

# Die Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland 2030

Handlungsimplicationen  
aus Foresight-Perspektive

Autoren:  
Christian Grünwald  
Daniel Bonin  
Holger Glockner

In Kooperation mit



## DISCLAIMER

Die nachfolgenden Handlungsimplicationen und strategischen Ableitungen geben ausschließlich die Meinung der Z\_punkt GmbH wieder und müssen dabei nicht notwendigerweise mit den Positionen des BDI übereinstimmen.

Die Handlungsimplicationen wurden unabhängig vom BDI als Auftraggeber der Szenario-Studie „Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland 2030“ von Z\_punkt identifiziert – und sollen dabei bewusst als weitere Positionen im Zukunftsdiskurs das Meinungsspektrum erweitern.

Z\_punkt dankt dem BDI für die Möglichkeit, eine unabhängige Stellungnahme verfassen zu können.

## AUSGANGSSITUATION

Die deutsche Wirtschaftsstruktur mit seinem starken Mittelstand ist weltweit einzigartig, auch und gerade in der Industrie. Deutschland zeichnet sich durch Stärke in der Fläche aus. Die wirtschaftliche Stabilität und Resilienz, Innovationskraft, langfristige Perspektive, familiäre Unternehmenskultur, regionale Verankerung und globale Präsenz sowie die duale Ausbildung und starke Netzwerke haben in der Vergangenheit zum Erfolg des industriellen Mittelstands beigetragen.

Diese einzigartige Struktur hat es Deutschland ermöglicht, auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig eine hohe Lebensqualität und wirtschaftliche Sicherheit für seine Bürger zu gewährleisten. Dabei ist der Erfolg des Mittelstands nicht immer mit großer medialer Aufmerksamkeit verbunden. Viele mittelständische Unternehmen in Deutschland sind hoch spezialisiert und weltweit führend in ihren Nischenmärkten. Nichts kennzeichnet dies besser als der Begriff der „Hidden Champions“.

Und doch fokussiert die öffentliche Debatte gerne auf die global operierenden Großunternehmen, auch weil sich an deren Beispiel komplexe globale Entwicklungen am prägnantesten zeigen und so medial am leichtesten vermittelbar sind. Der Mittelstand gerät dabei leicht aus dem Blickfeld. Dabei sollte der deutsche industriepolitische Blick sich ob seiner Bedeutung für das Land zuvorderst am Mittelstand ausrichten.

Denn der Mittelstand spielt auch eine wichtige gesellschaftliche Rolle in den Kommunen und Regionen, in denen er beheimatet ist. Er schafft nicht nur Arbeitsplätze, sondern trägt auch zur sozialen Stabilität und zum Wohlstand der Regionen bei. Mittelständische Unternehmen sind oft in gemeinnützige Aktivitäten und lokale Projekte involviert und unterstützen die Entwicklung ihrer Kommunen. Dies stärkt das Vertrauen in die Wirtschaft und trägt zur Förderung eines positiven gesellschaftlichen Klimas bei.

Doch die Fortschreibung dieser Erfolgsgeschichte ist mit einigen Fragezeichen versehen. Fach- und Arbeitskräftemangel, hoher bürokratischer Aufwand und langwierige Genehmigungsverfahren, hohe Energiekosten, volatile Umfelder, mangelhafte digitale Infrastruktur vor allem in ländlichen Regionen und gesellschaftliche Polarisierungen stellen bedeutende Zukunftsrisiken für den industriellen Mittelstand dar. Zugleich verfügt der industrielle Mittelstand in Deutschland aber über enorme Bestands- und Erneuerungspotenziale.

Die Szenarien zur „Zukunft des industriellen Mittelstands in Deutschland 2030“ umreißen plausible, zukünftige Entwicklungspfade – aus denen sich wiederum ein chancenorientierter Möglichkeitenraum für den industriellen Mittelstand in den kommenden Jahren ableiten lässt. Gleichwohl beinhalten diese Szenarien auch Risiken für die zukünftige Wirtschaftsentwicklung, die aber über ein engagiertes und zukunftsorientiertes Handeln zu neuen Lösungen führen können.

# DIE SZENARIEN: ZUKUNFT DES INDUSTRIELLEN MITTELSTANDS IN DEUTSCHLAND 2030

Die 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 exploriert worden. Durch die zugespitzte und ausschnittshafte Beschreibung verzichten Szenarien bewusst auf Vollständigkeit – weswegen sie als Gesprächsangebote für weitere Diskussionen und Angebote zum Weiterdenken interpretiert werden sollten.



## **SZENARIO 1: VERSCHLEPPTER MODERNISIERUNG**

Parteiliches 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 industriellen Mittelstand, etablierte Wertschöpfungsverbände in Deutschland stehen zunehmend unter Druck.



## **SZENARIO 2: NATIONALE TRANSFORMATIONSANSTRENGUNGEN**

Als Antwort auf die Krisen der 2020er Jahre stellen entschiedene 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 vielfältige Wachstumschancen, aber auch Herausforderungen für den industriellen Mittelstand.



## **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 in weiteren Politikfeldern, etwa im Bereich der Datenökonomie, der Rohstoffversorgung oder der Kapitalmarktunion. Europäische grenzüberschreitende Innovations- und Wertschöpfungsverbände behaupten sich in einer volatilen Welt mit rasch wechselnden Allianzen. Für Mittelständler ergeben sich im Kontext der europäischen Resilienz-, Sicherheits- und Nachhaltigkeitsziele neue Chancen.



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

Der Systemkonflikt zwischen USA und China mündet über Eskalationsspiralen in einer Entkopplung des globalen Wirtschaftsaustauschs entlang von Blöcken. In Deutschland kommt es zu einem Wohlstandsverlust und der industrielle Mittelstand wird auf eine existentielle Probe gestellt. Wegfallende Lieferantenbeziehungen und Absatzmärkte müssen in dem herausfordernden Umfeld kompensiert werden. Der Mittelstand vertieft den Handel und Auslandsinvestitionen im EU-Binnenmarkt, mit dem eigenen Block und blockfreien Staaten.



## **EXTREMSZENARIO: DEUTSCHLAND IN EINER SICH AUFLÖSENDEN 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.

## HANDLUNGSIMPLIKATIONEN

Menschen und Gesellschaften neigen oftmals dazu, den Status quo möglichst lange aufrecht erhalten zu wollen. Doch der Strukturwandel stellt in der Wirtschaft eine Konstante dar, er begleitet uns kaum merklich schleichend und tagtäglich. Zukunftsgerichtete Industriepolitik muss sich daher immer auch mit unangenehmen, konfliktären Fragestellungen befassen – zum Beispiel mit der Frage, welche Industrien am Standort Deutschland mit seinen spezifischen Begebenheiten, unabhängig von ihrer bedeutenden Historie, langfristig tragfähig sind. Hierbei sollte auch der Blick über den nationalen Tellerrand gerichtet werden und zunehmend europäisch gedacht werden.

Gegenwärtig sind durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, durch die Risiken des Klimawandels und des Verlusts der Biodiversität sowie angesichts der geopolitischen und geoökonomischen Umbrüche eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen, die nichts weniger als eine organisationale Transformation in vielen Unternehmen erfordern.

Doch Phasen des Wandels können auch als Phasen neuer Chancen interpretiert werden. Chancen, Dinge neu, besser oder einfach nur anders zu machen. Chancen, die bisherigen Prozesse und Ansätze zu reflektieren. Chancen, neue Chancen zu ergreifen.

Aus einer übergeordneten Analyse und Reflektion der erarbeiteten Szenarien ergeben sich für uns eine Reihe an Handlungsfeldern, die für den industriellen Mittelstand hilfreich sind, um auch zukünftig im internationalen Wettbewerb die gewohnt tragende Rolle spielen zu können. Wir haben unsere Ansätze und Empfehlungen nach Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Ökologie und Politik kategorisiert (siehe nebenstehende Abbildung).

### 1. GESELLSCHAFT

**1.1 Mit Zusammenhalt und Vielfalt zum erfolgreichen Standort und Mittelstand:** Gerade in Zeiten einer zunehmenden gesellschaftlichen Polarisierung und medialer Erregungszustände ist es wichtig, dass die **bedeutsame Rolle des industriellen Mittelstands als Anker für den sozialen Zusammenhalt** in Regionen und Kommunen gestärkt wird. Mittelständler brauchen einen Wertekompass, um gesellschaftlichen Wandel vor Ort mitgestalten und als innovatives Unternehmen funktionieren zu können. Über klares zivilgesellschaftliches Engagement können sich Mittelständler gegen populistische und extremistische Bewegungen positionieren. Vielfalt und eine inklusive Unternehmenskultur sind Wettbewerbsfaktoren und zahlen sich in mehrfacher Hinsicht aus: im Innovations- und damit Unternehmenserfolg sowie im Wettbewerb um und bei der Bindung von Arbeitskräften.

**1.2 Vorausschauende Steuerung des demografischen Wandels mit Blick auf Nachfolgen und die Belegschaft:** Politik und Mittelständler sind gefordert, die Voraussetzungen und Anreize für die Nachfolgeregelungen in den Unternehmen zu erleichtern. Angesichts einer wachsenden Nachfragerücklage wird die Nachfolge kritisch für die langfristige Geschäftsfähigkeit, die **Attraktivität des eigenen Unternehmens für potenzielle interne oder externe Nachfolger\*innen** zu einem **immer wichtigeren Erfolgsfaktor**. Zukunftsgerichtete Werte, Visionen für das Geschäftsmodell, die Unternehmens- und Führungskultur sowie die Organisationsstruktur sind Faktoren entlang derer der Wettbewerb um Nachfolger\*innen

# HANDLUNGSIMPLIKATIONEN ZUKUNFT DES INDUSTRIELLEN MITTELSTANDS IN DEUTSCHLAND 2030

## GESELLSCHAFT

- 1.1 Zusammenhalt und Vielfalt im Mittelstand und am Standort stärken
- 1.2 Vorausschauende Steuerung des demografischen Wandels forcieren
- 1.3 Energiewende zur (Weiter-) Entwicklung des ländlichen Raumes nutzen

## TECHNOLOGIE

- 2.1 Investitionen in industrielle KI und kollaborative Robotik ausbauen
- 2.2 Industrielle Metaversen zu einem zentralen Standortfaktor entwickeln
- 2.3 Transformationspfade des biologischen Zeitalters eröffnen

## WIRTSCHAFT

- 3.1 Nachhaltige Wachstumsversprechen nachhaltiger Geschäftsmodelle nutzen
- 3.2 Business Ökosysteme zu Zukunftsthemen gestalten
- 3.3 Potenziale des europäischen Wirtschaftsraums heben



## ÖKOLOGIE

- 4.1 Klimaneutrale Transformation wettbewerbsfähig voranbringen
- 4.2 Rohstoff- und Energienutzung in Richtung Kreislaufwirtschaft forcieren
- 4.3 Klimaadaptation: Bereit sein für neue Klimarealitäten

## POLITIK

- 5.1 Mit Verwaltungs-Ökosystemen neue Wege vor Ort gehen
- 5.2 Staat der Zukunft setzt Best Practices
- 5.3 Europäische Idee und Demokratie zusammen stärken

künftig geführt wird. Modelle der Mitarbeiterbeteiligung, genossenschaftliche Modelle oder das Verantwortungseigentum sollten als Optionen für die Nachfolge zumindest geprüft werden, auch wenn diese vielleicht einem Paradigmenwechsel in der Unternehmenshistorie gleichkommen. **Das Thema „Nachfolge“ muss auch auf Ebene der Belegschaft vorausschauend gestaltet werden.** Durch den demographischen Wandel droht ein Erfahrungsschatz und hohe Sozialkompetenz verloren zu gehen. Eine verlängerte, freiwillige Beteiligung am Erwerbsleben sollte ermöglicht werden. Dazu braucht es neue Arbeitsmodelle, aber auch technologische Lösungen, wie etwa Exoskelette, um in körperlich anstrengenden Berufen im Alter sicher zu arbeiten und leistungsfähig zu bleiben. Zudem können digitale Plattformen die bestehende und künftig "wegfallende" Kompetenzen transparent machen. KI-Assistenten könnten beispielsweise bestehendes Wissen und Abläufe aufnehmen und das Gelernte später besser abrufbar machen.

### 1.3 (Weiter-)Entwicklung des ländlichen Raumes über die Energiewende hinaus:

Ländliche Räume sind entscheidend für die Energiewende in Deutschland und gleichzeitig stellt die Energiewende eine Chance für ländliche Räume dar: Kommunen, Unternehmen und die Bevölkerung profitieren über Beteiligungsmodelle an der Energiewende und der ausgeweiteten Wertschöpfung vor Ort. Neben der Erzeugung von erneuerbarem Strom wird künftig erneuerbare Wärme – durch den Einsatz von Wärmepumpen, Geothermie und Wärmenetzen – ein zunehmend wichtiger Entwicklungsfaktor. Für die Energiewende sind digitale Systeme unverzichtbar, sie steuern und optimieren kommunale Energiesysteme. Die Energiewende fördert so gewissermaßen die digitale Transformation, indem sie den Ausbau digitaler Infrastrukturen und neue Geschäftsmodelle antreibt. Die digitale und grüne Transformation bieten zusammen eine Grundlage, um industrielle Strukturen zu stärken und Neuansiedlungen zu fördern. Auch die Versorgungsqualität und Lebensqualität kann auf dieser Basis in ländlichen Räumen gesteigert werden, etwa durch autonome elektrifizierte On-Demand-Mobilitätsservices oder digitale Gesundheitslösungen. Die Aufwertung des ländlichen Raums wirkt sich positiv auf Mittelständler vor Ort aus – diese profitieren im Wettbewerb um Fachkräfte von einer höheren Standortattraktivität und der steigenden regionalen Wertschöpfung.

## 2. TECHNOLOGIE

### 2.1 Ein Update für bestehende Stärken – Industrieller Mittelstand als Anwender und Lösungsanbieter von industrieller KI und kollaborativer Robotik:

Es braucht Rahmenbedingungen, leistungsfähige Infrastrukturen und Implementierungsstrategien, um in diesen Feldern erfolgreich zu sein. Implementieren bedeutet, **nicht nur in Technologien zu investieren, sondern auch in die Belegschaft.** Je stärker sich Leistungsfähigkeit und Dichte von KI-Assistenten und Robotik erhöhen, desto mehr dürften sich Abläufe und Tätigkeitsprofile wandeln. Mittelständler müssen daher künftige Kompetenzbedarfe antizipieren, Ängste nehmen, Kompetenzen und Know-how weiterentwickeln. Das Zusammenführen von Technologie-, Industrieprozess- und KI-Expertise sowie hochqualitativen Industriedaten bietet operativ und absatzseitig Chancen, beispielsweise mit Blick auf industrielle KI „Made in Germany“. **Die digitale Transformation schafft Potenzial für neues Wachstum – im Mittelstand und auf Ebene der Volkswirtschaft.**

**2.2 Das industrielle Metaverse zu einem zentralen Standortfaktor entwickeln:** Der industrielle Mittelstand wird an industriellen Metaversen, in denen Assets, Unternehmensprozesse und ganze Wertschöpfungsketten digital gespiegelt werden, nicht vorbeikommen. Ob geschäftliche Kommunikation, Wissensvermittlung, Optimierung von internen Prozessen oder ko-kreativer Zugang zur Produktentwicklung, industrielle Metaversen bieten vielfältige Chancen. Es wird für Mittelständler und ihre Geschäftspartner alltäglich, komplexe Lieferketten und Prozesse in digitalen Welten gemeinsam zu entwickeln und zu simulieren. **Eine Produkt-, Investitions- und Kooperationsentscheidung wird künftig vielleicht erst dann gefällt, wenn sie in industriellen Metaversen erprobt wurde.**

**2.3 Transformationspfade des biologischen Zeitalters beschreiten:** Fortschritte in der Biotechnologie werden neue Transformationspfade eröffnen. Im Zuge der biotechnischen Transformation werden wir zunehmend in der Lage sein, existierende biologische Systeme zu optimieren und diese nachzubilden. Diese Fortschritte ermöglichen etwa eine zelluläre Landwirtschaft, bei der verschiedenste tierische und pflanzliche Produkte über Bioreaktoren statt auf landwirtschaftlichen Flächen produziert werden. Im Gesundheitssektor eröffnen sich neue Chancen für die Diagnose und Behandlung, etwa dank personalisierter Medizin oder künstlicher Organe. In der Industrie könnten künftig Materialien und Chemikalien über Organismen produziert werden, die Sonnenlicht, CO<sub>2</sub> und Abfall- und Reststoffe verwerten. Der Weg in das **biologische Zeitalter verändert Wertschöpfungsmuster und** eröffnet für den industriellen Mittelstand erhebliche **Chancen: Es braucht (neue) Innovatoren und Cluster**, die Biotechnologien, Anwendungsexpertise und ein verbessertes Verständnis über die Natur in zukunftsweisende Geschäftsmodelle übersetzen und damit der Bioökonomie zum langfristigen Aufschwung verhelfen.

### 3. ÖKONOMIE

**3.1 Nachhaltige Geschäftsmodelle bieten nachhaltige Wachstumsversprechen:** Nachhaltige Geschäftsmodelle sind aus der **Foresight-Perspektive durch einen Blick auf strukturelle Treiber notwendig.** Die Überschreitung planetarer Grenzen, ESG-Standards, Stakeholder-Anforderungen, etwa von Arbeitnehmenden und der Zivilgesellschaft, und disruptive technologische Entwicklungen erfordern ein Umdenken bei Geschäftsmodellen. Allerdings überlagern Unsicherheiten, Hürden und kurzfristige Rückschläge oftmals die Auseinandersetzung mit neuen, langfristig ausgerichteten Geschäftsmodellen. Der **vorausschauenden Unternehmenssteuerung** kommt künftig daher eine wachsende Bedeutung zu. Mit strategischer Vorausschau können Mittelständler den Blick gen Zukunft richten und somit über strategische Leitplanken definieren, wo sich das Portfolio langfristig hin entwickeln sollte. Dabei ist es wichtig, **Neugier** und **Räume für Experimente** zu stärken und Alternativen für eine starre Detailkontrolle zu finden.

**3.2 Business Ökosysteme zu Zukunftsthemen gestalten:** Innovationen entstehen zunehmend an der Schnittstelle zwischen Technologien, Wissensdisziplinen und ganzen Branchen. Die Entwicklung und Vermarktung entsprechender Lösungen ist komplex und wird zu neuen Business Ökosystemen führen. In diesen Wertschöpfungsverbänden arbeiten Unternehmen, Start-ups, Forschungseinrichtungen, Investoren und der öffentliche Sektor zusammen, um gemeinsam Geschäftsmodelle und Ziele zu realisieren.

Im Ökosystem „zirkuläre Industrieparks“ optimieren Unternehmen und Versorger die lokale Energie-, Abfall- und Rohstoffnutzung. Und im Rahmen einer B2B-Sharing-Economy werden Produktions- und Lagerkapazitäten von Unternehmen vermarktet und geteilt werden. Auch digitale Ökosysteme bieten Chancen für Mittelständler: Über „Federated Learning“ können Mittelständler gemeinsam ihre KI-Systeme optimieren ohne sensible Daten mit Dritten, etwa Geräteherstellern, Softwareunternehmen oder anderen Mittelständlern, direkt zu teilen. Es werden ausschließlich trainierte bzw. weiterentwickelte Modellbausteine geteilt und zusammengeführt, um KI-Anwendungen zu verbessern.

**Mittelständler** profitieren von aufkommenden Business Ökosystemen durch den **Zugang zu Wissen sowie neuen Geschäftsmodellen und Technologien**. Gleichzeitig müssen Mittelständler einen eigenen Mehrwert in die Ökosysteme einbringen und offen sein für andere Unternehmenskulturen, Arbeitsweisen und Kooperationsformen.

**3.3 Potenziale des europäischen Wirtschaftsraums heben:** Der europäische Binnenmarkt und europäische Netzwerke werden für den Mittelstand künftig eine anhaltend wichtige Rolle spielen – nicht nur als Absatzmarkt, sondern als Raum für Kooperation und Innovation. Mittelständler können europäische Wertschöpfungsverbünde initiieren oder sich diesen anschließen. Solche Verbünde basieren auf der engen Zusammenarbeit von Zulieferern, Herstellern, Dienstleistern und Forschungseinrichtungen, die in verschiedenen EU-Ländern, oft in Grenzregionen, ansässig sind. In diesen grenzüberschreitenden Business-Ökosystemen bündeln Akteure ihre Stärken. Mittelständler können in diesem Rahmen etwa mit europäischen Partnern an F&E-Projekten zu Schlüsseltechnologien arbeiten und marktfähige Lösungen umsetzen. Zudem schaffen Wertschöpfungsverbünde resiliente und nachhaltige Lieferketten innerhalb des Binnenmarkts, wodurch das eigene Unternehmen und Europa unabhängiger von globalen geopolitischen und geoökonomischen Risiken wird. Europäische Wertschöpfungsverbünde können eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der EU-Ziele in den Bereichen grüne und digitale Transformation sowie der Stärkung der wirtschaftlichen Resilienz spielen. Durch die aktive **Mitgestaltung des europäischen Wirtschaftsraums** kann der Mittelstand nicht nur **neue Absatzmärkte erschließen** und seine **Innovationskraft** stärken, sondern auch zur **strategischen Autonomie und Resilienz Europas** beitragen. Hierzu braucht es aber offene Unternehmenskultur, ein starkes Europa und ein Mindset bei dem Wertschöpfung stärker auf europäischer Ebene optimiert wird, was wiederum eine Chance für die europäische Kohäsion darstellt.

## 4. ÖKOLOGIE

**4.1 Klimaneutrale Transformation wettbewerbsfähig voranbringen:** Der Standort Deutschland ist in den letzten Jahren unter Druck geraten. Angesichts eines zunehmenden geoökonomischen Wettbewerbs und industriepolitischer Maßnahmen im Ausland droht künftig eine weitere Schwächung des Standorts. Es braucht staatliche Investitionen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts nicht nur wiederherzustellen, sondern diesen entlang langfristiger Trends und Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, der digitalen und biotechnischen Transformation sowie dem Klimaschutz auszurichten. Eine Trendwende erfordert staatliche **transformative Investitionen** in die öffentliche Infrastruktur, in soziale Bereiche, in die Dekarbonisierung und die Digitalisierung. Eine Reform der Schuldenbremse ist ein wichtiger Hebel, um die nötigen Investitionen zu realisieren.

Deutschland benötigt eine Transformationspolitik, die den Übergang zu einer klimaneutralen Zukunft steuert und den Wert integrierter Wertschöpfung für Innovation und Resilienz des Standorts betont. Gleichzeitig darf Strukturwandel nicht blockiert werden. Die klimaneutrale Transformation geht mit einem Wandel des Produkt- und Dienstleistungsportfolios einher. Bestehende Märkte werden in Zukunft durch neue Wachstumsfelder abgelöst. **Dies ist eine Chance für den Standort und vorausschauende Mittelständler.**

**4.2 Rohstoff- und Energienutzung in Richtung Kreislaufwirtschaft forcieren:** Die Implementierung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien bietet für den Mittelstand und den Standort Chancen, die lokale Wertschöpfung zu fördern, Energie- und Rohstoffkosten zu sparen, neue Geschäftsmodelle zu etablieren und den ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Allerdings ist die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft nicht weniger als eine Ressourcen- und Prozesswende, die ein Zusammenwirken von Verbraucher\*innen, Unternehmen und Politik erfordert. Es braucht eine Abkehr von linearen Prozesslogiken und ein radikales Neudenken von Prozessen, Design, Business-Ökosystemen und Bedarfen („Welche Abfallstoffe könnten als Rohstoffe für andere dienen?“). Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung von giftigem Rotschlamm aus der Aluminiumproduktion als Rohstoff für die Produktion von grünem Stahl. Für die Realisierung einer Kreislaufwirtschaft müssen vielfältige Einzelbausteine ineinandergreifen sowie Barrieren und Henne-Ei-Probleme überwunden werden. Denn: etablierte Prozesse und Produkte müssen auf die Vermeidung von Abfall und Energieverlusten sowie ihre Kreislauffähigkeit hin ausgerichtet oder grundlegend verändert werden. Dazu braucht es innovative Technologien und ein tiefes Verständnis über die Bedarfe und Potenziale der vor- und nachgelagerten Unternehmen und Endnutzer\*innen. Die Vernetzung über eine nachhaltige Vorwärts- und Rückwärtslogistik ist eine weitere notwendige Voraussetzung, um Kreisläufe zu schließen. Diese vielfältigen Einzelbausteine müssen intelligent vernetzt und abgestimmt werden. Digitale Plattformen, digitale Produktpässe und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind wichtige Faktoren, um Pilotprojekte innerhalb von Gewerbegebieten oder Branchen zu initiieren und darauf aufbauend eine Kreislaufwirtschaft zu entwickeln. Ausgehend vom Status Quo, in dem lineare Wirtschaftsmodelle dominieren, wird sich ein Wandel hin zu einer zirkulären Ökonomie vollziehen. Der **Mittelstand kann von einer Kreislaufwirtschaft profitieren** und durch seine Verbindungen – seine langfristigen Geschäftsbeziehungen und regionale Verankerung – zu einem **Ermöglicher der Kreislaufwirtschaft werden**.

**4.3 Bereit sein für neue Klimarealitäten:** Die Folgewirkungen des Klimawandels prägen den Alltag und die Wirtschaft in Deutschland und weltweit immer stärker. Beispielsweise werden extreme Wetterlagen und Überschwemmungen zunehmen. Auch die Konkurrenz um Wasser wird sich in den nächsten Jahrzehnten verstärken. Klimawandelanpassung wird notwendig und eine wachsende Rolle für die Attraktivität einer Region spielen. Mittelständler müssen ihre Produktion, Lagerhaltung und Lieferketten **an neue Klimarealitäten und die physischen Folgen Klimawandels anpassen** – beispielsweise dürften intensivere Hitzeperioden ansonsten die Produktivität reduzieren. Auch indirekt werden Mittelständler von Klimafolgen in Deutschland und weltweit betroffen sein – über ihre Beziehungen zu Lieferanten und Kundschaft. **Gesellschaft, Politik und regional verankerte Mittelständler** haben ein gemeinsames Interesse **die Klimaanpassung ihrer Standorte zu fördern**. Mittelständler können dabei auch in ihrer Region wirken, etwa eigene Ideen und Know-how im Rahmen von Innovationslaboren einbringen.

## 5. POLITIK

5.1 **Neue Wege vor Ort gehen:** Kommunale partnerschaftliche **Verwaltungs-Ökosysteme zwischen öffentlicher Hand und Mittelstand** können nötige Veränderungen initiieren und beschleunigen. Dies können etwa gemeinsame regionale Initiativen zur Gewinnung und Integration von Arbeitskräften sein, um sich im intensiven innerdeutschen und weltweiten Wettbewerb um Arbeitskräfte und Investitionen als Region durchzusetzen. Oder aber koordinierte Aktivitäten bei der Klimaanpassung. Zudem können gemeinsam **„regulatorische Sandkästen“ abgesteckt und durch den Mittelstand bespielt werden**, um innovative Technologien und Dienstleistungen in der Realität zu erproben.

5.2 **Staat der Zukunft setzt Best Practices:** Unerlässlich für einen wettbewerbsfähigen Standort ist ein **effektiver Staat**, der sich nicht nur an **internationalen Best Practices orientiert, sondern diese perspektivisch selber setzt**. Prozesse und Verfahren müssen beschleunigt, hindernde Bürokratie in Deutschland und der EU abgebaut und digitale Lösungen in der Verwaltung implementiert werden. Als Teil von Verwaltungs-Ökosystemen können Mittelständler diesen Wandel mitgestalten, etwa bei digitalen Schnittstellen, durch einen Erfahrungsaustausch oder gemeinsame Austausch- und Ausbildungsprogramme. Nicht zuletzt braucht es eine neue Logik des Handelns, die projektbezogene **Zusammenarbeit entlang von Problemstellungen** und nicht entlang von Organigrammen erfordert.

5.3 **Europäische Idee und Demokratie zusammen stärken:** Die europäische Idee und Demokratie sind in den letzten Jahren durch innere und externe Entwicklungen zunehmend unter Druck geraten. Dies wirkt sich nicht nur auf das Zusammenleben und Politik aus, sondern wirkt in Unternehmen hinein. Wie das Extremszenario zeigt, hätte eine zerfallende EU katastrophale Auswirkungen für Deutschland. Ein erfolgreicher industrieller Mittelstand und eine lebenswerte Gesellschaft hängen unmittelbar an einer starken EU und demokratischen Werten. Mittelständler sollten auf die Gefahren des Populismus hinweisen und sich klar zur **Stärkung der europäischen Idee und einer freien Gesellschaft bekennen** – gerade auch dann, wenn es in der Region oder im Betrieb zu Gegenstimmen kommt. Auch die Etablierung europäischer Wertschöpfungsverbände (siehe 3.3) könnte zur Stärkung der europäischen Idee beitragen.

## Kontakt bei Z\_punkt

Holger Glockner | Managing Partner

[glockner@z-punkt.de](mailto:glockner@z-punkt.de)

Z\_punkt GmbH The Foresight Company  
Schanzenstraße 22

51063 Köln

[www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de)

Dr. Christian Grünwald | Foresight Director

[gruenwald@z-punkt.de](mailto:gruenwald@z-punkt.de)

Z\_punkt GmbH The Foresight Company  
Schanzenstraße 22

51063 Köln

[www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de)