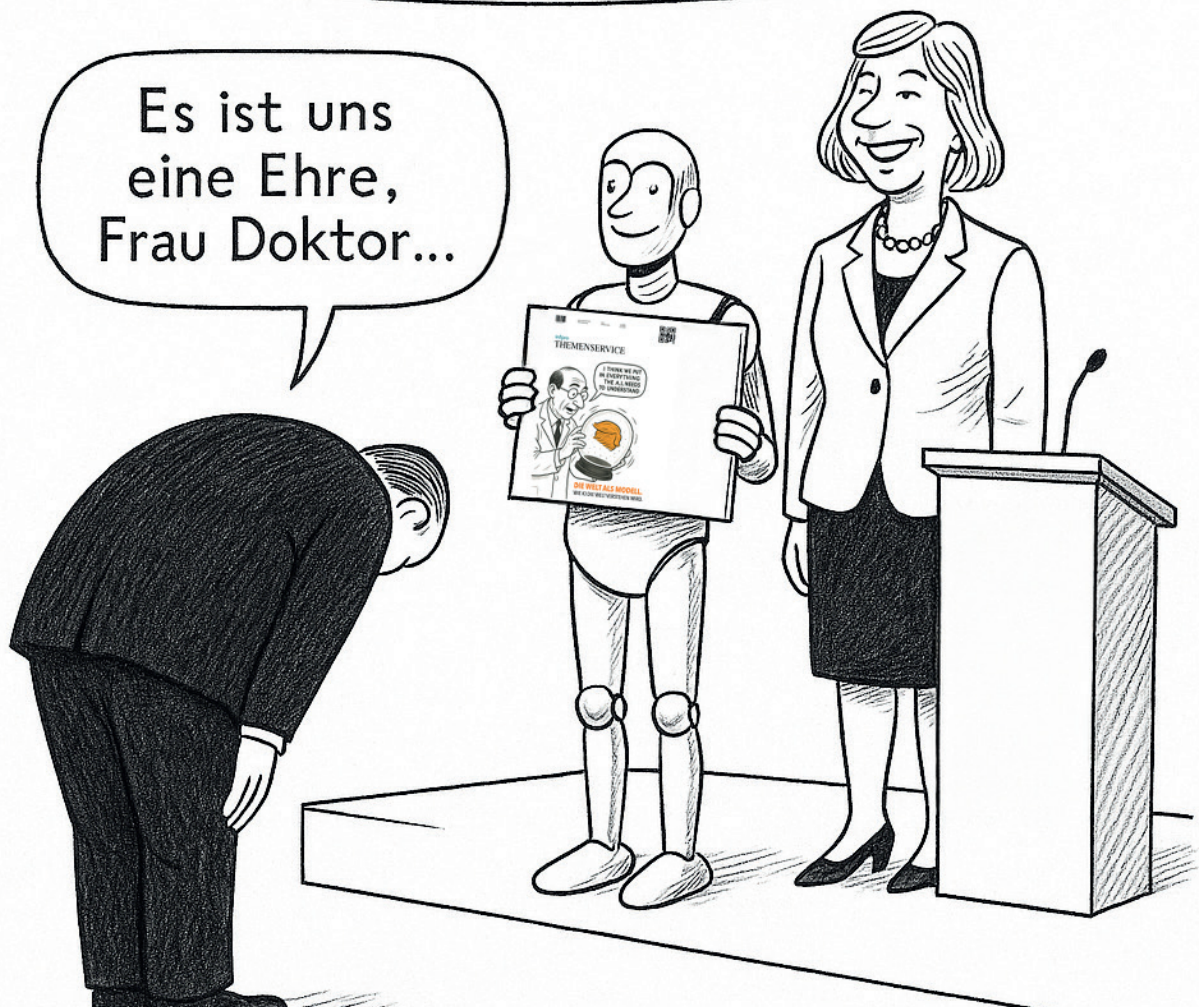
Offen sind die Stellschrauben, an denen Zukunft tatsächlich entsteht: eine Steuerstrukturreform, die Arbeit und Investitionen belohnt; eine Energiepolitik, die Preisvorteile von der Börse bis ins Werkstor durchreicht; eine Bildungsoffensive, die Fachkräfte hervorbringt, statt demografische Trends zu verwalten. Hier entscheidet sich, ob Merz' „Herbst der Reformen“ mehr bleibt als ein rhetorischer Kalender.

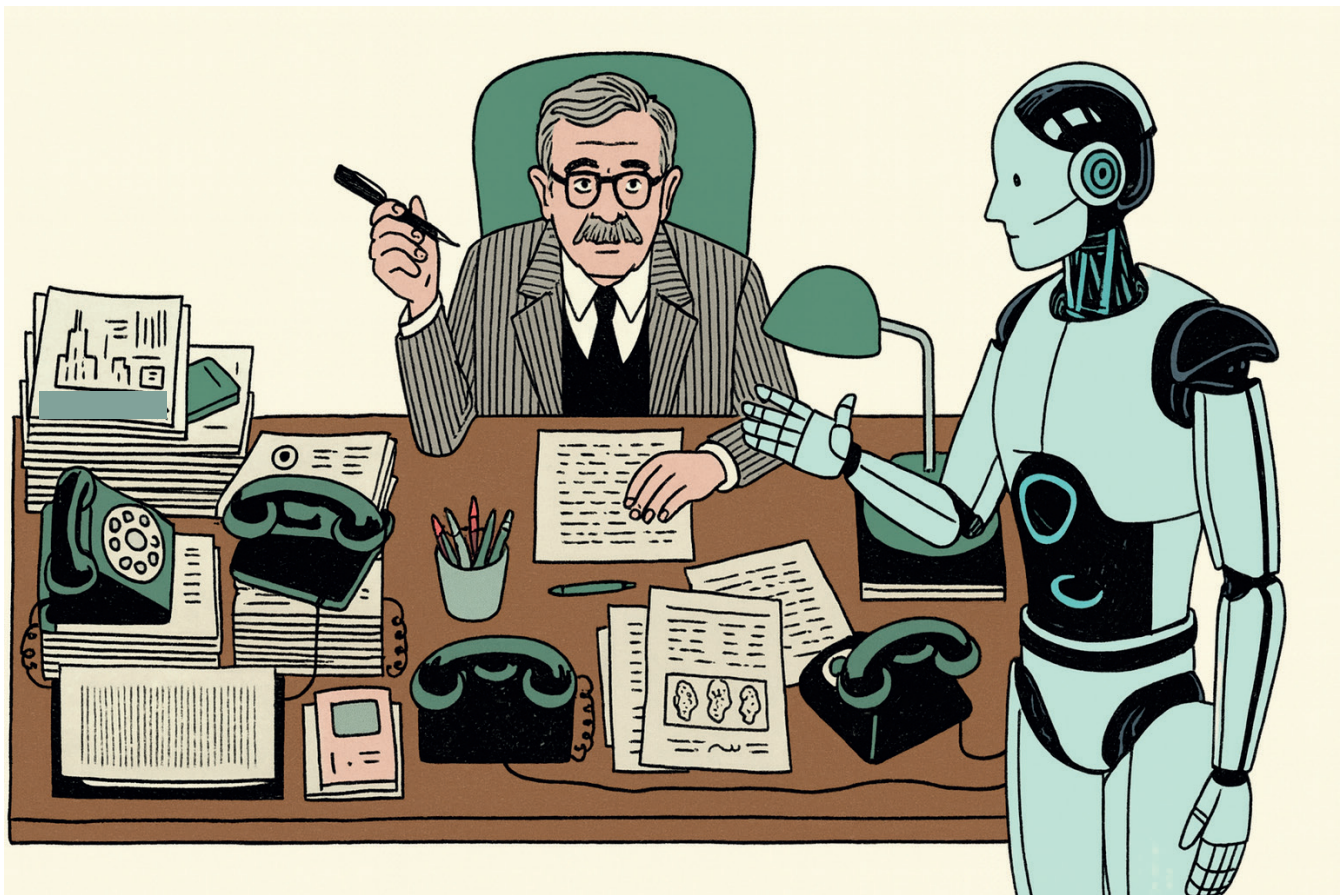
Die neue Zukunft: Gesellschaft, Industrie, Standort, Zukunft ist kein Traum, sondern ein konkretes Versprechen. Für die Gesellschaft bedeutet sie: Sicherheit, dass industrielle Substanz nicht erodiert, dass auch die nächste Generation in einem Land lebt, das produziert und exportiert, statt nur zu konsumieren. Für die Industrie heißt Zukunft: Produktion in Deutschland nicht als Kostenfaktor, sondern als Qualitäts- und Resilienzvorteil. Für die Wirtschaft insgesamt: Investitionen nicht länger aufschieben, sondern produktiv einsetzen – in Technologien, die Märkte eröffnen. Und für den Standort: wieder europäischer Maßstab zu werden, mit schnellen Verfahren, stabilen Energiepreisen, hoher Innovationskraft.

Und Wohlstand? Zukunft heißt Wohlstand, der nicht auf Pump finanziert ist, sondern auf realer Wertschöpfung beruht. Ein Facharbeiter in NRW, eine Ingenieurin in Baden-Württemberg, eine Gründerin in Berlin – sie alle müssen 2028 sagen können: Dieses Land gibt mir Perspektive. Nur dann wird aus der Formel „Einsicht, Wille, Mut“ mehr als ein politischer Dreiklang. Dann wird sie zu einer Strategie, die Deutschland aus der Defensive führt – zurück in die Rolle der Gestalterin.

WILLKOMMEN ZUR WERTSCHÖPFUNG!

Es ist uns
eine Ehre,
Frau Doktor...





infpro

Institut für Produktionserhaltung e.V.

Impressum:

infpro

Institut für Produktionserhaltung e.V.
Ostergasse 26
D-86577 Sielenbach

Vertreten durch Klaus Weßing, Vorstand infpro

E-Mail: info@infpro.org
www.infpro.org

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des § 18 Abs. 2 MStV:

Klaus Weßing, Vorstand infpro

Design und Bildgestaltung: Susanne O'Leary, alle Bilder wurden mit DALL-E von OpenAI erstellt.

Redaktion: Lothar K. Doerr, Roberto Zongi, Dr. Maximilian Krause, Ian McCallen,
Holger Kleinbaum, KI-Beirat des Instituts

Haftungshinweis:

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.