

Die Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland 2030

Abschlussbericht

Projektleitung BDI:

Fabian Wehnert, Leiter Abteilung Mittelstand und Familienunternehmen

Durchführung der Studie:

Z_punkt GmbH

Autoren Z_punkt:

Christian Grünwald

Daniel Bonin

Holger Glockner

In Kooperation mit



INHALTSVERZEICHNIS

- 03** **Intro: Interview mit Dr.-Ing. Hans-Toni Junius**
- 06** **Definition industrieller Mittelstand**
- 09** **Szenarien**
- 37** **Hinweise zu Methodik und Vorgehen**
- 44** **Dank, Impressum und Bildnachweis**

„Aktuell entstehen zwar interessante Marktchancen, doch gleichzeitig wachsen die existenziellen Herausforderungen für viele Unternehmen. Strategisches Denken auf Vorrat ist mühsam und doch ein lohnender Zeiteinsatz für eine erfolgsversprechenden Zukunft.“



Dr.-Ing. Hans-Toni Junius,
Hauptgesellschafter der C.D. Wälzholz GmbH & Co. KG und
Vorsitzender im BDI/BDA-Mittelstandsausschuss

Dr.-Ing. Hans-Toni Junius im Interview

Wie steht es um die Welt und um die EU im Herbst 2024?

In globaler Perspektive stelle ich wachsende politische und wirtschaftliche Unsicherheiten fest, die Risiken für Unternehmen bergen. Wie steht es grundsätzlich um offene Märkte und freien Handel? Was geschieht etwa im Indo-Pazifik oder in den USA? Was passiert geopolitisch und wie meistern wir bei uns die direkten und indirekten Effekte von weltweit immer mehr Krisen, Konflikten und Kriegen?

In Europa sehe ich gerade eine neue EU-Kommission und ein neues EU-Parlament ins Amt kommen. Welche wirtschaftspolitischen Prioritäten werden in Brüssel nicht nur benannt, sondern in den nächsten Jahren auch umgesetzt? Was kommt davon spürbar in Deutschland an?

Viele Fragen und wenig Antworten. Die Wirtschaft muss im Nebel navigieren. Das fordert Unternehmerinnen und Unternehmer stark heraus. Das bindet Kräfte, die wir für die Weiterentwicklung unserer Betriebe benötigen. In jedem Fall macht es unternehmerische Planung für die absehbare Zukunft schwierig.

Dieser Blick auf und in die Welt schmerzt. Wie steht es um Deutschland?

Am Standort Deutschland erleben wir konjunkturelle und strukturelle Schwächen. Die Konjunktur lahmt, Investitionen stocken, klare Perspektiven fehlen. Strukturell belasten vor allem die hohen Energiepreise, die fehlenden Arbeits- und Fachkräfte sowie die defizitären Infrastrukturen. Von der europäischen und nationalen Politik erleben wir bislang keine überzeugenden Schritte zur spürbaren Verbesserung dieses Umfeldes.

Auch in der Zusammenarbeit zwischen großen, mittleren und kleinen Unternehmen verschlechtert sich das Klima und in der Zusammenarbeit knirscht es vernehmbar. In vielen Branchen und manchen Regionen drohen flexible und innovative Wertschöpfungsverbände zu brechen.

Im Ergebnis steht das eigentliche Erfolgsrezept für unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit und unseren Wohlstand auf dem Spiel. Das spüren die Belegschaften und ich halte das für einen der Gründe, warum gesellschaftliche Unruhe entsteht.

Die entscheidende Frage bleibt: was heißt das alles für unternehmerische Resilienz, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, sozialen Zusammenhalt sowie politische Stabilität in Bund und Ländern?

Der Standort Deutschland ist unter Druck – oder wie würden Sie das beschreiben?

Für mich ist klar: der Rahmen für uns Mittelständler am traditionellen Standort wackelt.

Unternehmerisch verändert die digitale und ökologische Transformation – die wir gleichzeitig erfolgreich umsetzen wollen und müssen – viele bisher gültige Regeln. Für einige Branchen und Regionen entstehen zwar interessante Marktchancen, doch es wachsen an anderen Stellen teilweise existenzielle Herausforderungen.

Ich erlebe immer wieder Unternehmen, die das Denken in Generationen angesichts wuchernder Regulierung sowie rasender und kostenintensiver Investitions- und Technologiezyklen in Frage stellen. Ein Unternehmen an die nächste Generation erfolgreich zu übergeben, beinhaltet immer große Herausforderungen und derzeit sind sie größer denn je. Übrigens auch, weil „Unternehmertum“ gesellschaftlich und politisch aktuell wenig Wertschätzung findet.

Können Politik und Mittelstand überhaupt noch Zukunft?

Der Mittelstand muss sich immer wieder neu erfinden. Bei vielen industriellen Mittelständlern und auch namhaften Familienunternehmen erlebe ich in der Praxis eine hohe Motivation der nächsten Unternehmer-Generation. Das ist nicht anders als in der Start-Up Szene.

Zum Beispiel arbeiten wir in unserem Unternehmen gerade am Übergang von der sechsten auf die siebte Generation. Das fordert alle heraus, macht aber auch Freude und stärkt Zuversicht.

Grundsätzlich stelle ich fest: Mit Unternehmergeist, Erfindergelust, Zuverlässigkeit, Geduld, Disziplin, Augenmaß und begründeter Lust auf Zukunft suchen Unternehmerinnen und Unternehmer dauernd tragfähige Wege – oder zumindest weiterführende Pfade – nach vorn. Die Politik ist aufgefordert, dafür geeignete Bedingungen inklusive aller notwendigen Freiräume zu schaffen. Ein Erkenntnisproblem hat die Politik in Bund und Ländern nicht, es hapert meist an der Umsetzung.

Wer Pfade und Wege nach vorn sucht, braucht vernünftige Ziele. Sauber entwickelte Zukunftsszenarien können dabei helfen, plausible Handlungsoptionen abzuleiten. Das gilt für die Wirtschaft wie für die Politik. Strategisches Denken auf Vorrat ist mühsame, doch lohnende Arbeit an einer erfolgsversprechenden Zukunft. Ein Blick in die 2030er Jahre kann zeigen, was wir heute tun sollten, um das Morgen zu gewinnen.

DEFINITION

INDUSTRIELLER MITTELSTAND

DEFINITION MITTELSTAND

Der deutsche industrielle Mittelstand lässt sich in einem mehrdimensionalen Verständnis als ein komplexes und vielschichtiges Segment der Wirtschaft definieren, das durch eine Reihe charakteristischer Merkmale und Dynamiken geprägt ist. Hier sind einige Schlüsseldimensionen für eine **Arbeitsdefinition des industriellen Mittelstands in Deutschland**, die in diesem spezifischen Projektkontext zugrunde gelegt wird:

1. Unternehmensgröße und Struktur

Der industrielle Mittelstand, geprägt von vielen Familienunternehmen, geht gemessen an personellen und finanziellen Schwellenwerten auch über kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) hinaus. Er ist stark durch eine private, familien- oder eigentümergeführte Struktur charakterisiert. Unternehmen agieren tendenziell flexibler und agiler als Großunternehmen, sie haben flachere Hierarchien, keine Stäbe und eine besondere Kultur.

2. Unternehmenskultur und Führungsstil

Der deutsche Mittelstand ist bekannt für eine starke Unternehmenskultur. Meist prägend sind enge Verbindungen von Eigentümern, Führung und Belegschaft, langfristige Orientierung mit Geduld und Augenmaß, gelebter Unternehmergeist mit Erfindertum sowie eine stark ausgeprägte soziale Verantwortung über die Belegschaft hinaus.

3. Wirtschaftliche Rolle und Marktstellung

Der industrielle Mittelstand in Deutschland ist traditionell eher standorttreu, häufig in spezialisierten (Nischen-)Märkten tätig und zeichnet sich durch hohe Innovationskraft, Qualität, Verlässlichkeit und Kundennähe aus. Unternehmen sind oft entscheidende Akteure in flexiblen Wertschöpfungsverbänden über Branchen und Regionen hinweg und spielen auch auf internationalen Märkten und in globalen Lieferketten mit.

4. Innovation und Technologie

Trotz relativ geringen personellen und finanziellen Ressourcen sind (Familien-) Unternehmen des industriellen Mittelstands häufig hochinnovativ und technologisch fortschrittlich, manche sind führend auf spezifischen Feldern ("hidden champion").

Sie investieren nachhaltig in Forschung und Entwicklung, um entlang von Kundenwünschen stets bessere oder neue Produkte und Verfahren zu entwickeln.

5. Anpassungsfähigkeit und Resilienz

Der industrielle Mittelstand in Deutschland zeigt bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen oft eine hohe Anpassungsfähigkeit an dynamische Marktbedingungen. Fairer Wettbewerb auf allen Stufen der Wertschöpfung und nachhaltige Zuliefererbeziehungen tragen zu seiner Anpassungsfähigkeit und Resilienz bei. Standorttreue wiederum wird zur teilweise existenziellen - Herausforderung, wenn unternehmerische Rahmenbedingungen vor Ort erodieren.

6. Regionaler und lokaler Einfluss

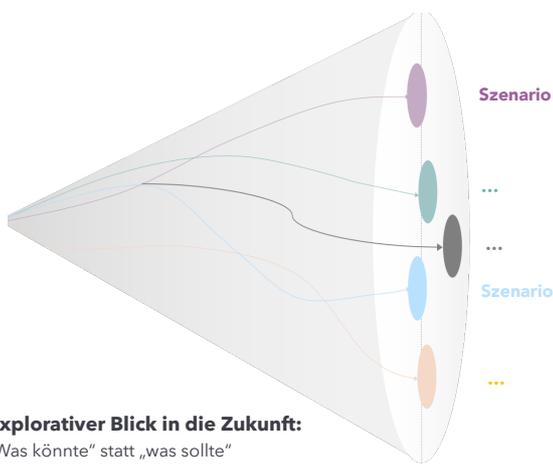
Der industrielle Mittelstand ist typischerweise lokal fest verwurzelt und gleichzeitig in überregionale Wirtschaftsstrukturen eingebunden. Die Unternehmen tragen vor Ort wesentlich zu Beschäftigung und Wohlstand - privat wie öffentlich - bei. Sie sind oft wichtige Akteure in ihren Gemeinschaften, weit über das wirtschaftliche und soziale Feld im engeren Sinn hinaus.

Insgesamt stellt der industrielle Mittelstand ein dynamisches und vitales Segment der Wirtschaft dar, das sowohl für lokale Gemeinschaften bzw. Regionen als auch für die globale Wirtschaft von großer Bedeutung ist. Dieses mehrdimensionale Verständnis betont die Komplexität und Vielfalt des Mittelstands, die ihn sowohl einzigartig als auch unverzichtbar für die wirtschaftliche Landschaft in Deutschland machen.

SZENARIEN

DIE SZENARIEN IN DER ÜBERSICHT

Die Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland 2030



Explorativer Blick in die Zukunft:

„Was könnte“ statt „was sollte“

360°-Blick auf das Umfeld: Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Politik und Ökologie



**SZENARIO 1: VERSCHLEPPTE
MODERNISIERUNG**



**SZENARIO 2: NATIONALE
TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN**



**SZENARIO 3: VERTIEFTE EUROPÄISCHE
INTEGRATION FÜR RESILIENZ**



**SZENARIO 4:
DEUTSCHLAND IN EINER WELT(UN)ORDNUNG
MIT BLOCKBILDUNG**



**EXTREMSZENARIO:
DEUTSCHLAND IN EINER SICH
AUFLÖSENDEN EUROPÄISCHEN UNION**

SZENARIO 1: VERSCHLEPPTE MODERNISIERUNG

Parteilitisches Taktieren verhindert schnelle Reformen und Investitionen, extremistische Kräfte gewinnen an Zulauf. Deutschland fällt im Standortwettbewerb weiter zurück. Es kommt zu einem schleichenden Verlust der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, leistungsfähige Unternehmen aus dem Ausland holen auf. Das innereuropäische und globale Gefälle bei Standortfaktoren führt zu Verlagerungen von Großunternehmen und im Mittelstand, Wertschöpfungsverbände lösen sich teils auf.



DER WEG IN DAS SZENARIO: TREIBER UND WEICHENSTELLUNGEN

2024 →

- ▷ Politische Blockadehaltungen in Deutschland und auf EU-Ebene
- ▷ Wachsende Verteilungskonflikte um staatliche Mittel und Aufmerksamkeit
- ▷ Unzureichende Investitionsgeschwindigkeit und -höhe
- ▷ Festhalten am Status quo in Gesellschaft und Unternehmen



SZENARIO 1: VERSCHLEPPTE MODERNISIERUNG

SZENARIOWELT 2030

Deutschland sieht sich – wie schon in den Vorjahren – mit schwierigen Regierungsbildungen konfrontiert, bedingt durch eine immer stärkere Ausdifferenzierung des parlamentarischen Parteienspektrums und einem höheren Gewicht der politischen Ränder. Hinzu kommen komplizierte föderale und europäische Aushandlungsprozesse. Wechselseitige Vorwürfe in Regierungskoalitionen sind an der Tagesordnung und prägen die politische Kultur.

Die daraus resultierende Lähmung und Lethargie des politischen Betriebs verzögern staatliche Zukunftsinvestitionen bezüglich Infrastruktur, Implementierung von E-Government oder der doppelten Transformation hinsichtlich Nachhaltigkeit und Digitalisierung („Twin Transition“). Verschärft wird dies durch fehlende budgetäre Spielräume, wodurch auch kaum politische Bereitschaft für Entlastungen vorhanden ist. Infolge knapper öffentlicher Finanzen und Überlastungen der Sozialsysteme können Kommunen und Staat Leistungen der öffentlichen Hand nur eingeschränkt bereitstellen, wodurch sich die Bedingungen für Gesellschaft und Wirtschaft zusätzlich erschweren.

Stagnation und Stillstand auf vielen Ebenen

Die Wirtschaft in Deutschland tritt auf der Stelle, das Konsum- und Investitionsklima ist durch verfestigte Stagnationserwartungen und langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren am Standort Deutschland eingetrübt. Hinzu kommen die immer spürbareren Auswirkungen des Arbeits- und Fachkräftemangels, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in den Verwaltungen. Auch bleiben echte Produktivitätszuwächse oder Servicegewinne durch Automatisierung aus. Innerhalb Deutschlands gibt es zunehmende Disparitäten zwischen Stadt und Land, zwischen strukturschwachen und strukturstarken Regionen. Zudem geht die Schere zwischen erfolgreichen und kriselnden mittelständischen Firmen auf, etwa mit Blick auf Investitionen in neue Technologien. Äußere Umstände, die außerhalb des direkten Einflussbereichs des Mittelstands liegen, haben diese Entwicklung maßgeblich getrieben (z.B. politische Verzögerungen, gestoppte Förderungen).

Die fehlende Planungssicherheit im industriellen Mittelstand wird immer mehr zu einem Hemmnis. In vielen Branchen ist ein schleichender Verlust der Innovationsfähigkeit und Technologieführerschaft zu beobachten, der auch eine Folge von verzögerten Investitionen ist. Diese werden und wurden angesichts volatiler Umfeldler immer weiter in die Zukunft verschoben. Transformation wird zudem zunehmend eher als Kostentreiber und zusätzlicher bürokratischer Aufwand denn als Wachstumchance begriffen.

Der industrielle Mittelstand sieht sich wachsender Konkurrenz ausgesetzt, etwa durch Importe aus dem Ausland – beispielsweise über Frachtkapazitäten aus China – und Fabriken ausländischer Unternehmen an kostengünstigeren EU-Standorten. Das innereuropäische Gefälle bei den Standortfaktoren (wie Energiekosten, Bürokratie, Steuer- und Abgabenlast, Verfügbarkeit von Arbeitskräften oder auch Druck durch globalisierte F&E-Arbeit) führt zu Auftragsverlusten und (schleichenden) Verlagerungen bei Großunternehmen und im Mittelstand.

SZENARIO 1: VERSCHLEPPTE MODERNISIERUNG

(FORTSETZUNG)

Im Zuge dessen lösen sich auch Wertschöpfungsverbände zunehmend auf. Begleitet wird dies von häufig wechselnden Lieferanten und instabilen Kundenbeziehungen.

Mittelständler der Industrie gehen neue Wege

Als einen strategischen Ansatz in der Krise suchen einige industrielle Mittelständler gerade in strukturschwachen Regionen den Schulterschluss mit Kommunalpolitik und regionalen Akteuren, um lokale Standorte und Zivilgesellschaft zu stärken.

Dadurch agieren sie oft ungewollt „politisch“, da sie zur Fachkräftegewinnung vermehrt öffentliche Aufgaben – etwa bei der Kinderbetreuung in Betriebskitas oder Pflegeangebote für Angehörige von Mitarbeitenden – übernehmen. Dabei füllen die mittelständischen Unternehmen unfreiwillig ein Vakuum, das durch die Unterfinanzierung bzw. Überlastung der Sozialsysteme entstanden ist.

Auch setzen einige industrielle Mittelständler als Krisenansatz darauf, durch veränderte Geschäftsmodelle neue Nischen zu besetzen. Sie versuchen dabei, ihre „Metakompetenzen“ zu nutzen und an neue Wertschöpfungsverbände (z. B. über Service-Angebote) und neue Business-Ökosysteme anzudocken. Diese finden sich etwa in den Bereichen New Space, der Biotechnologie oder der wassersensiblen Infrastrukturen.

Konsolidierung und Übernahmen

Vermehrt kommt es zu Konsolidierungen und Konzentrationen im deutschen Mittelstand, der dadurch ein Stück weit sein Gesicht verändert. Zudem nutzen ausländische Investoren aus Asien (insbesondere China und Südkorea), Nordamerika und den europäischen Nachbarländern die Gunst der Stunde, um im deutschen Mittelstand einzusteigen – was teilweise einen starken Kulturwandel oder Standortverlagerungen mit sich bringt.

ÜBERSICHT: INDUSTRIELLER MITTELSTAND UND UMFELD 2030 IM SZENARIO „VERSCHLEPPTE MODERNISIERUNG“

Standortbedingungen für den industriellen Mittelstand	<ul style="list-style-type: none"> • Deutschland fällt im internationalen Standortvergleich zurück; Infrastrukturlücken werden nicht geschlossen, in Deutschland verschärfen sich regionale und Stadt-Land-Unterschiede • Die Wirtschaft beklagt eine nachlassende Versorgungssicherheit bei Strom, Gas und Rohstoffen, lokaler Protest und politische Blockadehaltungen erschweren die Energiewende • Der Bürokratiekostenindex ist insbesondere infolge des Personalmangels in den Verwaltungen durch längere Bearbeitungszeiten gestiegen
Arbeitskräfte und Fachkräfte und Organisation von Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Deutschland sieht sich mit einem massiven Mangel an qualifizierten Arbeitskräften konfrontiert; zugleich haben zuwanderungsskeptische Positionen großes Gewicht im politischen Diskurs • Der Versuch einer Kompensation über Automatisierung bringt oft nicht gewünschte Effekte • Neue Angebote seitens der Unternehmen zur Gewinnung von Fachkräften erhöhen den Ressourceneinsatz bei Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung
Industrieller Mittelstand in der doppelten Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Der deutsche Mittelstand verliert in der Breite sukzessive den Anschluss an globale Innovationsdynamiken im Zuge der ökologischen Transformation und handelt eher reaktiv bzw. adaptiv, wobei in der Spitze einzelne Firmen weiter als <i>Hidden Champions</i> gelten • Der deutsche Mittelstand tut sich schwer, mit dem globalen Innovationstempo im Bereich der Digitalisierung mitzuhalten, sowohl bei der Entwicklung von technologiebasierten Lösungen als auch bei der internen Neugestaltung von Prozessen und Implementierung neuer Technologien, große Spanne zwischen „Early Adopter“ und „Late Adopter“
Industrieller Mittelstand im Wettbewerb und auf Märkten	<ul style="list-style-type: none"> • Der industrielle Mittelstand versucht, in neue Business-Ökosysteme vorzustoßen und neue Wertschöpfungsketten in Wachstumsfeldern jenseits der Kernkompetenzen zu erschließen, mit unterschiedlichem Erfolg • Die Innovationsfähigkeit des Mittelstands geht zurück, gleichzeitig nehmen sowohl der innereuropäische als auch der globale Wettbewerbsdruck zu • Direktinvestitionen aus dem Ausland nehmen rein statistisch im Zuge von Aufkäufen zu, sind de facto aber oft verbunden mit Standortverlagerungen innerhalb der EU; der Mittelstand schreibt Investitionen im Ausland, insbesondere in China, angesichts von Wettbewerbsnachteilen (z. B. durch politische Entscheidungen zur Stärkung des Binnenmarkts) teilweise frühzeitig ab
Ausgestaltung von Wertschöpfungsverbänden und Lieferketten	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensaufgaben und Verlagerungen bei Großunternehmen und im Mittelstand führen teilweise zur Auflösung bestehender Wertschöpfungsverbände, begleitet von häufig wechselnden Lieferanten und instabilen Kundenbeziehungen • Die Komplexität bei der Ausgestaltung von Lieferketten nimmt zu, Kreislaufwirtschaftspotenziale werden nur geringfügig gehoben
Gesellschaftliche Rolle des Mittelstands	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Mittelständler agieren als starke zivilgesellschaftliche Akteure, die auch Aufgaben der öffentlichen Infrastruktur übernehmen (z. B. Kitabetrieb oder Pflege), was einerseits eine kompensatorische Leistung für die Überlastung der Sozialsysteme ist, führt andererseits auch zu neuen Anspruchshaltungen, die an die Firmen seitens der Öffentlichkeit gestellt werden
Politische Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand	<ul style="list-style-type: none"> • Parteien an politischen Rändern können sowohl national als auch europäisch immer höhere Wähleranteile gewinnen, Unsicherheiten hinsichtlich der langfristigen Stabilität nehmen zu • Die geopolitische Situation ist von einer Transitionsphase in die Multipolarität mit einer Vielzahl kleinerer Konflikte geprägt, ohne dass sich erkennbare neue Ordnungsmuster zeigen
Veränderungen der Charakteristika des Mittelstands gegenüber 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mittelstand verändert sein Gesicht, Konzentrationen und Konsolidierungen führen zu Veränderungen in der durchschnittlichen Größe und vielerorts auch bei den Eigentümerstrukturen • Die hohe Standorttreue wird durch die Verschlechterung der Rahmenbedingungen zunehmend infrage gestellt, auch die Innovationsführerschaft geht bei einigen sukzessive verloren

SZENARIO 1: VERSCHLEPPTE MODERNISIERUNG

SIGNALE FÜR EIN MÖGLICHES EINTRETEN DES SZENARIOS

SIGNAL 1

- Lediglich 10,05 % aller stationären Breitbandanschlüsse in Deutschland waren gemäß Daten der OECD zufolge in Q2 des Jahres 2023 mit einem Glasfaserkabel verbunden. Nur in zwei OECD-Ländern war der Anteil noch niedriger – in Belgien und Griechenland. An der Weltspitze befindet sich Südkorea mit einem Glasfaseranteil von rund 88,9 %. In Europa steht Island mit 85 % vorne – gefolgt von Spanien mit 84,1 %. Das vorhandene Glasfaserpotenzial in Deutschland ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

SIGNAL 2

- Der Wissenschaftliche Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) hielt im Jahr 2020 einen Investitionsbedarf in die öffentliche Infrastruktur von insgesamt 450 Milliarden Euro in der kommenden Dekade für plausibel.

SIGNAL 3

- Im aktuellen „Economic Expert Survey des ifo Instituts“ (September bis Oktober 2023) gaben 72 % der befragten deutschen Experten und Expertinnen an, dass sich die Bedingungen am Standort Deutschland in den letzten zehn Jahren verschlechtert hatten. Eine starke Verschlechterung der Standortbedingungen sahen 6,7 %, 10 % eine Stagnation und nur 12 % eine Verbesserung der Bedingungen. Dieses Ergebnis steht im Kontrast zu den europaweiten Einschätzungen: Knapp 40 % bewerteten die Standortattraktivität ihrer jeweiligen Länder heute besser als vor zehn Jahren.

Für die nächsten zehn Jahre erwarten 48 % der deutschen Experten und Expertinnen, dass der Standort an Attraktivität verlieren wird. Nur 15 % gehen davon aus, dass der Standort wieder attraktiver wird und 47 % erwarten gleichbleibende Standortbedingungen.

SIGNAL 4

- Nach einer Auftragsstudie des Dezernat Zukunft (durchgeführt durch Frontier Economics und IW Consult) werden in Deutschland auch nach 2030 voraussichtlich noch höhere Energiekosten im Vergleich zum Ausland bestehen. Die Studie betrachtet grundlastfähige Energiekosten, die über den reinen Gestehungskosten von volatilen erneuerbaren Energien liegen.

SIGNAL 5

- Die Befragung Supply Chain Pulse Check (September 2023) von Deloitte und BDI zeigt, dass der Standort Deutschland an Attraktivität verliert und Unternehmen in der Folge ihre Wertschöpfungsaktivitäten verlagern. Nach der Umfrage könnten hochwertige Wertschöpfungsteile verlagert werden. Demnach könnten bis zu zwei Drittel der Bauteilfertigung, fast die Hälfte von Vormontage, Warehousing & Lagerhaltung und „Produktion im Allgemeinen“ im Ausland geleistet werden.

SZENARIO 2: NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN

Als Antwort auf die Krisen der 2020er Jahre stellen unterschiedene politische, unternehmerische und gesellschaftliche Reaktionen die Weichen für einen wirtschaftlichen Aufschwung Deutschlands, der durch eine führende Rolle in der digitalen und grünen Transformation getrieben ist. So wird etwa die Infrastrukturmodernisierung forciert und der gesellschaftliche Wert von Leistungsorientierung steigt. Die beschleunigte Dynamik der Transformation bietet Chancen, aber auch Herausforderungen für den Mittelstand.



DER WEG IN DAS SZENARIO: TREIBER UND WEICHENSTELLUNGEN

2024 →

- ▷ Transformatives öffentliches Investitionsprogramm durch erweiterte Finanzierungsspielräume
- ▷ Modernisierung der Verwaltung, weniger Steuern und Abgaben sowie Entbürokratisierung
- ▷ Verlässlicher politischer Rahmen stützt Planungssicherheit und damit langfristige Investitionen
- ▷ Nationale Transformationsstrategien führen zu Konkurrenz und Unstimmigkeiten innerhalb der EU
- ▷ Gesellschaftlicher Wert von Leistung und Unternehmertum steigt



SZENARIO 2: NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN

SZENARIOWELT 2030

Die deutsche Wirtschaft wächst dynamisch und ist durch eine nationale Transformationsstrategie auf einem Pfad zur Klimaneutralität. Die nötigen Weichenstellungen erfolgten Mitte der 2020er und erforderten damals ein entschiedenes Handeln in der Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Die zukunftsorientierten öffentlichen Investitionen (z. B. Energie, Verkehr, Industrie, Bildung, sozialer Wohnungsbau) entfalten ihre Wirkung und stärken den Standort im internationalen Wettbewerb. Der Einigungsprozess auf einen Investitionsplan und Finanzierungsinstrumente verläuft nicht ohne Reibungen in der Politik und Wirtschaft, ist schlussendlich aber erfolgreich. Der Zugang zu Kapital (nicht-bankenbasierte und bankenbasierte Finanzierung) hat sich für den industriellen Mittelstand verbessert. Die mittelständischen Investitionen sind nun deutlich höher, etwa in erneuerbare Energien und KI-Systeme zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Der positivere Blick auf die langfristige Zukunft zeigt sich auch im robusten Konsum- und Investitionsverhalten der Haushalte.

Die gestiegene Kompromissbereitschaft in der Gesellschaft stützt politische Reformen, die infrastrukturelle Modernisierung sowie Investitionen des Mittelstands und von ausländischen Unternehmen (z. B. Akzeptanz von Bauvorhaben). Der Fachkräftemangel wird durch eine verstärkte Zuwanderung, eine ausgeweitete Wochen- und Lebensarbeitszeit sowie die digitale Transformation entscheidend abgemildert. Die stärkere Leistungsorientierung in der Gesellschaft hat verschiedene Gründe, hierzu zählen finanzielle Überlegungen und auch veränderte Werte. Der industrielle Mittelstand erhöht Investitionen in Ausbildung und Weiterbildungsmaßnahmen, um den Fachkräftemangel abzufedern und die Belegschaft auf veränderte Jobprofile und Kompetenzbedarfe vorzubereiten.

Wachsender Stellenwert von Unternehmertum und florierende Start-up-Landschaft

Die stärkere Leistungsorientierung in der deutschen Gesellschaft zeigt sich auch in erfolgreichen Unternehmensnachfolgen und vermehrten Neugründungen. Start-ups starten auf der grünen Wiese und setzen neue Technologien und Prozesse ein, die durch technologische Entwicklungssprünge verfügbar wurden. Immer wieder etablierten sich ehemalige Start-ups als „neue“ Mittelständler und erhöhen somit den Wettbewerbsdruck. Der industrielle Mittelstand fördert die florierende Start-up-Landschaft proaktiv und integriert aussichtsreiche Start-ups frühzeitig in Wertschöpfungsverbünde.

Mittelstand in der grünen und digitalen Transformation

Der klare regulatorische Rahmen und öffentliche Investitionen sichern die Planungssicherheit für den industriellen Mittelstand und die Geschäftspartner am Standort. Damit werden Investitionen in klimaneutrale Prozesse, Ressourceneffizienz und digitale Technologien erfolgreich angereizt. Der Mittelstand ist nicht nur Spezialist für einzelne, separate Produkte oder Dienstleistungen, sondern entwickelt vielmehr ganzheitliche Produkt-Service-Systeme und B2B-Plattformen. Damit erschließen Mittelständler auch erfolgreich neue Exportmärkte in zukunftssträchtigen Schwellen- und Entwicklungsländern.

SZENARIO 2: NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN

(FORTSETZUNG)

Aber nicht alle Mittelständler können mit der Veränderungsgeschwindigkeit durch Technologiewechsel und veränderten regulatorischen Anforderungen mithalten. Es kommt trotz der wirtschaftlichen Dynamik zu Unternehmensaufgaben von abgehängten Mittelständlern.

Verschärfte Konkurrenz innerhalb der EU

Allerdings forcieren auch andere EU-Mitglieder nationale Transformationsstrategien. In der EU kommt es zu einer intensiven innereuropäischen Konkurrenz, protektionistischen Tendenzen und innereuropäischen Streitigkeiten, etwa über Anreizsysteme und die Ausgestaltung von Nachhaltigkeitstaxonomien. Die Konkurrenz äußert sich auch in einem innereuropäischen Wettbewerb hinsichtlich Steuern und Abgaben sowie Anreizen für Unternehmensansiedelungen. Europäische Unternehmen und EU-Länder, die besonders vom demographischen Wandel betroffen sind, konkurrieren um Fachkräfte aus dem außereuropäischen Ausland und werben auch untereinander Fachkräfte ab. Die Konkurrenz der EU-Mitgliedstaaten und unternehmerischer Wettbewerb wirken sich positiv auf Innovationen und Produktivitätssteigerungen im Mittelstand aus.

Integrierte Wertschöpfungsketten am Standort: Zwischen Strukturwandel und Resilienz

Nationale Importstrategien sichern die Versorgung mit Energie und kritischen Rohstoffen, teilweise zu hohen Preisen. Die steigenden Rohstoffpreise bzw. Konkurrenz um diese ist eine Folge von weltweit ambitionierten Klimazielen. Diese sind darin begründet, dass die negativen Effekte des Klimawandels weltweit stärker als Herausforderung wahrgenommen werden – etwa durch steigende Gesundheitskosten oder Ernteauffälle in China und Indien.

Die deutsche und europäische Industriepolitik betont den Mehrwert der energieintensiven Industrie mit Blick auf Synergien in Wertschöpfungsnetzwerken, Resilienz und Klimaschutz. Die Wettbewerbsfähigkeit der energieintensiven Industrie wird daher im Rahmen der Transformationsanstrengungen durch verschiedene politische Maßnahmen gestärkt. Auf EU-Ebene werden – trotz sonstiger Differenzen – wirksame Schutzmaßnahmen etabliert, um einem Abwandern der Industrie in Länder mit geringeren ESG-Standards entgegenzuwirken. Dieser Außenschutz ist ein geteiltes Interesse, das die EU stabilisiert.

ÜBERSICHT: INDUSTRIELLER MITTELSTAND UND UMFELD 2030 IM SZENARIO „NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN“

<p>Standortbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturdefizite, auch im internationalen Vergleich, werden durch transformative Investitionen schrittweise ausgeglichen • Der Ausbau erneuerbarer Energien und relevanter Infrastrukturen (z. B. Netze) wird beschleunigt, wodurch die Energieversorgung unabhängiger vom Import fossiler Rohstoffe wird. Die Versorgung mit kritischen Rohstoffen ist durch die weltweit hohe Nachfrage herausfordernd • Moderne Verwaltung: Entlastung der Personalressourcen durch digitale Transformation; bürokratische Prozesse werden neu gedacht, internationale Best Practices sind der Benchmark
<p>Arbeitskräfte und Fachkräfte und Organisation von Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Arbeits- und Fachkräftemangel wird durch die digitale Transformation, politische und unternehmerische Initiativen sowie einer Ausweitung der Erwerbsbeteiligung deutlich gemildert • Der Mittelstand entwickelt proaktiv praxisorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, verbessert die Arbeitsplatzqualität für ältere Arbeitnehmende und wirbt Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland an (hohe Konkurrenz, auch durch Großunternehmen aus dem Ausland)
<p>Industrieller Mittelstand in der doppelten Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mittelstand ist auf einem Pfad zur Klimaneutralität; getrieben durch Eigeninitiative und durch strikte Anforderungen von Unternehmen auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen • Mittelständler tauschen Daten aus und optimieren dank „Federated Learning“ unternehmensübergreifend ihre KI-Systeme. Diejenigen, die die digitale Transformation nicht schnell genug umsetzen, werden zunehmend verdrängt (z. B. durch Start-ups)
<p>Industrieller Mittelstand im Wettbewerb und auf Märkten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern, Lieferketten und Wertschöpfungsketten nimmt global gesehen zu, der Welthandel nimmt langsam an Fahrt auf. Durch die verbesserten Standortbedingungen wird Deutschland für Direktinvestitionen aus dem Ausland attraktiver, durch den innereuropäischen Protektionismus werden Investitionen des Mittelstands in der EU erschwert • Mittelständler steigern ihre Innovationsfähigkeit bei Speziallösungen, datenbasierten Produkten und Dienstleistungen sowie B2B-Plattformen. Diese exportieren sie erfolgreich in das Ausland. Direktinvestitionen im Ausland erlauben es dem Mittelstand, lokales Know-how und Markt- und regulatorische Anforderungen gezielt zu berücksichtigen • Der Wettbewerbsdruck durch deutsche Start-ups steigt beträchtlich
<p>Ausgestaltung von Wertschöpfungsverbänden und Lieferketten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mittelstand baut vorausschauend Kooperationsnetzwerke mit Start-ups auf und integriert sie in Wertschöpfungsnetzwerke; Wettbewerbsdruck kann so moderiert und positiv genutzt werden • Initiativen und Start-ups im Kontext von Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie werden als Teil transformativer Investitionsprogramme gezielt gefördert, um durch dezentrale Wertschöpfungsprozesse regionale Disparitäten auszugleichen und die Klimaziele zu erreichen
<p>Gesellschaftliche Rolle des industriellen Mittelstands</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelstand wirkt frühzeitig einer politischen Polarisierung entgegen • Der Mittelstand unterstützt die Integration von zugewanderten Fachkräften über Ausbildungsformate, Beratungsleistungen und Orientierungshilfen im Alltag • Mittelständler und Unternehmertum gewinnen an Ansehen in der Gesellschaft, was sich positiv auf den Generationenwechsel auswirkt und die Identifikation mit dem Mittelstand stärkt
<p>Politische Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das stabile politische und gesellschaftliche Umfeld schafft Planungssicherheit, die Investitionen in nachhaltige Technologien und Prozesse stützt • Innereuropäische Konkurrenz und protektionistische Tendenzen schwächen die EU im Inneren. Allerdings tritt die EU nach außen hin geschlossen auf, etwa um den Binnenmarkt gegenüber Wettbewerbern, etwa aus China, zu schützen (z. B. CO₂-Grenzausgleichssystem) • International langsame (Re-)Etablierung effektiver multilateraler Kooperationsformen
<p>Veränderungen der Charakteristika des Mittelstands gegenüber 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Für die aufkommenden Start-ups sind progressive Mittelständler aufgrund ihrer vielfältigen Eigenschaften (z. B. gelebter Unternehmertum, Erfindertum, schnelle Entscheidungen, flache Hierarchien) attraktive Kooperations- und Geschäftspartner

SZENARIO 2: NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN

SIGNALE FÜR EIN MÖGLICHES EINTRETEN DES SZENARIOS

SIGNAL 1

- In Schleswig-Holstein sind erste Anzeichen einer „Re-Industrialisierung“ infolge der Energiewende zu beobachten. Hierzu zählen etwa die Ansiedlung einer [Batteriefabrik des schwedischen Anbieters Northvolt](#) in Heide und der [Bau einer Fabrik für grünen Wasserstoff in Neumünster](#). Die Standorte im obersten Norden Deutschlands profitieren dabei von einer sehr guten Verfügbarkeit von erneuerbaren Energien.

SIGNAL 2

- In einem Anfang 2024 veröffentlichten Working Paper untersuchte der Makroökonom Tom Krebs die [Auswirkungen öffentlicher Investitionen auf das Wachstum](#) der deutschen Wirtschaft. In seiner Analyse postulierte Krebs, dass eine massive Ausweitung der öffentlichen Klima- und Sozialinvestitionen in Deutschland einen Wirtschaftsboom auslösen und gleichzeitig die Transformation zur Klimaneutralität unterstützen könnte. Dafür wären nach den Berechnungen von Krebs Investitionen in Höhe von 2 % des deutschen BIP nötig. Ein solches Investitionspaket könnte Deutschland über einen längeren Zeitraum Wachstumsraten von bis zu 3 % bescheren.

SIGNAL 3

- Die Beratungsfirma McKinsey plädiert für eine [„kreative Erneuerung“ Deutschlands](#). McKinsey argumentiert, dass die Disruptionen der Epochenwende radikal neue Lösungen und Sprunginnovationen erfordern. Nicht die Erhaltung des Status quo, sondern die kreative Erneuerung der Gesellschaft ermögliche ein Wachstumsmodell, das auch in der nächsten Epoche leistungsfähig ist und es ermöglicht, Ansprüche an eine nachhaltige Gesellschaft zu erfüllen. Hierfür brauche es eine Transformation in allen Segmenten der Wirtschaft sowie eine Weiterentwicklung kritischer Rahmenbedingungen für kreative Erneuerung. So könnte die kreative Erneuerung das durchschnittliche und werthaltige BIP-Wachstum bis 2030 auf 2 % beschleunigen. Der Mittelstand müsse dabei vom Produktspezialisten zum Ökosystemspieler werden.

SIGNAL 4

- Michael Hüther (Direktor des IW Köln), Clemens Fuest (ifo-Präsident) und Jens Südekum (Professor für Internationale Volkswirtschaftslehre an der Universität Düsseldorf) betonen in einem gemeinsamen Gastbeitrag, dass die Regierung und Opposition nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur [Einhaltung der Schuldenbremse](#) Wege finden muss, um Finanzierungsprobleme zu lösen. Sonst „gefährde Deutschland seine Zukunft und damit letztlich auch seine Schuldentragfähigkeit“.

SIGNAL 5

- In seinem Jahresgutachten 2023/24 diskutiert der SVR Maßnahmen zur „spürbaren“ Steigerung des Potenzialwachstums und die [Rolle der digitalen und grünen Transformation für die Entwicklung bis 2070](#). Investitionen in Bildung und Querschnittstechnologien (z. B. KI) könnten das Produktivitätswachstum steigern. Zudem seien Investitionen in Energieinfrastrukturen und Anreize für Dekarbonisierungsinvestitionen nötig. Auch eine Ausweitung des Arbeitsvolumens, Zuwanderung sowie eine gesteigerte Verwaltungseffizienz und Bürokratieabbau seien wichtige Bausteine.

**SZENARIO 3:
VERTIEFTE EUROPÄISCHE INTEGRATION
FÜR RESILIENZ**

Der zunehmende Rückzug der USA aus Europa kreiert ein Momentum für eine tiefere EU-Integration mit Sicherheitspolitik als neuer Keimzelle. Dies schafft auch Raum für gemeinsame Strategien auf anderen Feldern, etwa im Bereich Datenökonomie, Rohstoffe, Energie oder Kapitalmarkt. Europäische grenzüberschreitende Innovations- und Wertschöpfungsverbünde behaupten sich in einer Welt mit hoher Volatilität und rasch wechselnden Allianzen.



**DER WEG IN DAS SZENARIO:
TREIBER UND WEICHENSTELLUNGEN**

2024

- ▷ Sicherheitspolitik als Keimzelle für eine neue vertiefte EU-Integration
- ▷ Europäische Zusammenarbeit in zentralen Zukunftsfeldern als Stärke
- ▷ Entwicklungssprünge bei KI und anderen Technologien führen zu hohem Anpassungsdruck
- ▷ „Euro-regionale“ Heimatverbundenheit: Offenheit gegenüber Kooperation und neuen Standorten im EU-Ausland



SZENARIO 3: VERTIEFTE EUROPÄISCHE INTEGRATION FÜR RESILIENZ

SZENARIOWELT 2030

Angesichts neuer geostrategischer Realitäten getrieben durch den immer schnelleren Rückzug der USA aus Europa und eines hochkompetitiven, teils protektionistischen Umfelds stellt der Europäische Rat die Weichen für eine vertiefte Integration der EU, um robuste Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dabei ziehen unter dem Druck der neuen geostrategischen Realitäten auch eher euroskeptische Regierungen mit, wobei das Weimarer Dreieck aus Frankreich, Polen und Deutschland als „Motor“ der Entwicklung wirkt. Die Weltwirtschaft ist hochgradig politisiert, Geostrategie und Geoökonomie gehen Hand in Hand.

Stärkung der Resilienz als oberste Prämisse

Die neuen Integrationsmaßnahmen zielen auf eine Stärkung der Resilienz gegenüber externen Schocks und verbessern auch die Investitionsbedingungen: Dies geschieht etwa über die Verwirklichung der Kapitalmarktunion und eine kohärente Finanzpolitik. Das seitens der EU-Kommission oft beschworene Konzept der strategischen Autonomie hat eine Stärkung der Versorgungssicherheit zum Ziel – u. a. in der Chipfertigung oder beim Ausbau erneuerbarer Energien und Netzausbau. In diesem Rahmen gibt es immer wieder Zielkonflikte zwischen ökologischen und sozialen Fragen, etwa bei der (Wieder-)Eröffnung von Bergwerken in Europa. Auch die gezielte Förderung von Zirkularität dient sowohl den europäischen Klimazielen und der Senkung des Ressourcenverbrauchs als auch der Stärkung der strategischen Autonomie.

Zugleich zielt die Regulierung der EU darauf ab, gleiche Wettbewerbsbedingungen („Level Playing Field“) im europäischen Binnenmarkt zu schaffen und globale Wettbewerbsverzerrungen auszugleichen. Streit verursachen jedoch immer wieder die Fragen über die Rolle und Eingriffstiefe der EU-Institutionen und welche Branchen als Schlüsselbranchen im Fokus der EU-eigenen Förderung stehen. Insgesamt wird der marktwirtschaftliche Wettbewerb innerhalb des Binnenmarkts aber gestärkt: So gleicht sich beispielsweise die Abgabenlast in der EU zunehmend an und bürokratische Hürden, die dem freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital entgegenstehen, werden sukzessive abgebaut.

Neue, grenzüberschreitende Wertschöpfungsverbünde

Eine EU-weite Strategie für Datenökonomie, kritische Rohstoffe, Industrie, Schlüsseltechnologie-Ökosysteme und Kreislaufwirtschaft vereinfacht die unternehmensübergreifende Wertschöpfung. In der ganzen EU entstehen in Grenzregionen und neuerdings auch in industriellen Metaversen („Industrial Metaverses“) neue Wertschöpfungsverbünde, wobei dem industriellen Mittelstand in Deutschland eine entscheidende Rolle zukommt. Starke deutsche Wertschöpfungsverbünde fungieren als Architekten grenzüberschreitender europäischer Ökosysteme – Heimatverbundenheit wird vermehrt „euro-regional“, also regional grenzüberschreitend, gedacht.

Die Verbünde übersetzen künftige EU-Ziele und -Standards, etwa hinsichtlich Klimaschutz oder der Responsible Industrial AI in neue, wettbewerbsfähige Lösungen. Dynamische Entwicklungen bei

SZENARIO 3: VERTIEFTE EUROPÄISCHE INTEGRATION FÜR RESILIENZ

(FORTSETZUNG)

Schlüsseltechnologien bringen hohen Anpassungsdruck für den Mittelstand. Für innovative Mittelständler und Technologieführer ergeben sich jedoch in spezifischen Kontexten, die auf europäische Resilienz-, Sicherheits- und Nachhaltigkeitsziele einzahlen, auch eine Vielzahl neuer Geschäftsoportunitäten. Europäische Unternehmen wenden KI nicht nur an, sondern entwickeln selbst leistungsfähige KI-Lösungen, oft für hochspezialisierte Nischenanwendungen. Zugleich nimmt aber der innereuropäische Wettbewerb um Fachkräfte und Firmenansiedlungen stark zu. Dies führt zu wiederkehrenden Konflikten unter einigen EU-Mitgliedstaaten.

Hohe Standorttreue bei gleichzeitiger globaler Vernetzung

Der deutsche Mittelstand zeigt grundsätzlich hohe Treue bezüglich gewachsener Standorte bei gleichzeitiger Offenheit gegenüber Kooperation und neuen Standorten im europäischen Ausland. Im Zuge dessen wird Englisch mancherorts als zweite Arbeitssprache eingeführt, KI-Echtzeitübersetzungen erleichtern dies.

Europäische Innovations- und Wertschöpfungsverbände sind eng vernetzt mit ausgewählten globalen Innovationszentren – wie etwa Singapur, Indien oder neuen Wachstumszentren in Afrika – und gelten dort (in ihren Nischen) als Vorreiter. Sie setzen dabei auf nachhaltige, zuverlässige Beziehungen mit Lieferanten, Kunden und vereinzelt auch Wettbewerbern innerhalb spezifischer Kontexte, um Gesamtlösungen für globale Märkte zu realisieren.

ÜBERSICHT: INDUSTRIELLER MITTELSTAND UND UMFELD 2030 IM SZENARIO „VERTIEFTE EUROPÄISCHE INTEGRATION FÜR RESILIENZ“

<p>Standortbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in (transformationsrelevante) Infrastrukturen werden in allen EU-Ländern hochgefahren, auch mithilfe eines neu geschaffenen Europäischen Resilienzfonds • Erneuerbare Energien werden in ganz Europa massiv ausgebaut, insbesondere in Südeuropa werden die Potenziale der Solarkraft in neuem Maßstab erschlossen, während die Rohstoffversorgung komplexer und aufwendiger geworden ist • Die Bürokratiekosten sind an einigen Stellen durch Digitalisierung der Verwaltung stark gesunken, während an anderer Stelle gestiegene europäische Regulatorik für mehr Auflagen und Vorgaben sorgt, um die EU-Resilienzagenda umzusetzen
<p>Arbeitskräfte und Fachkräfte und Organisation von Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Liste der Engpassberufe für die Blue Card wird stark ausgeweitet, zugleich steigen in fast allen europäischen Ländern die Anstrengungen zur Gewinnung von Fachkräften, was allerdings auch den innereuropäischen Kampf um qualifizierte Kräfte verstärkt • Bei bestehenden Fachkräftelücken wird versucht, diese durch Automatisierung und neue Prozesse zu schließen
<p>Industrieller Mittelstand in der doppelten Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der industrielle Mittelstand erschließt ziemlich erfolgreich entlang der Nachhaltigkeitstransformation neue Geschäftspotenziale und Ökosysteme, wobei diese oftmals auf Erhöhung der (Klima-)Resilienz und Klimaadaptation abzielen • In vielen Betrieben findet eine nachholende Dynamik in der Digitalisierung statt, neue Potenziale bei KI und industriellen Metaversen („Industrial Metaverses“) bieten neue Geschäftsoportunitäten
<p>Industrieller Mittelstand im Wettbewerb und auf Märkten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern, Lieferketten und Wertschöpfungsketten nimmt global gesehen ab, im europäischen Kontext durch Neuausrichtungen aber zu • In vielen Kontexten (z. B. nachhaltige Technologien) kann der Mittelstand die Innovationsfähigkeit steigern, wobei der globale und der innereuropäische Wettbewerbsdruck zunehmen • Zunehmendes Nearshoring und Fokus auf EU verändern auch die Muster der FDI, verstärkte Investitionen aus und nach Europa (inklusive EFTA und Großbritannien); graduelle Verlagerung von Direktinvestitionen des Mittelstands in China im Zuge von De-Risking-Strategien
<p>Ausgestaltung von Wertschöpfungsverbänden und Lieferketten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wertschöpfungsverbände in EU-Grenzregionen und in industriellen Metaversen, starke deutsche Wertschöpfungsverbände fungieren als Architekten grenzüberschreitender europäischer Ökosysteme, zeitgleich Kooperation und Wettbewerb in der EU • Beginn des Aufbaus einer europäischen Bergbau- und Minenindustrie für kritische Rohstoffe und Seltene Erden, aber hohe Abhängigkeiten von Energielieferungen in Deutschland, auch gezielte Förderung auf EU- und nationaler Ebene von Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie zur Stärkung der strategischen Autonomie • Nearshoring findet in ausgewählten Bereichen statt, etwa dort, wo Energie- und Lohnkosten infolge hochgradiger Automatisierung nicht die entscheidenden Investitionskriterien sind
<p>Gesellschaftliche Rolle des Mittelstands</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Mittelständler bilden wichtige Knotenpunkte in grenzüberschreitenden Netzwerken und tragen so zur Stärkung der europäischen Idee bei • Vielen Mittelständler zeigen hohes zivilgesellschaftliches Engagement
<p>Politische Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die deutsche Politik ist sehr stark auf die europäische Ebene ausgerichtet, stabiler Ordnungsrahmen in Deutschland und der EU mit hoher Rechtssicherheit • Geopolitische Unsicherheiten erhöhen die Transaktionskosten für global operierende Mittelständler, „Re-Globalisierung“ unter Vorzeichen der Stärkung regionaler Verbände
<p>Veränderungen der Charakteristika des Mittelstands gegenüber 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Veränderungen, jedoch stärkere europäische Ausrichtung der mittelständischen Unternehmen mit Investitionen in „euro-regionale“ Wertschöpfungsverbände • Industrielle Metaversen verändern die Art der Zusammenarbeit zwischen Standorten und damit ein Stück weit auch die Firmenkulturen

**SZENARIO 3:
VERTIEFTE EUROPÄISCHE INTEGRATION FÜR RESILIENZ**

SIGNALE FÜR EIN MÖGLICHES EINTRETEN DES SZENARIOS

SIGNAL 1

- Unter anderem als Reaktion auf die Kritik der Trump-Administration an den europäischen Verteidigungsbemühungen vereinbarten die EU-Staaten 2017 die [Ständige Strukturierte Zusammenarbeit](#) (Permanent Structured Cooperation, PESCO), an der mit Ausnahme Maltas mittlerweile alle EU-Mitgliedstaaten teilnehmen. Diese Möglichkeit der Kooperation hatte der Vertrag von Lissabon geschaffen. PESCO dient dem Ziel einer „Verteidigungsunion“ und sieht eine enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung und der Beschaffung militärischer Instrumente vor. Die Schaffung einer gemeinsamen Armee ist damit aber nicht verbunden.

SIGNAL 2

- Im Lichte des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine versuchte die EU, mit dem [REPowerEU-Plan](#) und einer Reihe legislativer Sofortmaßnahmen die energiepolitische Resilienz in der EU zu erhöhen und sicherzustellen, dass in Europa Unterbrechungen der Energieversorgung vermieden, der Druck auf Energiemärkte, Preise und Verbraucher verringert und die Strukturreform unseres Energiesystems weiterverfolgt werden.

SIGNAL 3

- Um eine [drohende De-Industrialisierung Europas](#) zu verhindern, plädiert ein Policy Paper des Jacques Delors Centres der Hertie School dafür, dass die EU und die Mitgliedsländer eine gemeinsame Strategie entwickeln. Diese soll der wirtschaftlichen und klimapolitischen Komplexität der Lage gerecht werden – und auch eine teilweise Verlagerung der energieintensiven Industrie umfassen, da nationale Strategien zu kurz griffen, wenn sie nur auf Energiepreissenkungen fokussieren und damit versuchen, die Standortverlagerung der energieintensiven Industrie möglichst gänzlich zu verhindern. Stattdessen sollte die Politik diese Verlagerung aktiv gestalten und so der europäischen Wirtschaft und der Dekarbonisierung helfen.

SIGNAL 4

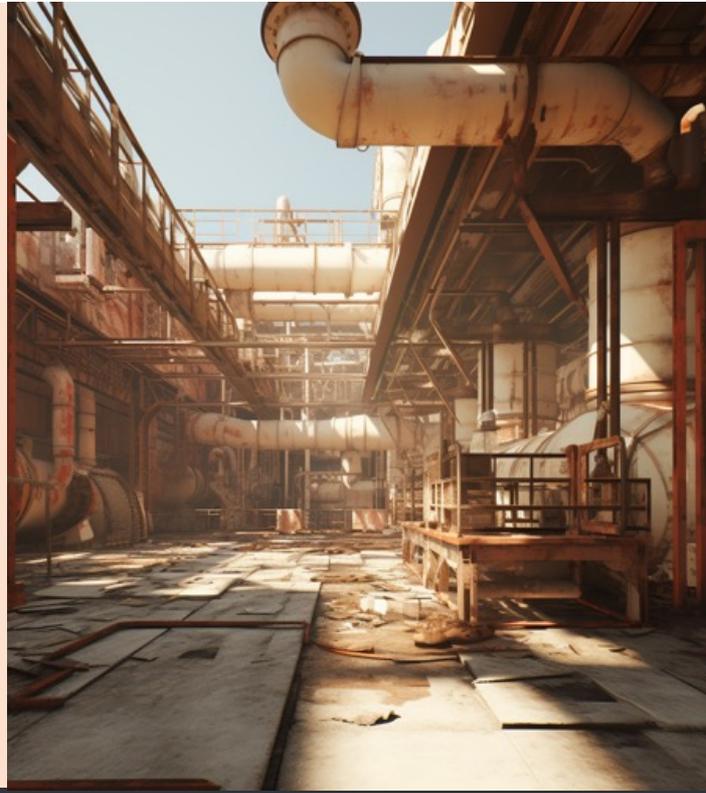
- Infolge der [zunehmenden Sorgen deutscher Unternehmer wegen ihres China-Geschäfts](#) berichtete Tagesschau.de, dass deutsche Firmen nun ihre Strategien ändern, um ein schnelles Nearshoring zu ermöglichen: Betriebsteile sollen sich im Ernstfall schnell abtrennen lassen, Lieferketten zurück nach Europa kommen. Dabei werden auch Worst-Case-Szenarien durchgespielt.

SIGNAL 5

- Mit dem [EU-Rohstoffgesetz 2023](#) wurden sowohl kritische als auch strategische Rohstoffe, die für grüne und digitale Technologien sowie für die Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie essenziell sind, benannt. Das Gesetz sieht Richtwerte für die inländischen Kapazitäten entlang der Lieferkette strategischer Rohstoffe für 2030 vor: 10 % des jährlichen Förderbedarfs der EU, 40 % für die Verarbeitung und 15 % für Recycling. Außerdem sollte die EU nicht mehr als 65 % ihres jährlichen Bedarfs an einem strategischen Rohstoff in jedem relevanten Verarbeitungsstadium aus einem einzigen Nicht-EU-Land beziehen.

**SZENARIO 4:
DEUTSCHLAND IN EINER
WELT(UN-)ORDNUNG MIT
BLOCKBILDUNG**

Der Systemkonflikt zwischen USA und China mündet über Eskalationsspiralen in einer Entkopplung globaler Handelsaktivitäten. Der industrielle Mittelstand in Deutschland wird auf eine existentielle Probe gestellt. Wegfallende Lieferantenbeziehungen und Absatzmärkte müssen in dem herausfordernden Umfeld kompensiert werden. In Deutschland kommt es zu einem längerfristigen Wohlstandsverlust.



**DER WEG IN DAS SZENARIO:
TREIBER UND WEICHENSTELLUNGEN**

2024 →

- ▷ Eskalationsspirale zwischen China und USA führt zu Blockbildung und Entkopplung globaler Handelsaktivitäten
- ▷ De-Risking-Strategien der Politik und Unternehmen sind oftmals nicht auf die Situation eingestellt
- ▷ Langsame Anpassung von Lieferketten und Exportstrategien
- ▷ „Wirtschaften und Innovation mit Knappheiten“



SZENARIO 4: DEUTSCHLAND IN EINER WELT(UN-)ORDNUNG MIT BLOCKBILDUNG

SZENARIOWELT 2030

Die USA und China haben es nicht geschafft, ihren Wettstreit um Einfluss, Status und Technologien verantwortungsvoll zu gestalten. Stattdessen eskalieren Handelsstreitigkeiten, wechselseitige Eindämmungsstrategien und das Rennen um internationalen Einfluss immer wieder. Auf dem Weg in das Jahr 2030 münden die Eskalationsspiralen schließlich in einer abrupten Blockbildung entlang demokratischer Staaten und autoritärer Systeme. Blockfreie Staaten versuchen, von dieser Entwicklung zu profitieren. Die Folgewirkungen stellen den deutschen industriellen Mittelstand vor existentielle Herausforderungen – und blockieren auch im Jahr 2030 noch die Transformation in Richtung klimaneutraler Wirtschaft und Digitalisierung.

(Un-)Ordnung entlang von Blöcken

Die EU und ihre Mitgliedstaaten gehören dem „demokratischen Block“ an, wobei einzelne Mitglieder angesichts ihrer Abhängigkeiten von China mit einem Austritt drohen und wiederholt Sanktionen umgehen. Das transatlantische Verhältnis ist robust, aber dennoch in Teilbereichen angespannt: So machen die USA beispielsweise die Import- und Exportbedingungen von den Entscheidungen und Verteidigungsausgaben einzelner EU-Mitglieder abhängig. Neben den beiden Blöcken positionieren sich blockfreie Staaten. Diese sind auf der einen Seite zwar vom Handel mit den Blöcken und Unterstützung (z. B. Technologietransfer, Infrastrukturinvestitionen) abhängig. Auf der anderen Seite besitzen blockfreie Staaten – etwa in Südamerika oder Afrika – teilweise eine gute Verhandlungsbasis, etwa aufgrund ihrer geografischen Lage, ihrem Potenzial für Rohstoffe oder erneuerbarer Energien. Die Blockbildung geht nicht spurlos an China und den USA vorbei, durch die Entkopplung entstehen wirtschaftliche Kosten und die inneren Instabilitäten in beiden Ländern nehmen zu.

Wohlstandsverluste und Anpassungsfähigkeit an eine neue Realität

Der globale Wirtschaftsaustausch hat sich entlang der beiden Blöcke und blockfreien Staaten teilweise abrupt entkoppelt und ordnet sich neu. Handelsaktivitäten und Investitionen zwischen den Blöcken sind durch handelspolitische Maßnahmen praktisch zum Erliegen gekommen. Der Wegfall der direkten Handelsaktivitäten zwischen den Blöcken führt zu einem in Deutschland und weltweit zu ausgeweiteten Reshoring- und Friendshoring-Aktivitäten, wobei insbesondere als kritisch eingestufte Sektoren staatlich unterstützt werden. Zum anderen bieten sich Chancen für blockfreie Staaten. Bestehende und neu angesiedelte Unternehmen nutzen die dortigen Rohstoffe, importieren Zwischenprodukte und exportieren dann ins Ausland. Mittelständler in exportabhängigen Branchen oder mit weitreichenden ausländischen Direktinvestitionen im „chinesischen Block“ sind existenziell herausgefordert. Sie müssen ihr Geschäft entlang der Blocklogik und den blockfreien Staaten neu ausrichten.

Die Folgen der Entkopplung sind für Deutschland gravierend, aber langfristig handhabbar. Im Jahr 2030 wird der langfristige Wohlstandsverlust durch die Entkopplung diskutiert, gleichzeitig wird die Anpassungsfähigkeit der internationalen Handelsströme des industriellen Mittelstands betont. Handelsaktivitäten, Lieferketten und die Produktion passen sich zunehmend an neue Realitäten an. Dennoch kommt es zu Knappheiten bei kritischen Rohstoffen, Vorleistungen und Produkten.

SZENARIO 4: DEUTSCHLAND IN EINER WELT(UN-)ORDNUNG MIT BLOCKBILDUNG

(FORTSETZUNG)

Der Mittelstand vertieft fortlaufend den Handel und Auslandsinvestitionen im EU-Binnenmarkt, mit dem eigenen Block und auch mit blockfreien Staaten (z. B. Rohstoffe, Fabriken und Entwicklung von Dienstleistungen im Ausland). Durch handelspolitische Instrumente sinkt zudem der Wettbewerbsdruck im EU-Binnenmarkt, etwa durch wegfallende Konkurrenten aus China.

Versorgungssicherheit als Herausforderung und Treiber von (gemeinsamen) Innovationen

Der Inflationsdruck ist in Deutschland trotz des Anpassungsprozesses noch hoch. Die Versorgung mit Arbeits- und Fachkräften, Energie, Rohstoffen und Vorleistungen ist kostenintensiv. Unternehmen ohne klares Leistungsangebot und mit schwacher Verhandlungsposition können die Preissteigerungen nur schwer entlang der Wertschöpfungskette weitergeben. Ressourcen- und Energieeffizienz sowie Einsparungen sind daher wesentlich für Geschäftsalltag und Innovationsaktivitäten im industriellen Mittelstand. Dezentrale Versorgungskonzepte, die Erschließung lokaler Rohstoffvorkommen und Kreislaufwirtschaftsprinzipien werden zu Notwendigkeiten, eine echte Energie- und Rohstoff-Autarkie ist dennoch illusorisch. Unternehmensübergreifende, überregionale Wertschöpfungsverbünde schließen sich über digitale Plattformen in „B2B-Sharing-Netzwerken“ zusammen, um Kostenstrukturen, Investitionen, Auslastung und Verfügbarkeit von Arbeitskräften zu optimieren.

Folgen der Entkopplung als Katalysator für regionale Disparitäten

Regionale Disparitäten und Stadt-Land-Gegensätze in Deutschland verschärfen sich durch die wirtschaftlichen Folgen der Entkopplung und den damit verringerten finanziellen Spielräumen im öffentlichen Sektor. Verlagerungen oder Geschäftsaufgaben stellen vor allem Regionen vor Herausforderungen, die historisch von einem Mittelständler oder Großunternehmen abhängig waren. Sie sind als Gewerbesteuerzahler und Arbeitsplatzmotor weggefallen und haben eine bleibende Lücke hinterlassen. Die Menschen in diesen Regionen zeigen dennoch eine starke Heimatverbundenheit, sodass es zu keiner signifikanten Binnenmigration kommt.

Technologisches Wettrüsten wirkt bis in den Mittelstand

Ein technologisches Wettrüsten zwischen den Blöcken führt zu blockspezifischen Normen und Standards. Dies erzeugt hohe Komplexität für Mittelständler, die Produkte in blockfreie Staaten importieren oder exportieren. Das Wettrüsten äußert sich auch in staatlich getriebener Industriespionage und Cyberangriffen aus dem Ausland. Die Risiken und Kosten für den Mittelstand erreichen ein Rekordniveau. Dies betrifft insbesondere Innovationsführer und Mittelständler, die „kritische“ Produkte und Dienstleistungen anbieten. Das militärische und technologische Wettrüsten treibt staatliche Investitionen in F&E und begünstigt dadurch technologische Durchbrüche bei Schlüsseltechnologien (z. B. KI, Materialien, Gesundheitstechnologien). Diese Technologien können militärisch und auch zivil genutzt werden (Dual-Use-Charakter). Solche Technologien werden zeitversetzt in die Wirtschaft transferiert und von besonders innovationsfähigen Mittelständlern aufgegriffen. Dabei handelt es sich oft um Technologien, die zu Beginn der 2020er Jahre noch einen sehr niedrigen Reifegrad hatten und nun unerwartet schnell eingesetzt werden können.

ÜBERSICHT: INDUSTRIELLER MITTELSTAND UND UMFELD 2030 IM SZENARIO „DEUTSCHLAND IN EINER WELT(UN-)ORDNUNG MIT BLOCKBILDUNG“

<p>Standortbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Investitionsrückstand wächst, insbesondere in strukturschwachen Regionen und solchen, in denen Gewerbesteuerereinnahmen eingebrochen sind • Die Energie- und Rohstoffversorgung kann nur zu höheren Kosten gesichert werden, neutrale Drittstaaten nutzen Importabhängigkeiten aus, unkalkulierbare Preisspitzen sind die Folge; die Energiewende scheitert angesichts von Unterbrechungen der Lieferketten (z. B. Solarmodule) • Hoher Bürokratieaufwand im Kontext von Daten und bei kritischen Industrien; Planungs- und Genehmigungsverfahren werden beschleunigt und Umweltprüfungen aufgeweicht, etwa um Rohstoffvorkommen schnellstmöglich zu erschließen oder Lieferketten anzupassen
<p>Arbeitskräfte und Fachkräfte und Organisation von Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel; ausgeweitete Lebens- und Wochenarbeitszeiten (z. B. Vollzeit statt Teilzeit aus finanzieller Notwendigkeit) können die negativen Effekte der Alterung der Bevölkerung und die niedrige Zuwanderung nicht kompensieren • Jobsicherheit als entscheidender Faktor im Konkurrenzkampf um Arbeits- und Fachkräfte
<p>Industrieller Mittelstand in der doppelten Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mittelstand versucht soweit möglich Klimaschutzvorhaben weiterzuverfolgen, allerdings machen die unsicheren nationalen und internationalen Rahmenbedingungen und Lieferknappheiten dies teilweise unmöglich. In der Folge werden nationale und globale Klimaziele verfehlt. • Hoher Druck zum Einsatz von Automatisierungslösungen, um Kosten zu minimieren
<p>Industrieller Mittelstand im Wettbewerb und auf Märkten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liefer- und Wertschöpfungsketten haben sich zunehmend an die neue Realität angepasst, die Produktion muss wegen Engpässen dennoch wiederholt unterbrochen werden • Verlagerung von Direktinvestitionen in den eigenen Block und blockfreie Staaten; gleichzeitig versperrter Zugang zu Direktinvestitionen oder gar Verstaatlichung im Block autoritärer Systeme • Durch wegfallende Absatzmärkte wie China sind viele Mittelständler mit einem Verdrängungswettbewerb auf dem EU-Binnenmarkt und anderen adressierbaren Märkten konfrontiert
<p>Ausgestaltung von Wertschöpfungsverbänden und Lieferketten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die schwierige wirtschaftliche Lage stellt langjährige Geschäftsbeziehungen auf eine harte Probe, Wertschöpfungsverbände sind volatiler geworden. Es entstehen neue Wertschöpfungsverbände, die über Plattformen Ressourcen und Anlagen unternehmensübergreifend teilen und optimieren („B2B-Sharing“) • Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie sind Bestandteile einer missionsorientierten Förder- und Innovationspolitik. Aus ökonomischer Notwendigkeit werden die Potenziale der Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie ausgereizt, können aber Rohstoffengpässe nicht verhindern
<p>Gesellschaftliche Rolle des industriellen Mittelstands</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Angesichts der Überlastung der Sozialsysteme und der Weltlage wird der Mittelstand als stabilisierender Anker wahrgenommen, diese gesellschaftliche Anspruchshaltung ist aber oftmals überlastend • Teilweise müssen historisch verwurzelte Mittelständler ihr Unternehmen aufgeben, wodurch nicht nur Steuereinnahmen, sondern auch soziales und kulturelles Engagement wegfällt. Insbesondere in ländlichen Regionen ist dies spürbar, etablierte Strukturen fallen weg
<p>Politische Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Fokus der deutschen Politik liegt auf der Versorgungssicherheit und der Abfederung gesellschaftlicher Disparitäten, Klima- und Umweltschutzziele werden zunächst aufgeweicht • Die EU ordnet sich dem demokratischen Block zu, einzelne Mitglieder drohen durch ihre Abhängigkeit von China wiederholt mit Austritt aus der EU und umgehen Sanktionen • Blockbildung entlang USA und China, welches zunehmend mit inneren Instabilitäten konfrontiert ist. Blockfreie Akteure sind zwar von den Blöcken abhängig, aber haben auch eine gute Verhandlungsposition (z. B. Rohstoffe, Arbeitskräfte, möglicher Absatzmarkt)
<p>Veränderungen der Charakteristika des Mittelstands gegenüber 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anpassungsfähigkeit an dynamische Marktbedingungen und ein fairer Wettbewerb untereinander werden entscheidende Erfolgsfaktoren angesichts der Welt(un-)ordnung • Mittelständler müssen ihr Exportmodell umstellen. In „blockfreien Märkten“ ist der Mittelstand mit konkurrierenden Unternehmen konfrontiert (z. B. aus China). Diese lenken Exportkapazitäten, die für den EU-Markt geplant wurden, nun in „blockfreie Märkte“ um

SZENARIO 4: DEUTSCHLAND IN EINER WELT(UN-)ORDNUNG MIT BLOCKBILDUNG

SIGNALE FÜR EIN MÖGLICHES EINTRETEN DES SZENARIOS

SIGNAL 1

- Vor dem Hintergrund der Risikominderung („De-Risking“) bei Handelsbeziehungen mit geopolitischen Rivalen, um wirtschaftliche Abhängigkeiten und das damit verbundene Erpressungspotenzial zu verringern, warnen internationale Organisationen wie der Internationale Währungsfonds (IWF) bereits vor einer Blockbildung der Weltwirtschaft entlang geopolitischer Linien. Eine neue Phase der Globalisierung könnte anbrechen, in der Sicherheitsinteressen und geopolitisches Nullsummendenden die Wirtschaftspolitik dominieren.

SIGNAL 2

- In einer Studie untersuchte das Kiel Institut für Weltwirtschaft mögliche wirtschaftliche Auswirkungen einer harten Entkopplung zwischen China und Deutschland mit einer Simulation eines Szenarios „ähnlich einem Kalten Krieg 2.0 mit Fragmentierung der Weltwirtschaft“. Laut der Studie würde eine abrupte Entkopplung zu einem kurzfristigen Verlust von 5 % des BNE für Deutschland führen und sich langfristig auf etwa 1,5 % verringern. Die Autoren sehen dabei vor allem kurzfristige wirtschaftliche Auswirkungen, die vergleichbar mit der globalen Finanzkrise und der COVID-19-Pandemie wären, bezeichnen diese Kosten aber, obwohl schwerwiegend, als handhabbar. Insbesondere der deutsche Mittelstand wäre hier sehr resilient einzuschätzen.

SIGNAL 3

- Aaron L. Friedberg, Professor für Politik und Internationale Beziehungen an der Princeton University, sieht in einem Essay aus dem Jahr 2023 eine von Blockbildungen geprägte Welt voraus, in der sich ein Block demokratischer Staaten gegenüber autoritären Blöcken behaupten muss.

SIGNAL 4

- The Economist stellt in einem Artikel die Bedeutung blockfreier Staaten im derzeitigen internationalen System heraus. Demnach leben 45 % der Weltbevölkerung in blockfreien Staaten. Zudem machen diese 18 % des globalen BIP aus (1992: 11 %) und übertreffen damit die EU. Ihre Strategie und Haltung gegenüber China und den USA sei pragmatisch und opportunistisch („Minilateralismus“), manche würden eine zunehmende globale wirtschaftliche Entkopplung gar als Chance ansehen.

SIGNAL 5

- In einer Rede beschreibt Gita Gopinath, stellvertretende Geschäftsführende Direktorin des Internationalen Währungsfonds, die starke wirtschaftliche Integration von blockfreien Staaten in die Weltwirtschaft und ihre mögliche Rolle als „Verbindungsglied“. Sie könnten in einer zersplitterten Weltwirtschaft profitieren von umgelenkten Handels- und Investitionsströmen profitieren und die negativen Auswirkungen der Fragmentierung des Handels abfedern.

WAS SIND WILD CARDS?

Als Wild Card bezeichnet man in der Zukunftsforschung ein Ereignis mit einer relativ geringen Eintrittswahrscheinlichkeit, aber einer hohen Auswirkung auf operative Geschäfte oder Regierungstätigkeiten bei Eintreten. Wild Cards sind gravierende Ereignisse und / oder Entwicklungen mit exponentieller Beschleunigung, die ein „Weiter so“ unmöglich machen. Aufgrund ihrer Wahrnehmung im öffentlichen Diskurs als wenig wahrscheinliche Ereignisse oder Entwicklungen gelten Wild Cards bei ihrem Eintritt als Überraschungen in weiten Teilen von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Sie stellen etablierte Bezugsrahmen und -systeme infrage und verändern den Blick auf die Welt – und damit auch auf die Zukunft.

Wild Cards können insbesondere in drei Bereichen ihren Ursprung haben: Naturkatastrophen, Folgewirkungen von technologischen (und sozialen) Innovationen oder gesellschaftlich-politische Umwälzungen. Sie werden in der Zukunftsforschung entweder genutzt, um Szenarien auf ihre Zukunftsrobustheit zu testen oder um den Szenarioraum durch überraschende Szenarien zu erweitern.

In diesem Projekt ist letztere Herangehensweise gewählt worden, um ein Extremszenario zu skizzieren. **Dabei ist es wichtig zu betonen, dass das Szenario keine strategische Überlegung oder Option eines am Projekt beteiligten Verbandes darstellt.** Stattdessen wurde eine Wild Card ausgewählt, die bei Eintreten eine extrem hohe Relevanz für den industriellen Mittelstand hätte. Zugleich kann in den Überlegungen zu diesem Szenario auch eine Reflexion erfolgen, wie ein solches Extremszenario zu vermeiden wäre.

Wild Cards sind also extreme Gedankenexperimente, die ganz bewusst den heutigen Bezugsrahmen verlassen, um extremere Entwicklungen abzubilden.

Viele Wild Cards haben verschiedene Variationen, d. h. es sind verschiedene Wege denkbar, wie die Wild Card eintreten könnte bzw. wie sich sich bei Eintritt manifestiert (Beispiel: Eine Wild Card, die eine Revolution in einem bestimmten Land annimmt, kann entweder eine Revolution beschreiben, die friedlich zustande kommt oder auch gewaltsam, genauso wie diese in eine geordnete Transition oder in eine Gewaltspirale münden kann).

Das hier beschriebene Extremszenario bildet also nicht den einzig möglichen Entwicklungspfad ab, sondern nur eine denkbare Entwicklungsmöglichkeit unter mehreren, die stellvertretend für ähnlich gelagerte Verläufe steht.

EXTREMSZENARIO:

DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDE EUROPÄISCHEN UNION

Infolge massiver Spannungen unter den Mitgliedstaaten, die in einer extremen Blockadepolitik münden, einigen sich die Staaten auf die Aufhebung der EU-Verträge. Im Zuge dessen wird auch der Euro als gemeinsame Währung abgeschafft, die Bundesbank führt die D-Mark wieder ein. Längst überwunden geglaubte Ressentiments brechen wieder auf. Alle ehemaligen EU-Staaten gleiten in eine massive Rezession ab. Unternehmen und Politik versuchen sich panikartig an einer Neuausrichtung.

DER WEG IN DAS SZENARIO:
TREIBER UND WEICHENSTELLUNGEN

2024 →

- ▷ Zunehmende Dysfunktionalität der europäischen Institutionen durch gezielte Blockadepolitik einzelner Mitgliedstaaten
- ▷ Reformbemühungen scheitern, Eskalation politischer Konflikte mündet in Aufhebung der EU-Verträge; der Euro als gemeinsame Währung ist Geschichte
- ▷ Neuorientierung von Politik und Unternehmen unter extrem schwierigen Rahmenbedingungen



EXTREMSZENARIO:**DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDEN EUROPÄISCHEN UNION****SZENARIOWELT 2030**

Infolge des steigenden Einflusses euroskeptischer Parteien in den EU-Mitgliedstaaten kommt es vermehrt zu nationalen Alleingängen. Gerichtsurteile des EuGH zur Eindämmung des Verhaltens werden von den entsprechenden Nationalstaaten scharf zurückgewiesen. Die EU-Institutionen agieren zunehmend dysfunktional, heftige Wortgefechte zwischen den Regierungen sind die neue Normalität. Befeuert werden die Auseinandersetzungen durch gezielte Fake News in sozialen Medien, hinter denen die Geheimdienste Regierungen aus Nicht-EU-Drittländern vermuten. Einige EU-Staaten beginnen sogar mit zuvor undenk바aren militärischen Drohgebärden untereinander. Um in dieser aufgeladenen Atmosphäre eine weitere Eskalation zu verhindern, schlägt die EU-Kommission die Aufhebung der EU-Verträge und eine geordnete Auflösung der Europäischen Union und des Euro vor. Dieser Vorschlag wird einstimmig im Europäischen Rat angenommen.

Turbulenzen nach dem Auflösungsbeschluss

Unmittelbar nach der Abstimmung kommt es jedoch zu Auflösungsturbulenzen, die eine geordnete Abwicklung unmöglich machen. Frankreich führt unilateral den Franc ein, woraufhin die Bundesbank gleichsam über Nacht die D-Mark wieder einführt. Die ruckartig vollzogene Wiedereinführung führt dazu, dass die D-Mark direkt um 30 % teurer ist als die südeuropäischen Nachfolgewährungen des Euro. Wie zuvor bei anderen historischen Auflösungen staatenübergreifender Währungsverbände (z. B. Österreich-Ungarn, Jugoslawien, Sowjetunion), kommt es auch dieses Mal zu einem starken Absinken der Löhne. Um zu vermeiden, dass Waren in Nachbarländern viel teurer oder günstiger werden, gehen die europäischen Regierungen auch dazu über, eine Vielzahl von neuen Handelsbarrieren und Zöllen einzuführen. Begleitet wird dies vielerorts durch eine Wiederbelebung überwunden geglaubter Ressentiments im öffentlichen Diskurs, die von nationalen Presseorganen und den (sozialen) Medien unterfüttert wird.

Die deutsche Wirtschaft gleitet in eine Rezessionsspirale mit Rückgängen von bis zu 15 % des BIP ab. Die Steuereinnahmen brechen ein, die Sozialsysteme werden notdürftig über Staatsanleihen aufrechterhalten. Auf geoökonomischer Ebene findet ein Wettlauf um bilaterale Handelsabkommen, insbesondere über Energielieferungen statt. Hierbei besitzt Deutschland aufgrund seiner relativen Größe mehr Verhandlungsmacht als andere europäische Staaten. Zulieferernetze und komplexe Wertschöpfungsketten, die sich in Europa teils über Jahrzehnte herausgebildet, zunehmend ausdifferenziert und so eine große Spezialisierung einzelner Standorte ermöglicht haben, gehen schlagartig verloren.

Versorgungsprobleme und Proteste

Lieferschwierigkeiten und Versorgungsengpässe, Produktivitätsverluste, abnehmende Servicequalität, sinkender Wettbewerb sowie steigende Lager- und Transportkosten sind die Folge. Die Preise für Waren und Dienstleistungen steigen stark an. Es folgen Massenentlassungen, auch im Mittelstand – wobei es zu einem massiven Vertrauensverlust in Unternehmen und das Unternehmertum als solches kommt.

EXTREMSZENARIO: DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDEN EUROPÄISCHEN UNION

(FORTSETZUNG)

Dies führt zu lautstarken Protesten vor Firmensitzen und Produktionsstätten. Unternehmen aller Größen, Regionen und Branchen sehen sich mit einer massiven Rechtsunsicherheit konfrontiert. Um dem zu begegnen, überführt die Bundesregierung – wie andere europäische Staaten auch – einen Großteil des EU-Regelwerks in nationales Recht, um weiter einen stabilen Ordnungsrahmen zu garantieren.

Schneller Abschied von gewachsenen Standorten in Europa

Viele (exportorientierte) Mittelständler denken über Standortverlagerungen ins außereuropäische Ausland oder gar den Verkauf der in Schieflage geratenen Firma nach, da auch viele Banken durch Kreditausfälle ins Wanken geraten sind. Diese schwierige ökonomische Situation machen sich Investoren aus den USA, Kanada, China, Südkorea oder auch den Golf-Staaten zunutze, um industrielle Mittelständler in Deutschland zu übernehmen. Im Zuge dieser Übernahmen kommt es zu einem Austausch der Gesellschafter- und Führungskreise, wodurch in der Folge häufig auch die spezielle Firmenkultur im deutschen Mittelstand verloren geht.

ÜBERSICHT: INDUSTRIELLER MITTELSTAND UND UMFELD 2030 IM SZENARIO „DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDEN EUROPÄISCHEN UNION“

<p>Standortbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instabile Rahmenbedingungen und einbrechende Steuereinnahmen verhindern umfangreiche Investitionen in die Infrastruktur, die Infrastruktur erodiert • Die Energie- und Rohstoffversorgung ist hochvolatil und muss über bilaterale Verträge neu verhandelt werden, Handelspartner nutzen Importabhängigkeiten aus, die Planungsunsicherheit belastet die Unternehmen • Aufgrund von Rechtsunsicherheiten erhöht sich die bürokratische Komplexität, ein Großteil der EU-Vorschriften wird in nationales Recht umgewandelt
<p>Arbeitskräfte und Fachkräfte und Organisation von Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräfte aus ehemaligen EU-Ländern verlieren gleichsam über Nacht ihre Aufenthaltserlaubnis, viele kehren auch infolge von Massenentlassungen in ihre Heimatländer zurück • Der Mittelstand versucht über Kurzarbeit und freiwilligen Lohnverzicht Arbeitsplätze zu erhalten • Allen Entlassungen zum Trotz fehlen in einigen Branchen (z. B. Gesundheit und Pflege) weiterhin geeignete Fachkräfte
<p>Industrieller Mittelstand in der doppelten Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in die ökologische Transformation werden hinten angestellt, auch bricht die Nachfrage für nachhaltige und klimafreundliche Produkte in Europa ein. Mittelständler versuchen, sich mithilfe außereuropäischer Partner oder Investoren in globalen Märkten stärker aufzustellen • Industrielle Metaversen sowie virtuelle Güter und Services werden für viele Mittelständler zu einer Art „Rettungsanker“, da die Nachfrage nach Industriegütern in Europa eingebrochen ist, jedoch können nicht alle die dafür notwendigen Investitionen aufbringen
<p>Industrieller Mittelstand im Wettbewerb und auf Märkten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beinahe die gesamte deutsche Wirtschaft, inklusive des industriellen Mittelstands, muss ihre Lieferketten und Wertschöpfungsketten neu ausrichten, die starke D-Mark erschwert Exporte zu wettbewerbsfähigen Preisen • Die Erhebung von Zöllen verändert den europäischen Wettbewerb grundlegend, der Standortwettbewerb ist erschwert und hat sich verschärft • Die Auflösung der Eurozone wirkte sich negativ auf Direktinvestitionen aus dem Ausland aus, die Finanzierungskosten für Auslandsinvestitionen des Mittelstands steigen
<p>Ausgestaltung von Wertschöpfungsverbänden und Lieferketten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungsverbände müssen grundlegend neu gedacht und gestaltet werden, dabei entstehen auch neue Abhängigkeiten (z. B. in der digitalen Infrastruktur) • Die Bundesregierung versucht, Rohstoffabhängigkeiten durch Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie zu verringern
<p>Gesellschaftliche Rolle des Mittelstands</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Mittelständler bilden wirtschaftliche „Hoffungsanker“ in Regionen, die hart von der massiven Rezession getroffen wurden, die meisten sind jedoch zu Einsparungen gezwungen, was auch mit einer starken Verringerung des zivilgesellschaftlichen Engagements einhergeht
<p>Politische Rahmenbedingungen für den industriellen Mittelstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die deutsche Politik agiert im Dauerkrisenmodus und versucht im Rahmen ihrer Möglichkeiten, Systemstabilität herzustellen und die (Finanz-)Märkte zu beruhigen • Die geopolitische Statik verändert sich durch den Wegfall der EU. Außereuropäische Staaten versuchen, die europäischen Staaten in Verhandlungen um bilaterale Abkommen gegeneinander auszuspielen und ihren geostrategischen Einfluss zu erhöhen
<p>Veränderungen der Charakteristika des Mittelstands gegenüber 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch gezielte Aufkäufe und Einstiege von Investoren verändert sich das Gesicht des Mittelstands radikal. Die Rede vom „Ende des Mittelstands in Deutschland, wie wir ihn kannten“ macht die Runde • Die hohe Standorttreue nimmt durch Einstiege von Investoren ab, die Resilienz des Mittelstands kommt an ihre Grenzen

WILD-CARD-SZENARIO:

DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDEN EUROPÄISCHEN UNION

SIGNALLE FÜR EIN MÖGLICHES EINTRETEN DES SZENARIOS

SIGNAL 1

- Mit dem Brexit trat erstmals ein Mitgliedstaat wieder aus der EU aus. Sollte sich Großbritannien von den sozio-ökonomischen Schockwellen des Austritts rasch erholen und der Austritt gar als Erfolg bewertet werden, könnte das einen Anreiz für andere austrittswillige Staaten bieten.

SIGNAL 2

- In vielen Mitgliedstaaten vereinen in aktuellen Umfragen euroskeptische Parteien hohe Wähleranteile auf sich. So liegt beispielsweise in Deutschland die AfD in aktuellen Wahlumfragen (Stand: 4. April 2024) bei 18 %, auch in Frankreich kann sich erstmals eine Mehrheit vorstellen, Marine Le Pen zur Präsidentin zu wählen. Auch in den Niederlanden konnte der Euroskeptiker Geert Wilders bei der Wahl im November 2023 hohe Stimmenanteile auf seine Partei verbuchen. Auch forderte der ungarische Regierungschef Viktor Orban die Auflösung des EU-Parlaments in seiner heutigen Form.

SIGNAL 3

- Laut Task Force des Europäischen Auswärtigen Dienstes, die seit 2015 russische Desinformation analysiert und dabei aufzeigt, welche Narrative wiederholt verwendet werden, haben Desinformationskampagnen von russischer Seite seit Beginn des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine massiv zugenommen. Ein Narrativ ist dabei „der drohende Kollaps“, mit dem kremlnahe Desinformation Geschichten rund um den angeblichen Zusammenbruch von einzelnen westlichen Ländern oder der gesamten EU zeichnet.

SIGNAL 4

- Bei einer Umfrage des Think Tanks European Council on Foreign Relations (ECFR) in ausgewählten Ländern auf der ganzen Welt zeigte sich, dass das Vertrauen in die langfristige Stabilität der EU in einigen Staaten nicht sehr hoch ist. Auf die Frage „Glauben Sie, dass die Europäische Union in den nächsten zwanzig Jahren auseinander fällt?“ antworteten beispielsweise in China 67 % mit Ja. In Saudi-Arabien waren es 62 %, in der Türkei 45 % und in Indien immerhin noch 40 %.

SIGNAL 5

- Eine Analyse der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) legt nahe, dass es im Zuge der Grenzsicherungen während der Corona-Pandemie auch zu einer Wiederbelebung alter Ressentiments zwischen den Europäern kam. Ähnliches war auch bereits während der Euro-Krise zu beobachten. Dies zeigt, dass die Völkerfreundschaften in Europa noch immer fragil sind.

HINWEISE ZU METHODIK UND VORGEHEN

METHODISCHER ANSATZ

Der industrielle Mittelstand in Deutschland sieht sich mittel- und langfristig mit einer Vielzahl von strategischen Unsicherheiten konfrontiert. Strategic Foresight (deutsch: strategische Vorausschau) bietet Werkzeuge in Form von Methoden, um mit strategischen Unsicherheiten besser umzugehen, indem systematisch und methodengeleitet zukünftige Möglichkeitsräume beschrieben und erschlossen werden – immer mit dem Ziel, neue Handlungsperspektiven zu generieren und Handlungsfähigkeit in unterschiedlichen Entwicklungskontexten herzustellen.

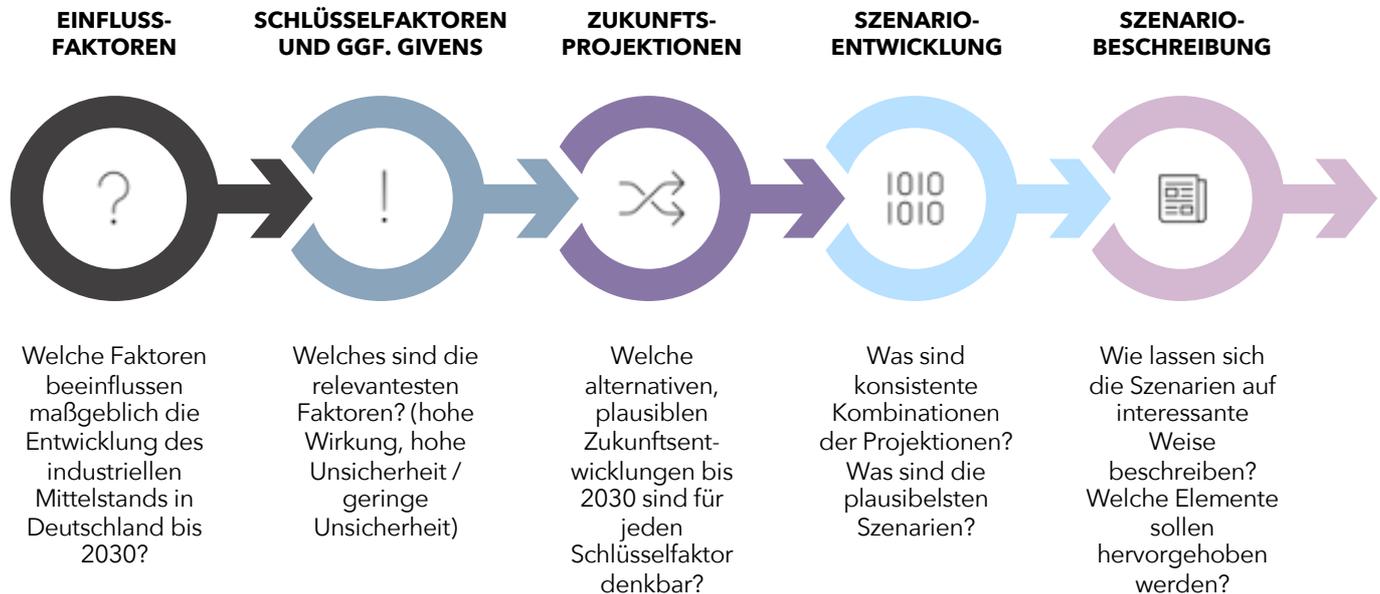
Eine etablierte Foresight-Methode ist die explorative Szenariotechnik, die diesem Projekt zugrunde liegt.

WARUM IN SZENARIEN DENKEN?

- Szenarien ermöglichen das Denken in alternativen Zukunftsentwicklungen, um mit komplexen Ungewissheiten umzugehen
- Sie befördern die gezielte und bewusste Öffnung des Zukunftsdenkens
- Szenarien dienen dem Durchdenken möglicher, plausibler sowie wünschens- oder nicht wünschenswerter Entwicklungsrichtungen
- Im Nachgang zur Diskussion verschiedener Szenarien ist oftmals eine veränderte Einordnung einzelner Gegenwartsergebnisse in mittel- bis langfristige Zukunftskontexte besser möglich
- Szenarien befördern auch die (strategische) Sensibilisierung für überraschende Ereignisse und Entwicklungen
- Nicht zuletzt sind sie auch Mittel der strategischen Planung, um Chancen und Risiken der Zukunft bereits heute greifbar zu machen, die auch die Ableitung von konsistenten Maßnahmen und Handlungsoptionen für künftige Strategien ermöglichen
- Entlang der Diskussionen der Szenarien ist die Identifikation neuer Innovations- und Gestaltungspotenziale möglich
- Das übergeordnete Ziel aller Zukunftsforschung ist die Herstellung von Handlungsfähigkeit in unterschiedlichen Kontexten

VORGEHEN

Die Szenarien in diesem Projekt sind in einem systematischen mehrstufigen und partizipativen Prozess entstanden, in dessen Rahmen die Zwischenergebnisse durch die Projektgruppe diskutiert und validiert wurden.



Im Projekt wurden in einem ersten Schritt mittels eines Umfeldscannings insgesamt 32 Einflussfaktoren identifiziert. Das Umfeldscanning zielt darauf ab, eine 360°-Perspektive auf das Fokusthema "Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland" zu bieten.

Hierfür werden als Suchraster die STEEP-Kategorien genutzt, um Einflüsse aus den Bereichen Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Ökologie und Politik zu berücksichtigen und eine systemische Perspektive einzunehmen. Dabei wurden die Faktoren mit in die Liste aufgenommen, denen nach qualitativer Einschätzung ein maßgeblicher Einfluss auf die zukünftige Ausgestaltung des industriellen Mittelstands in Deutschland bis zum Jahr 2030 zugeschrieben wird.

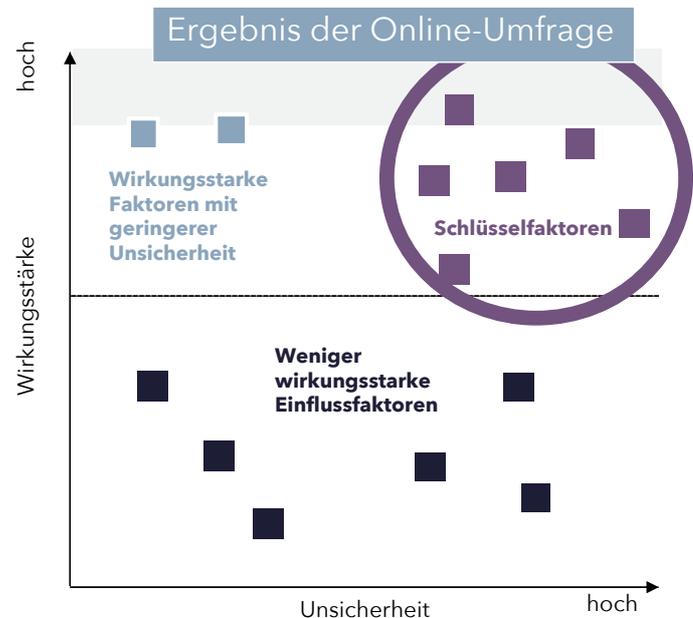
Für das Umfeldscanning wurden unterschiedlichste Quellen zum Themenkomplex "Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland" ausgewertet.

ÜBERSICHT DER 32 EINFLUSSFAKTOREN ENTLANG DER STEEP-SEKTOREN

SOCIETY	TECHNOLOGY	ECONOMY	ECOLOGY	POLITICS
DEMOGRAFIE	COMPUTING, KI UND ROBOTIK	WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND	AUSWIRKUNGEN DES KLIMAWANDELS	GEOPOLITIK UND GLOBALE ORDNUNGSMUSTER
MIGRATION	DIGITALISIERUNG UND DIGITALE INFRASTRUKTUREN	STROMMIX UND STROMPREISE	UMWELT- UND KLIMABEZOGENE REGULIERUNG	REGULIERUNG UND BÜROKRATIE
SOZIALE KOHÄSION UND ÖFFENTLICHER DISKURS	BIOTECHNOLOGIE UND NEUE MATERIALIEN	VERFÜGBARKEIT UND PREISE VON WASSERSTOFF UND ERDGAS		STAATLICHE FINANZIERUNG
DOMINANTE EINSTELLUNGEN UND WERTEMUSTER	FERTIGUNGS- UND PROZESSTECHNOLOGIEN	STEUERN UND ABGABEN		STABILITÄT DES POLITISCHEN RAHMENS
BILDUNGSYSTEM UND -NIVEAU	FORSCHUNGS-, TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSPOLITIK	VERKEHRSMATERIALIEN UND ZUGANG ZU SOZIALEN INFRASTRUKTUREN		INDUSTRIEPOLITIK
LEBENSQUALITÄT UND GESUNDHEIT	ENERGIE- UND UMWELTECHNOLOGIEN	VERFÜGBARKEIT VON ARBEITSKRÄFTEN UND WANDEL DER ARBEITSWELT		EUROPÄISCHE TRANSFORMATIONS-POLITIK
		INTERNATIONALE VERNETZUNG, HANDEL UND WERTSCHÖPFUNGS-KETTEN		VORHERRSCHENDE PARADIGMEN DER RAUM- UND STADTPLANUNG
		INOVATIONSÖKOSYSTEME UND (NEUE) WERTSCHÖPFUNGS-BEREICHE		
		KAPITALMARKT UND FINANZIERUNG		
		ROHSTOFFVERFÜGBARKEIT UND -ABHÄNGIGKEITEN		
		KREISLAUFWIRTSCHAFT UND ZIRKULARITÄT		

In einem zweiten Schritt wurden in einer Online-Umfrage dann die Schlüsselfaktoren mittels einer Impact-Uncertainty-Analyse durch die qualitativen Einschätzungen der Projektgruppe bestimmt. Die Fokussierung auf ausgewählte Schlüsselfaktoren erfolgt, um die Komplexität des Szenariothemas handhabbar zu machen und gleichzeitig aufzuzeigen, welche Faktoren aus Sicht der Projektgruppe am relevantesten sind und welche die höchste Unsicherheit aufweisen.

- **Faktoren mit einer hohen Wirkungsstärke** auf die Ausgestaltung des industriellen Mittelstands bis zum Jahr 2030
- **Faktoren mit hoher Unsicherheit:** Bis 2030 sind verschiedene Entwicklungen für den Faktor plausibel (aus Faktoren mit hoher Unsicherheit lassen sich verschiedene alternative Zukünfte ableiten)



Als Schlüsselfaktoren werden diejenigen Faktoren bezeichnet, die von der Projektgruppe als maßgeblich für die weitere Erstellung der Szenarien erachtet wurden. Dies sind also diejenigen Faktoren unter den 32 Einflussfaktoren, denen die Projektgruppe den größten Einfluss und gleichzeitig die größte Unsicherheit in Bezug auf ihre weitere Entwicklung zugeschrieben hat. Faktoren mit einer hohen Unsicherheit sind für die Szenarioplanung besonders interessant, da sich aus ihrer Unvorhersehbarkeit verschiedene Szenarien ableiten lassen.

Die Schlüsselfaktoren geben also immer einen wichtigen Hinweis darauf, welche Faktoren von der Projektgruppe als die relevantesten für die Zukunftsbetrachtung angesehen werden.

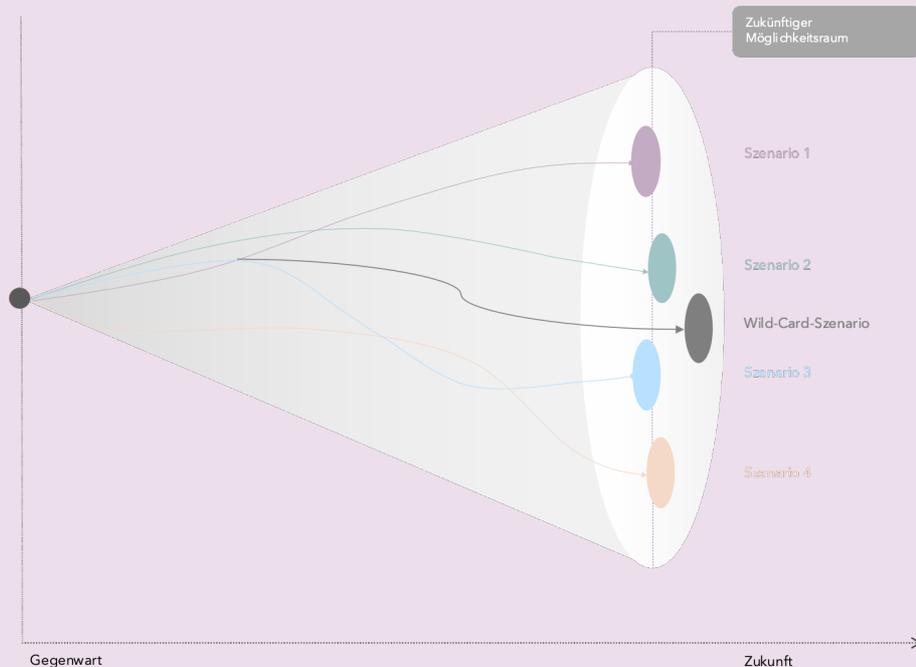
Anschließend wurden in einem Validierungs-Workshop mit der Projektgruppe die Ergebnisse der Einschätzungen diskutiert und validiert. Dabei wurden auch einzelne Einflussfaktoren zu aggregierten Schlüsselfaktoren zusammengelegt. Dabei wurden insgesamt 14 Schlüsselfaktoren identifiziert.

SOCIETY	TECHNOLOGY	ECONOMY	ECOLOGY	POLITICS
DEMOGRAFIE	COMPUTING, KI UND ROBOTIK	WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND	AUSWIRKUNGEN DES KLIMAWANDELS	GEOPOLITIK UND GLOBALE ORDNUNGSMUSTER
MIGRATION	DIGITALISIERUNG UND DIGITALE INFRASTRUKTUREN	VERSORGUNGSSICHERHEIT UND PREISNIVEAU DES ENERGIESYSTEMS (STROM, H ₂ , ERDGAS)	UMWELT- UND KLIMABEZOGENE REGULIERUNG	REGULIERUNG UND BÜROKRATIE
SOZIALE KOHÄSION, ÖFFENTLICHER DISKURS UND WERTEMUSTER	BIOTECHNOLOGIE UND NEUE MATERIALIEN	VERKEHRSINFRASTRUKTUREN UND ZUGANG ZU SOZIALEN INFRASTRUKTUREN		FINANZIERUNG VON STAAT, UNTERNEHMEN UND SOZIALSYSTEMEN
BILDUNGSSYSTEM UND -NIVEAU	FERTIGUNGS- UND PROZESSTECHNOLOGIEN	VERFÜGBARKEIT VON ARBEITSKRÄFTEN UND WANDEL DER ARBEITSWELT		STABILITÄT DES POLITISCHEN RAHMENS
LEBENSQUALITÄT UND GESUNDHEIT		INTERNATIONALE VERNETZUNG, HANDEL UND WERTSCHÖPFUNGSKETTEN		EUROPÄISCHE TRANSFORMATIONSPOLITIK
		INNOVATIONSÖKOsysteme UND WERTSCHÖPFUNGSVERBÜNDE		VORHERRSCHENDE PARADIGMEN DER RAUM- UND STADTPLANUNG
		ROHSTOFFVERFÜGBARKEIT UND -ABHÄNGIGKEITEN		
		KREISLAUFWIRTSCHAFT UND ZIRKULARITÄT		

SCHLÜSSELFAKTOR

Für alle Schlüsselfaktoren wurden dann mögliche Entwicklungsfade (Projektionen) bis zum Jahr 2030 entwickelt. Die unterschiedlichen Projektionen wurden dann mittels einer morphologischen Analyse zu Szenarien miteinander kombiniert.

So wurden insgesamt vier Szenarien zur Ausarbeitung ausgewählt und weiterentwickelt. Diese vier Szenarien wurden dann durch ein Extremszenario (Wild Card) ergänzt.



EINORDNUNG DER SZENARIEN

Die im Projekt erarbeiteten Szenarien sind handlungsorientiert zu interpretieren. So sollen in allen Szenarien **Potenziale und Herausforderungen für den deutschen industriellen Mittelstand** identifiziert werden, die dann weitere strategische Überlegungen ermöglichen. Die in den Szenarien beschriebenen Zukünfte sind als plausible, aber zugleich auch zugespitzte Denkfiguren bzw. Gedankenexperimente zu verstehen, welche die Identifikation neuer Optionen ermöglichen sollen.

Wichtig ist dabei für die Einordnung der Projektergebnisse: Die im Prozess identifizierten Szenarien sind **keine Prognosen zur zukünftigen Entwicklung**. Sie stellen auch **keine Zielbilder** oder Erwartungshorizonte im Sinne eines **Verbands oder einer Interessensvertretung** dar, sondern sind zukunfts offen identifizierte plausible und denkbare Modellbeschreibungen zukünftiger Entwicklungen.

Da es sich nicht um Prognosen handelt, wird die Zukunft wahrscheinlich auch nicht exakt so aussehen wie in den Szenarien beschrieben. Szenarien sind keine sich gegenseitig ausschließenden Zukunftsbilder, vielmehr ist es denkbar, dass eine Realität der 2030er Jahre auch aus Elementen verschiedener Szenarien bestehen könnte.

Die vorliegenden Szenarien sind daher auch als Zukunftsbilder zu verstehen, die stellvertretend für ähnlich gelagerte Entwicklungen stehen. Durch die zugespitzte und ausschnitthafte Beschreibung verzichten Szenarien auch bewusst darauf, die komplexe Realität vollumfänglich abbilden zu wollen – weswegen sie als Gesprächsangebote für weitere Diskussionen und Angebote zum Weiterdenken der Zukünfte gesehen werden sollten.

IMPRESSUM

Im BDI hat Fabian Wehnert das Projekt initiiert und koordiniert.

Sein Dank für Ideen und Inspirationen sowie für Rat und Tat geht an den BDI/BDA-Mittelstandsausschuss und den BDI-Arbeitskreis Mittelstand. Explizit genannt seien auch jenseits davon: Johannes Bräun, Sebastian Brunkow, Alexander Felsch, René Hagemann, Walter Hallstein, Wolfgang Hartung, Hendrik Hartenstein, Sabine Jäckel, Hans-Toni Junius, Jonas Löher, Holger Lösch, Bertram Kawlath, Jens Loschwitz, Jens Matschenz, Katharina Mayer, Oliver Perschau, Judith Pichler, Gerd Röders, Klaus-Heiner Röhl, Eberhard von Rottenburg, Tillman van de Sand, Volker M. Schilling, Jenny Urwank, Carsten Wehmeyer und Alexander Winkler.

Ort/Datum

Köln/Berlin, November 2024

Kontakt BDI

Fabian Wehnert | Leiter Abteilung Mittelstand und Familienunternehmen

f.wehnert@bdi.eu

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Breite Straße 29

10178 Berlin

www.bdi.eu

Kontakt bei Z_punkt

Holger Glockner | Managing Partner

glockner@z-punkt.de

Z_punkt GmbH The Foresight Company
Hohenzollernring 55

50672 Köln

www.z-punkt.de

Dr. Christian Grünwald | Foresight Director

gruenwald@z-punkt.de

Bildnachweis

Alle Bilder – mit Ausnahme des Deckblatts – in diesem Report wurden mithilfe einer generativen Künstlichen Intelligenz erstellt.

Deckblatt: Tom Parkes via Unsplash,
https://unsplash.com/de/fotos/mann-der-durch-den-weg-geht-Ns-BliW_cNU