



Wandel ist Realität, nicht Zukunft

Rückblick: infpro Wertschöpfungstage 2025 in Berlin

Auf hohe Resonanz bei den Industrieakteuren stießen die infpro Wertschöpfungstage, die am 21. und 22. November 2025 in Berlin stattfanden. Unter dem Leitmotiv „Impulse für morgen – Wertschöpfung im Wandel“ versammelte das Institut für Produktionserhaltung Entscheider:innen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verbänden, um die zentralen Fragen zu debattieren, die den Produktionsstandort Deutschland prägen und in den kommenden zehn Jahren definieren werden.

Von Klaus Weißing

Die Diskussionen rund um Industrie 2030 machten eines unmissverständlich klar: Der Wandel kommt nicht irgendwann – er ist längst Realität. Er zeigt sich in Produktionshallen, Lieferketten, Qualifikationsprofilen und Investitionsentscheidungen. Und er verlangt nach Führung, Orientierung und der Bereitschaft, Zukunft aktiv zu gestalten. Genau in diesem Geist standen die infpro #Wertschöpfungstage2025.

Ernsthaft, offen, konzentriert

Von Beginn an war spürbar: Hier ging es nicht um Zukunftsrhetorik. Die Beiträge waren geprägt von einer nüchternen Grundhaltung – keine Alarmismen, aber auch keine Beschwichtigung. Immer wieder wurde sinngemäß betont, dass wir uns mitten in einem industriellen Umbau befinden und dass Stillstand keine Option mehr ist. Wertschöpfung wurde nicht als

abstrakte Kennzahl behandelt, sondern als Ergebnis konkreter Entscheidungen: technologisch, organisatorisch, politisch. Die Resonanz war entsprechend hoch. Zwei Tage voller Substanz, ambitionierter Perspektiven und offener Debatten über die industrielle Wertschöpfung von morgen. In den Keynotes wurden klare Linien gezogen, in den Panels prallten unterschiedliche Sichtweisen aufeinander – kontrovers, konstruktiv, produktiv. Es war jene Art von Reibung, die Fortschritt möglich macht.

Wertschöpfung im Spannungsfeld

Inhaltlich kreisten viele Beiträge um dieselbe Diagnose: Die Rahmenbedingungen für industrielle Wertschöpfung haben sich grundlegend verändert. Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten, technologische Sprünge, Fachkräftemangel – all das wirkt gleichzeitig. Mehrfach wurde betont, dass die entscheidende Frage nicht mehr lautet, ob sich Industrie verändert, sondern wie schnell und wie konsequent. Ein wiederkehrendes Motiv war die Rolle

der Produktion als strategischer Kern. Produktion wurde nicht als Kostenfaktor diskutiert, sondern als Ort von Innovation, Lernprozessen und Wettbewerbsfähigkeit. Wer Produktion nur verlagert oder verwaltet, verliert Gestaltungsmacht. Wer sie weiterentwickelt, schafft Resilienz. Eng damit verbunden war die Debatte über Automatisierung, Digitalisierung, Smart Factory und den Einsatz von KI in der Produktion. Der Tenor: Die Technologien sind verfügbar. Die eigentliche Herausforderung liegt in ihrer Integration. Wertschöpfung entsteht nicht durch isolierte Pilotprojekte, sondern durch durchgängige Systeme – von Planung und Fertigung bis Instandhaltung und Logistik. Immer wieder wurde betont, dass technologische Lösungen nur dann wirken, wenn sie an realen Engpässen ansetzen und nicht an idealisierten Prozessbildern.

Arbeit als Schlüssel

Auffällig war, wie stark sich die Diskussion um Wertschöpfung immer wieder auf



das Thema Arbeit zuspitzte. Arbeit wurde nicht als Begleitfrage behandelt, sondern als zentraler Hebel der Transformation. Sinngemäß war häufig zu hören: Technologie entscheidet über Möglichkeiten – Arbeit entscheidet über Wirkung.

Diskutiert wurde, wie sich Tätigkeitsprofile verändern, wie Verantwortung neu verteilt wird und welche Rolle Qualifikation künftig spielt. Die industrielle Arbeit der Zukunft wurde als anspruchsvoller beschrieben: weniger Routine, mehr Überwachung, Analyse und Entscheidung. Daraus ergab sich eine klare Botschaft: Transformation gelingt nur, wenn Mitarbeitende strukturell eingebunden werden – nicht nur kommunikativ.

Unterschiedliche Perspektiven

Die Panels spiegelten diese Themenvielfalt wider. Industrie, Wissenschaft, Verbände und Beratung trafen aufeinander. Die Diskussionen waren nicht harmonisch, aber respektvoll. Gerade dort, wo Einschätzungen auseinandergingen, wurde es produktiv – etwa bei Fragen der Regulierung, der Geschwindigkeit von Transformation oder der Skalierbarkeit erfolgreicher Ansätze im Mittelstand. Immer wieder zeigte sich: Die Herausforderungen sind bekannt. Die eigentliche Schwierigkeit liegt nicht im Erkenntnisgewinn, sondern in der Priorisierung und Umsetzung. Diese Ehrlichkeit prägte die Atmosphäre – und wurde vom Publikum ausdrücklich angenommen.

Ehrlich, fordernd, ermutigend

In Gesprächen, Wortmeldungen und Rückmeldungen spiegelte sich eine seltene Mischung aus Schonungslosigkeit und Zuversicht. Die Lage der Industrie wurde offen benannt – ohne Ausflüchte. Gleichzeitig war der Grundton konstruktiv: Wissen ist der entscheidende Rohstoff unserer Zeit. Unternehmen, die entschlossen handeln und Transformation als Chance begreifen, sichern nicht nur ihre Produktion, sondern ihre Zukunft im globalen Wettbewerb.

Auffällig war die spürbare Energie: Trotz schwieriger Rahmenbedingungen wurde deutlich, wie viel Innovationskraft in der deutschen Industrie weiterhin vorhanden

ist. Die gezeigten Smart-Factory-Beispiele vermittelten ein Bild von Produktion, die effizient, flexibel und zukunftsfähig organisiert werden kann – hierzulande. Die Fachvorträge aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden als hochspannend und außergewöhnlich praxisnah wahrgenommen. Sie vermittelten Wertschöpfung nicht als abstraktes Konzept, sondern als Vorsprung durch Wissen und consequentes Handeln – eingebettet in den internationalen Wettbewerb, der sich spürbar verschärft. Immer wieder fiel dabei ein Gedanke, der hängen blieb: Wissen ist der entscheidende Rohstoff unserer Zeit. Wer ihn nicht nutzt, verliert – unabhängig von Standort, Größe oder Tradition.

Gleichzeitig war der Blick auf die politischen Rahmenbedingungen realistisch. Bürokratische Hürden, regulatorische Dichte und langsame Prozesse wurden klar benannt. Doch der Ton war bemerkenswert differenziert: Diese Faktoren wurden nicht als Ausrede verstanden, sondern als Herausforderung. Der wiederkehrende Subtext lautete sinngemäß: Die Voraussetzungen am Standort Deutschland sind vorhanden. Entscheidend ist, ob wir sie nutzen. Entschlossene Führung wurde dabei mehrfach als der Hebel identifiziert, der uns wieder in die Pole Position bringen kann. Besonders eindrücklich war, wie häufig der Appell zur Umsetzung fiel.

Die Tage wurden als erschreckend ehrlich, aber zugleich als lösungsorientiert beschrieben. Best Practices, konkrete Beispiele aus der Produktion, erprobte Organisationsmodelle und realistische Zukunftsbilder machten deutlich: Lösungen aus der Wertschöpfungskrise sind vorhanden. Was fehlt, ist nicht Wissen, sondern Konsequenz. Der Ruf nach Aufwachen, Anpacken, Umsetzen war kein rhetorischer Effekt, sondern ernst gemeint.

Auch aus wissenschaftlicher Perspektive wurden die Tage als außergewöhnlich wertvoll wahrgenommen – nicht nur für die Forschung, sondern ebenso für die Lehre. Gerade die Impulse zur Nutzung von KI in der Produktion hätten gezeigt, wie viel Potenzial noch ungehoben ist. Nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug,

um Produktivität, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Was sich auch gezeigt hat: Lean Management bleibt die Basis. Moderne Arbeitsorganisation schafft Schlagkraft. Und KI eröffnet neue Möglichkeiten für Wettbewerbsfähigkeit – wenn sie richtig eingesetzt wird. Anders formuliert: Es geht nicht darum, das Bequeme zu tun, sondern das Richtige. Deutschland hat eine Chance. Aber sie ist nicht selbstverständlich.

Der vielleicht prägnanteste Eindruck dieser zwei Tage lässt sich so zusammenfassen: **Wertschöpfung ist Wohlstand.** Und beides steht zur Disposition, wenn wir weiter zögern. Diese Wertschöpfungstage waren mehr als ein Austauschformat. Sie waren deutlicher Weckruf – und zugleich Einladung, Verantwortung zu übernehmen.

Die Wertschöpfungstage 2025 haben eines deutlich gemacht: Analyse und Erkenntnis sind vorhanden. Was nun zählt, ist Umsetzung. Genau hier setzt der Blick nach vorn an. Mit den infpro Wertschöpfungstagen 2027 kehren wir nach Berlin zurück – bewusst, konsequent und mit einem geschärften Anspruch.

Berlin bleibt als Verdichtungsraum für Politik, Industrie, Wissenschaft und Gesellschaft der richtige Ort. 2027 werden wir den Fokus stärker auf die Frage richten, was tatsächlich umgesetzt wurde: Welche Strategien haben sich bewährt? Welche Technologien haben den Sprung aus dem Pilotstatus geschafft? Wo ist industrielle Wertschöpfung in Deutschland messbar robuster, produktiver und zukunftsfähiger geworden – und wo nicht?

Die nächsten Wertschöpfungstage werden daher weniger Konferenz und mehr Werkstatt sein. Im Mittelpunkt stehen jene Unternehmen und Akteure, die Verantwortung übernommen und Entscheidungen getroffen haben – mit allen Konsequenzen. Der Anspruch für 2027 ist klar: Vom Reden ins Handeln, vom Wissen in die Wirkung. Wertschöpfung bleibt kein Selbstläufer. Aber sie ist gestaltbar – wenn wir den Mut haben, das Richtige zu tun.

Berlin 2027 wird dafür erneut der Ort sein, an dem diese Debatte geführt wird. Nicht bequem. Aber notwendig. ■