

Strukturkrise in Deutschland:

Wege & Lösungen für den deutschen Mittelstand



CONCEPT AG
The productivity people

A bertrandt Company

BANS
BACH

Knowing you.



Liebe Leserinnen und Leser,

als wir im letzten Herbst das Thema „Strukturkrise in Deutschland – Wege und Lösungen für den Mittelstand“ für das Productivity Symposium 2025 auswählten, konnten wir nicht ahnen, welche geopolitischen Turbulenzen und wirtschaftlichen Herausforderungen noch auf uns zukommen würden. Damals herrschte in vielen Unternehmen eine spürbare Lähmung: Die Zuversicht, die Zukunft aktiv zu gestalten, schien vielerorts ins Stocken geraten. Strukturelle Hemmnisse wie hohe Steuerlast, komplexe Regulatorik, unsichere Energiepolitik und ein erstarrtes Innovationsklima wirkten vielfach wie ein Bremsklotz – und das bis heute.

Zahlreiche Unternehmen mit Produktionen im Ausland denken intensiv darüber nach, ihre Standorte hierzulande weiter zurückzufahren und international stärker zu expandieren. Was große Konzerne vorgemacht haben, gewinnt auch im Mittelstand an Bedeutung – nicht aus strategischem Selbstzweck, sondern aus der Notwendigkeit heraus, auf Kosten- und Wettbewerbsdruck zu reagieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage: Was können mittelständische Unternehmen konkret tun, um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben? Die Antwort liegt in marktfähigen Produkten und schlanken Wertschöpfungsketten. Denn nur bei hoher Arbeits- und Personalproduktivität bleibt die Fertigung in Deutschland konkurrenzfähig.

Genau an diesem Punkt setzte das Productivity Symposium an – bei Initiativen und Maßnahmen, mit denen Betriebe signifikant effizienter werden. Starke Hebel sind ein hoher Automatisierungsgrad, unterstützt von Künstlicher Intelligenz, Digitalisierung und Robotik, sowie intelligent gestaltete Prozesse. Wir blicken zurück auf einen Tag, prall gefüllt mit aufschlussreichen Vorträgen, tiefgehenden Erfahrungsberichten aus unterschiedlichen Branchen und intensiven Networking-Gesprächen, die neue Perspektiven eröffnet haben.

Lassen Sie uns gemeinsam an diese Impulse anknüpfen und mit frischem Schwung den Wandel für nachhaltiges Wachstum gestalten – gerade in so dynamischen Zeiten, die nach neuen Ansätzen verlangen.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und eine erfolgreiche Umsetzung.

Ihr

Dr. Harald Balzer
Member of the Advisory Board
Concept AG

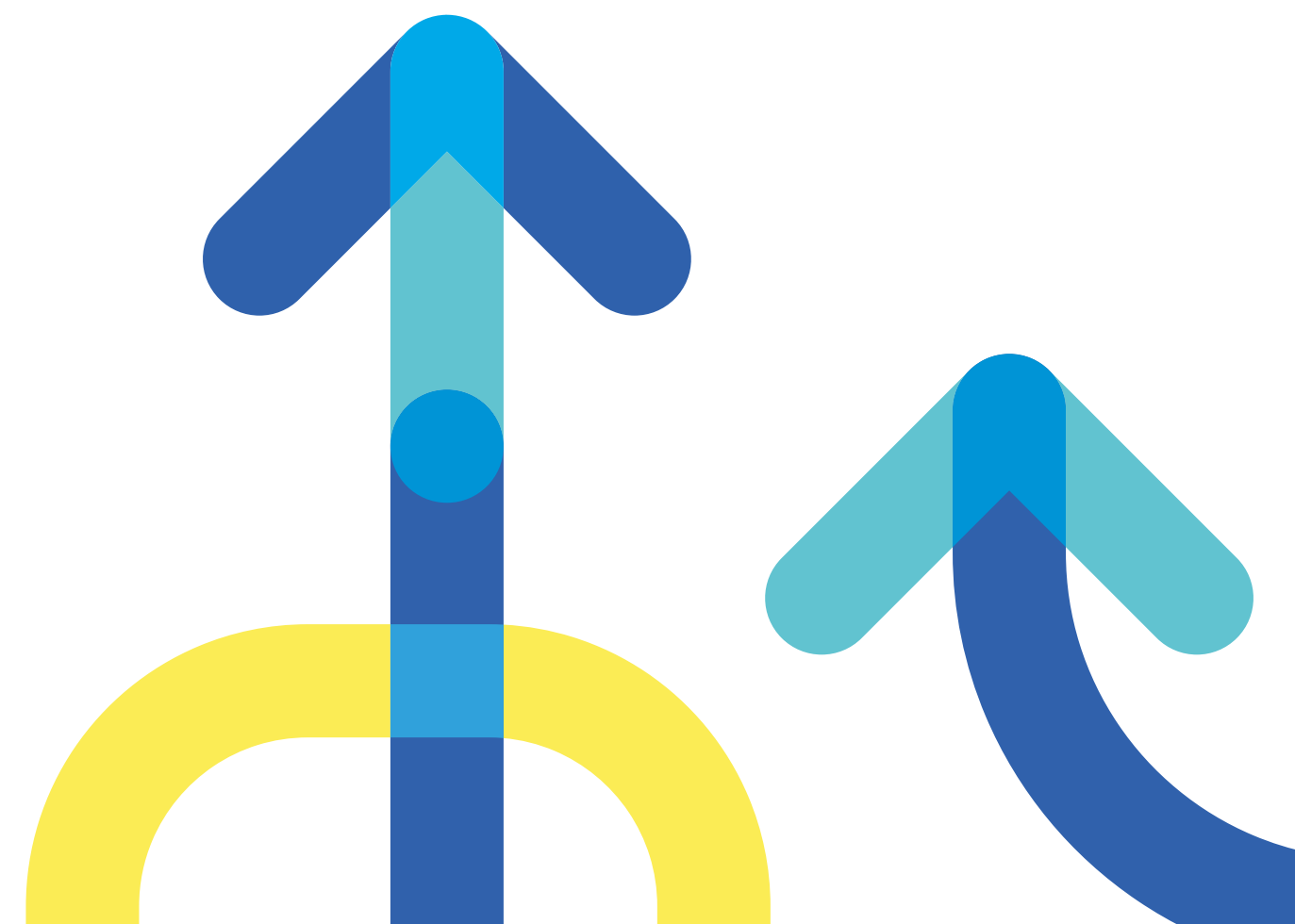
Dr. Axel Tome
CEO
Concept AG





Inhalt

- | | |
|---|--|
| <p>3 Editorial</p> <p>6 Warum Deutschland sich strukturell neu erfinden muss</p> <p>8 Zwischen Industriegeschichte und zündenden Ideen</p> <p>10 Wenn der Plan nicht aufgeht</p> <p>12 Wie öffentliche Fördermittel die Zukunft sichern können</p> <p>14 Intelligenter planen, klüger produzieren</p> | <p>16 Strukturkrise in Deutschland – Wege und Lösungen für den Mittelstand</p> <p>18 Vom Fabrikgebäude zum Zukunftsstandort</p> <p>20 Start-ups @ Productivity Symposium</p> <p>22 Zwei Welten, ein Ziel: Produktionsexzellenz im Mittelstand</p> <p>25 Ende der Zettelwirtschaft</p> <p>26 Digitale Transformation mit Vorbildcharakter</p> |
|---|--|





ARNDT GEIWITZ ist geschäftsführender Gesellschafter des Kanzleiverbundes SGP Schneider Geiwitz + Partner, der mit 400 Mitarbeitenden an 24 Standorten bundesweit vertreten ist. Der renommierte Wirtschaftsprüfer und Steuerberater gilt als einer der profiliertesten Sanierungsexperten Deutschlands. In der Öffentlichkeit bekannt ist er u. a. als Insolvenzverwalter der Drogeriemarktkette Schlecker, als Restrukturierer der Kaufhauskette Galeria Karstadt Kaufhof und als Berater des Lufthansa-Vorstands während der Coronapandemie.

Was ist zu tun?

Damit in Deutschland die Industrie in Zukunftsmärkten wächst, muss der Standort wettbewerbsfähig werden durch Investitionen in moderne Infrastruktur, drastisch beschleunigte Verwaltungs- und Gerichtsverfahren, durch die gezielte Förderung von Zukunftstechnologien und die priorisierte Ansiedlung neuer Schlüsselindustrien wie Robotics, Windkraft oder Pharma. Denn dass Maschinen- und Automobilbau unseren Wohlstand dauerhaft sichern können, bezweifle ich.

Ist außerdem eine höhere Arbeitsproduktivität die Lösung? Ja, aber nur, wenn wir uns konsequent auf die produktiven Unternehmen konzentrieren und Arbeitskräfte sowie Kapital genau dorthin lenken. Es ist keine Option, das Mittelmaß mit der Gießkanne zu fördern. Deutschland braucht stattdessen einen strukturellen Kurswechsel: Wachstum muss dort stattfinden, wo echte Wertschöpfung entsteht. Dazu brauchen wir einen Marshallplan 2.0. Damit meine ich einen industriepolitischen Masterplan, getragen von allen demokratischen Parteien über mindestens zwei Legislaturperioden hinweg. Wie das geht, zeigen uns China mit ökonomischen Fünfjahresplänen oder die USA, wo Demokraten und Republikaner gleichermaßen auf eine Industriepolitik mit langlaufenden Subventionen und Standortförderung setzen. Und wir? Ändern mit jeder Wahl die Richtung.

Wollen wir den Wohlstand dieses Landes erhalten, sind jetzt alle gefordert: Unternehmen, Gewerkschaften und die Politik. Wir haben nicht die Zeit, weiter abzuwarten. Wir müssen jetzt ganzheitlich handeln. Ansonsten droht Deutschland – trotz all seiner Talente, seiner Technologie und seines Know-hows – der ökonomische Bedeutungsverlust.

Warum Deutschland sich strukturell neu erfinden muss

Ein Gastbeitrag von Arndt Geiwitz,
Geschäftsführer Schneider Geiwitz + Partner

Über Jahrzehnte hinweg galt Deutschland als Land der industriellen Leistungsfähigkeit und des stabilen Wohlstands, ein Vorbild an Fleiß und Disziplin. Diese bislang berechnete Reputation gehört immer mehr der Vergangenheit an. Heute hinkt der Standort im internationalen Vergleich bei der Produktivität hinterher und macht durch hohe Strom- und Gaspreise eine energieintensive Fertigung nahezu unmöglich. Ein Fünftel der industriellen Wertschöpfung ist akut gefährdet – wegen explodierender Kosten, mangelnder Investitionsanreize und struktureller Überregulierung. Der industrielle Kapitalstock schrumpft, was mit einer schleichenden Deindustrialisierung einhergeht. Deutschland leistet sich ein bürokratisches Korsett,

das in dieser Form nicht mehr tragbar ist. Laut ifo-Institut verliert unsere Volkswirtschaft jährlich 146 Milliarden Euro an Wertschöpfung durch Regulierungsaufwand – davon entfallen 66,5 Milliarden allein auf Informationspflichten. Zusätzlich ersticken unverhältnismäßig lange Genehmigungsverfahren Innovation und Investition im Keim. Mit voller Wucht trifft uns der demografische Wandel. Bereits heute kostet der Arbeitskräftemangel die Wirtschaft rund 90 Milliarden Euro jährlich. Tendenz steigend: Denn bis 2035 werden mehr Erwerbstätige aus dem Arbeitsleben ausscheiden als neue hinzukommen. Eine intelligente Zuwanderungspolitik, die gegensteuert? Dafür fehlt bislang der politische Wille.

Der Blick auf die Arbeitsproduktivität ist besonders ernüchternd. Während hierzulande die durchschnittliche Jahresarbeitszeit je Erwerbstätigen in den letzten zehn Jahren gesunken ist – von 1.393 auf 1.349 Stunden, werden andere Länder kontinuierlich produktiver, die USA etwa um 1,5 Prozent im Jahr. Hinzu kommt: Nur zwei Prozent der deutschen Unternehmen treiben den Produktivitätsfortschritt voran. Die überwältigende Mehrheit verharrt im Stillstand. Das ist hochriskant – zumal viele Firmen mit überholten Geschäftsmodellen künstlich am Leben gehalten werden. In den USA liegt das Durchschnittsalter erfolgreicher Unternehmen bei 20 Jahren. In Deutschland sind es über 100. Was hier als Stärke gilt, zeigt in Wahrheit die fehlende Dynamik – mit fatalen Folgen für die Allokation von Kapital und Personal.



PRODUCTIVITY SYMPOSIUM 2025

Zwischen Industrie- geschichte und zündenden Ideen

Es gibt Orte, die inspirieren schon beim Betreten – nicht durch Hightech oder Glamour, sondern durch Geschichte, Charakter und Haltung. Die Oldtimerfabrik Classic in Neu-Ulm ist so ein Ort. Wer entlang blank polierter Karosserien aus den vergangenen Jahrzehnten schlenderte, kam schnell ins Sinnieren über Ingenieurskunst, unternehmerischen Mut und den Fortschrittsgeist, der die deutsche Wirtschaft groß gemacht hat. Die Fahrzeuge erzählen Geschichten – von Visionären mit Weitblick und der Leidenschaft fürs Detail. In ihnen

spiegelt sich nicht nur gelungenes Design, sondern auch der Wille, die Zukunft zu gestalten und etwas Bleibendes zu schaffen. Gerade jetzt, wo gewohnte Strukturen infrage stehen, ist dieser Geist wieder mehr gefragt denn je.

240 Köpfe, unzählige Impulse

Mit 240 Teilnehmenden war das 6. Productivity Symposium der Concept AG in Kooperation mit der Bansbach GmbH so gut besucht wie nie zuvor. Unternehmer, Geschäftsführer, Private-Equity-Vertreter, Gründer und Berater diskutierten auf Augenhöhe. Es war diese Mischung aus Erfahrung und Aufbruch, die der Veranstaltung ihren besonderen Drive verlieh. Eine meinungsstarke Keynote zum Einstieg setzte den Ton: keine Larmoyanz, sondern klare Worte und noch klarere Handlungsempfehlungen. Danach ging es in unterschiedlichsten Formaten weiter – von praxisnahen Erfahrungsberichten über exklusive Einblicke in Transformationsprozesse bis hin zur branchenübergreifenden Paneldiskussion. Und als Highlight die Verleihung des Productivity Awards an ein Unternehmen, das Digitalisierung nicht als Buzzword, sondern als echte Produktivitätsstrategie lebt. Der Applaus war ehrlich und verdient. Und zwischen all dem? Gespräche. Kontakte. Verbindungen.

Ob beim Kaffee oder beim Flying Buffet mit Blick auf ein Stück deutscher Industriegeschichte – das Netzwerken war kein Pflichtprogramm, sondern echtes Interesse.

Was bleibt?

Ein Symposium, das mehr war als eine Aneinanderreihung von Programmpunkten. Es war ein Tag voller Energie, Austausch und der spürbaren Überzeugung: Die Herausforderungen sind groß – aber der Mittelstand ist bereit, sie anzunehmen. Und das nicht irgendwann. Sondern jetzt.



Niemand versteht mehr
von Ihrem Business als Sie.
Das haben wir gemeinsam.

Natürlich sind Sie der Experte in Ihrer Branche, aber wir geben alles, um uns mit Ihnen auf Augenhöhe über Ihr Business auszutauschen. Gerne überzeugen unsere Berater:innen mit großer Erfahrung und einer außerordentlichen Expertise in Ihrem Fachgebiet. Gemeinsam mit Ihnen meistern wir die Herausforderungen in Ihrem Business, um Ihre Projekte erfolgreich umzusetzen.

GEMEINSAM GUTES UNTERNEHMEN

ikb.de



INTERVIEW MIT CARSTEN LEHBERG UND HENNER JAHNKE

Wenn der Plan nicht aufgeht



Wird über Restrukturierungen gesprochen, dann meistens als Erfolgs-story. Doch die Wahrheit ist: Etwa jede zweite Transformation scheitert. Solche Geschichten sind häufig viel aufschlussreicher – beispielsweise die eines Chemieunternehmens mit 600 Mitarbeitenden, das Carsten Lehberg, geschäftsführender Gesellschafter der Bansbach Econum Unternehmensberatung, als Sanierungsberater begleitete. Im Gespräch mit Henner Jahnke, dem damaligen Geschäftsführer des Mittelständlers, teilen beide ihre Erkenntnisse aus der Insolvenz mit zwei Standortschließungen, damit andere daraus lernen können.

Herr Lehberg, was war Ihr erster Eindruck, als Sie um Rat gefragt wurden?

Das Chemieunternehmen, seit Jahrzehnten als Lohnfertiger am Markt etabliert, war mit seinem Hauptkunden gewachsen, aber nie wirklich breit aufgestellt. Wir von Bansbach Econum sollten die Lage analysieren. Zum damaligen Zeitpunkt stand das Thema technische Kompetenz nicht im Fokus, sondern die Frage war, ob das Unternehmen vertriebsseitig und kaufmännisch zukunftsfähig aufgestellt war. Auf unsere Empfehlung hin kam Henner Jahnke als Geschäftsführer ins Team. Ein wichtiger Schritt – ohne ihn hätte es keine zweite Phase gegeben.

Herr Jahnke, wie schätzten Sie bei Ihrem Start die Situation ein?

Es war eine Krise – gar keine Frage. 90 Prozent des Umsatzes kamen von einem einzigen Auftraggeber. Das hatte 50 Jahre funktioniert, war aber absehbar vorbei, als dieser Kunde eine eigene Fertigung plante. Noch schlimmer als der drohende Umsatzverlust war die verschenkte Zeit, da sich die riskante Abhängigkeit lange niemand eingestanden hatte. Wir standen also da mit Verlusten, klammer Liquidität und einem Berg dringender Maßnahmen – viele davon teuer. Und mitten in dieser Krise mussten wir neue Kunden gewinnen, kämpften mit hohen Anlaufkosten und waren in einer miserablen Verhandlungsposition.

Welche Themen hätten früher angesprochen werden müssen?

Carsten Lehberg: Die betrieblichen Prozesse sind in all den Jahren nicht mit dem Unternehmen gewachsen. Es hätte ein mittleres Management aufgebaut werden müssen, ein funktionierendes Controlling, Vertriebs- und Verhandlungskompetenz, was jedoch versäumt wurde ...

Henner Jahnke: ... sodass wir in dieser brenzligen Situation gezwungen waren, den Betrieb zu stabilisieren, Prozesse zu schaffen und den Ausschuss zu senken – aber uns lief die Zeit davon. Für echte Verbesserungen hätten wir Ruhe gebraucht. Gleichzeitig stand der massive Umsatzverlust bevor – wir mussten neue Produkte liefern. Das war ein Spagat, an dem wir am Ende gescheitert sind.

Herr Jahnke, was haben Sie für den Umgang mit den Beschäftigten in einer Krisensituation gelernt?

Man muss die Leute mitnehmen, ihnen ein „Warum“ geben – etwas, für das sie brennen können. Das Management hat jedoch auch die Pflicht, ehrlich zu sein und Menschen mit ihren Schwächen zu konfrontieren. Einige Führungskräfte

wurden wieder zu Fachkräften; so blieb das Wissen im Unternehmen, die schlechte Führung nicht. Ein Warnsignal ist es für mich inzwischen, wenn Führungskräfte glauben, fachlich besser sein zu müssen als ihr Team. Das führt zu Mikromanagement – ein klassisches Fluchtverhalten. Dabei braucht es in der Krise den Blick aufs große Ganze.

Trotz aller Bemühungen war das Vertrauen der Finanzpartner angeschlagen ...

Carsten Lehberg: Nach einem Jahr wollte das Bankenkonsortium wissen, wie weit die Pläne umgesetzt sind. Sie drängten auf ein Sanierungsgutachten, das wir erstellen.

Henner Jahnke: Das Hinzuziehen der Sanierungsberater war ein „Muss“, wurde aber zum Mehrwert, da die Experten uns viel Arbeit abnahmen und wir freie Kapazitäten gewannen. Außerdem wussten sie, was Banken wirklich brauchen – ich sage bewusst: brauchen, nicht hören wollen. Rückblickend kann ich nur sagen: Hätten wir diesen Support früher geholt, hätten wir mehr Spielraum gehabt.

Letztlich kam es dann doch zum Verkauf.

Henner Jahnke: Der Einstieg des Investors – in unserem Fall ein Investment-Fonds, der auf Turnaround spezialisiert ist – brachte die dringend benötigte Liquidität und neue Ideen. Wer in einer solchen Lage externe Hilfe sucht, sollte entweder auf einen krisenerfahrenen Investor setzen oder auf einen Branchenstrategen, der Synergien sieht.

Herr Jahnke, Sie arbeiten heute als Chief Sales Officer für die Jurchen Technology GmbH, ebenfalls ein Portfolio-Unternehmen des Investment-Fonds. Was nehmen Sie aus der Krise mit?

Eine Krise ist oft viel früher erkennbar, wenn man den Fokus mehr auf Organisation, Kundenstruktur und Produktion richtet, anstatt nur auf Umsatz, Liquidität und Rohertrag. Je rechtzeitiger man Probleme erkennt, desto eher kann man sie abwenden, bevor sie zu einer echten Bedrohung werden.

CHANCEN IN DER KRISE

Wie öffentliche Fördermittel die Zukunft sichern können



JENS FRÖHLICH,
Bereichsleiter Public Loans,
Sector & Transformation
Advisory, IKB

Vieles wird derzeit auf den Kopf gestellt, was bislang undenkbar schien. Was gestern richtig war, kann morgen falsch sein.

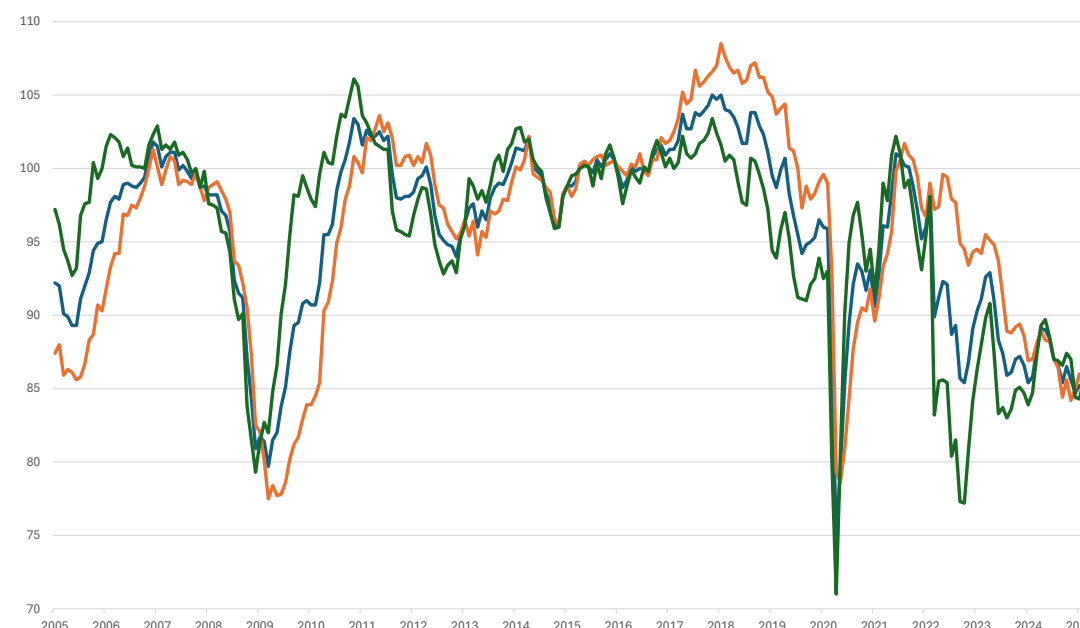
Die weltwirtschaftlichen Daten spiegeln die Unsicherheit wider: Deutschlands exportorientierte Wirtschaft steht erneut vor Nullwachstum. „Trotz allem birgt jede Krise Chancen. Ein starker europäischer Binnenmarkt und die Re-Industrialisierung der USA sind Potenziale – gerade für deutsche Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, spielen Fördermittel vor allem in drei Bereichen eine interessante Rolle“, sagt Jens Fröhlich, Bereichsleiter Public Loans, Sector & Transformation Advisory bei der IKB.

Fördermittel für Auslandsinvestitionen nutzen

Der Trend „local for local“ verstärkt sich – nicht erst durch den neuen US-Präsidenten, sondern auch wegen der Erfahrungen aus Corona und dem Ukraine-Krieg. Viele Unternehmen schaffen Produktions-, Service- und Lagerkapazitäten in einzelnen Weltregionen und versuchen, diese Segmente bestmöglich autonom voneinander auszurichten. Da mittel- bis langfristige Finanzierungen, gar mit fixem Zins, in vielen Ländern unüblich sind, kann eine Finanzierung über die deutsche Muttergesellschaft mit zinsverbilligten Förderkrediten und längerfristiger Zinsbindung für Auslandsinvestitionen sinnvoll sein. Die KfW ermöglicht Finanzierungsvolumina im bis zu dreistelligen Millionenbereich für Standorte außerhalb Deutschlands.

Ausbau der Technologieführerschaft

Innovationsführerschaft ist überlebenswichtig – gerade für den Automobilsektor sowie Maschinen- und Anlagenbauer. Dazu gehört, digitale Technologien und KI in den angestammten Leistungsbereich zu integrieren. Deutschland bleibt für die Mehrzahl der Branchen immer noch der Innovations-Hub. Die künftige Bundesregierung will hier u. a. mit optimierter Förderung und angepasster Kapitalmarktregulierung punkten. Die Palette reicht jetzt schon von F&E-Zuschüssen über zinsvergünstigte Förderkredite bis hin zu Steuervergünstigungen.



Absicherung von Investitionen

Strategische Investitionen brauchen Schutz. Die in den 2000er-Jahren fast vergessenen Absicherungsinstrumente erleben eine Renaissance und werden teilweise durch neue Instrumente ergänzt. So können ECA-Deckungen auch für deutsche Investitionen in Ausland genutzt werden, um sie gegen externe Risiken abzusichern und die Risikotragfähigkeit des eigenen Unternehmens zu entlasten. Neu sind Angebote wie die „Transformationsbürgschaft“ des Landes NRW, die Investitionen in Nachhaltigkeit zu attraktiven Konditionen absichern.

Bleibt als Fazit: Wer jetzt handelt, legt den Grundstein für künftiges Wachstum und sichert seine Position im internationalen Wettbewerb. Mit einer frühzeitigen Beratung durch die IKB lassen sich Finanzierungslösungen für Investitionen optimal strukturieren und Fördermittel wirkungsvoll nutzen.

WIR KÖNNEN DAS ERKLÄREN.

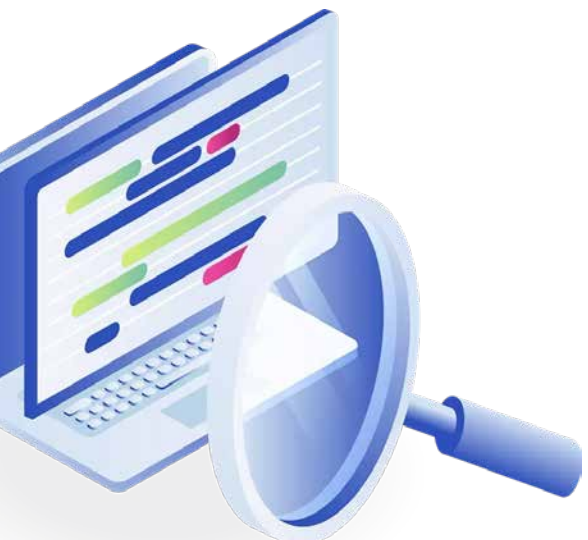
Als Agentur für Public Relations entwickeln wir seit 30 Jahren wirkungsvolle Kommunikationsstrategien für den B2B-Bereich: Ob Dax-Konzern oder Hidden Champion – wenn Unternehmen komplexe Themen kommunizieren, holen sie Sympra an den Tisch. Wir verwandeln erklärungsintensive Sachverhalte in verständlichen, zielgruppenorientierten und lesefreundlichen Content. Für interne und externe Zielgruppen. In Deutschland und weltweit.
www.sympra.de

sympra...

Intelligenter planen, klüger produzieren

Komplexe Produktionsprozesse, dynamische Kundenanforderungen, fehlendes Fachpersonal – wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, braucht digitale Werkzeuge, die flexibel reagieren und über den Tag hinaus „mitdenken“. PAILOT unterstützt Industriebetriebe mit KI-gestützter Feinplanung dabei, ihre Abläufe effizienter und agiler zu gestalten – nicht theoretisch, sondern auf Basis konkreter Potenziale.

Hintergrund ist ein Trend, der viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum betrifft: Produktionsvolumina werden kleiner, die Produktvielfalt nimmt zu. Gleichzeitig wächst der Druck durch Wettbewerber aus Osteuropa und Asien. Um bestehen zu können, muss die Fertigung äußerst anpassungsfähig sein. Gerade bei mehrstufigen Prozessen mit hohem Variantenreichtum wird eine transparente, dynamische Feinplanung zur Schlüsselressource. Die KI-gestützte Lösung von PAILOT berücksichtigt alle relevanten Prozesse, damit Planer in Echtzeit auf sich ändernde Parameter reagieren können.



PAILOT STARTEAM produziert smarter mit Feinplanung im 30-Minuten-Takt.

Dank KI-gestützter Feinplanung werden Ressourcen besser genutzt, Prozesse optimiert und Transparenz geschaffen.



**-43%
Verspätungen**



**-24% Energie-
verbrauch**



**+20% höhere
Auslastung**



**-15%
Rüstzeit**

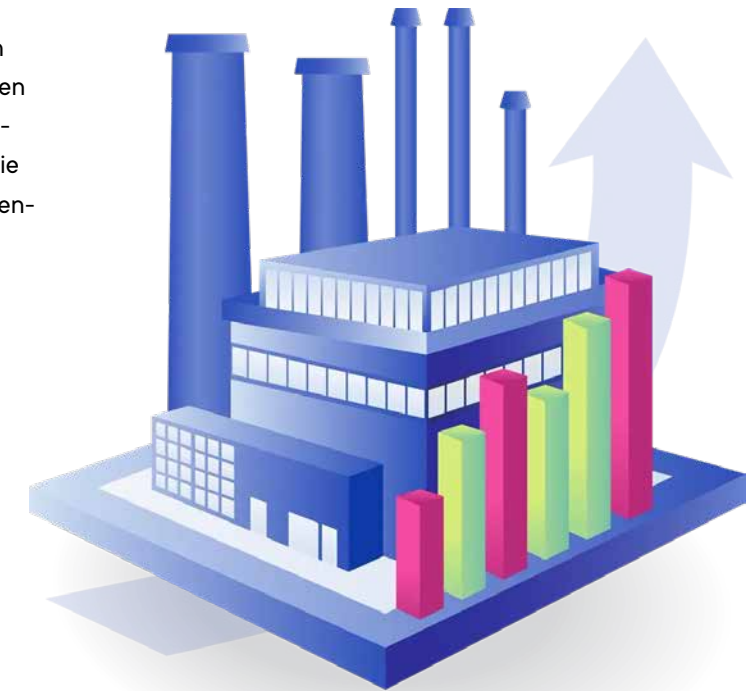
www.pailot.com

Eines der Unternehmen, das merklich von der Feinplanung durch PAILOT profitiert, ist STARTEAM, ein europäischer Leiterplattenhersteller. Die Produktion umfasst bis zu 45 aufeinanderfolgende Arbeitsschritte und reicht von klassischer Metallbearbeitung bis hin zur Prozessindustrie. Früher wurde in einzelnen Bereichen lokal geplant – heute wird alle 30 Minuten ein neuer Gesamtplan erstellt und global optimiert. Die Folge: 43 % weniger Verspätungen, 24 % weniger Energieverbrauch, rund 20 % mehr Auslastung. „Wir haben nicht in neue Maschinen investiert, sondern mit PAILOT unsere Planung neu gedacht – das hat unsere Arbeitsweise nachhaltig verändert“, so der Inhaber Daniel Jacob.

Was in einer Produktion möglich ist, hängt von individuellen Einzelfaktoren ab: Wie viele Produktionsschritte greifen ineinander? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Planungslogik steckt dahinter – und wo entstehen Engpässe? „Wir schauen gemeinsam mit den Kunden, was für die individuelle Fertigung den größten Nutzen stiftet

und wie groß dieser Nutzen für den Kunden sein könnte“, sagt Dr. Christian Scherrer, Vertriebsverantwortlicher bei PAILOT. „Nur wenn beide Seiten den Mehrwert erkennen, ergibt eine Einführung für uns Sinn.“

Es ist kein Hindernis, wenn die Qualität der vorhandenen Daten anfangs nicht ideal ist. Im Gegenteil: Für viele Kunden wird die Feinplanung sogar zum Hebel, die eigene Datenbasis zu verbessern. PAILOT unterstützt dabei, ebenso wie mit einer unkomplizierten Einführung. Denn die Zusammenarbeit zielt darauf ab, mit einem gut durchdachten Plan rasch durchzustarten.



Smart Factory braucht Richtung

Wir liefern das Zielbild und führen Ihre Transformation zum Erfolg. Durch das Lösen der typischen Stolperfallen.



Smart Factory
Zielbild fehlt



Keine Priorität
des CEO



Falsche Prozesse
im Fokus



Falsche IT Systeme
gewählt



Disconnect
Fachbereich/IT

www.nextlap.de

Panel discussion: Strukturkrise in Deutschland – Wege und Lösungen für den Mittelstand

Geopolitische Unsicherheiten, volatile Märkte, zu viel Bürokratie und ein chronischer Fachkräftemangel stellen viele Unternehmen vor dieselben Herausforderungen. Doch wer nur klagt, verspielt die Chance, handlungsfähig zu bleiben. In der Paneldiskussion – pointiert moderiert von Alexandra von Lingen – ging der Blick konstruktiv nach vorn. Vier Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Lösungsansätzen machten deutlich, wie Unternehmen den Wandel aktiv gestalten und an Stärke gewinnen.

Dr. Axel Tome

CEO
Concept AG



„Wir erleben hochdynamische Märkte, aber sehen in vielen Betrieben Stillstand bei Entscheidungen. Wer jetzt zaudert und auf makroökonomische Klarheit wartet, die es nicht geben wird, der verliert den Anschluss und wird von den Kosten überrollt werden.“

Dierk Mutschler

Vorstand
Drees & Sommer SE



„Bei der Wahl des richtigen Produktionsstandorts gehören Produktionskosten, stabile Rahmenbedingungen, Infrastruktur und zunehmend der Zugang zu nachhaltiger, grüner Energie frühzeitig in die strategische Planung – sonst wird es hinterher teuer. In unsere interdisziplinären Teams binden wir gezielt Experten ein, die die Prozesse der Produktion bis ins Detail verstehen. Denn: Planung mit Weitblick und Substanz hilft, Fehlinvestitionen zu vermeiden, und spart langfristig Kosten.“

Regina Brückner

CEO
Brückner Trockentechnik GmbH



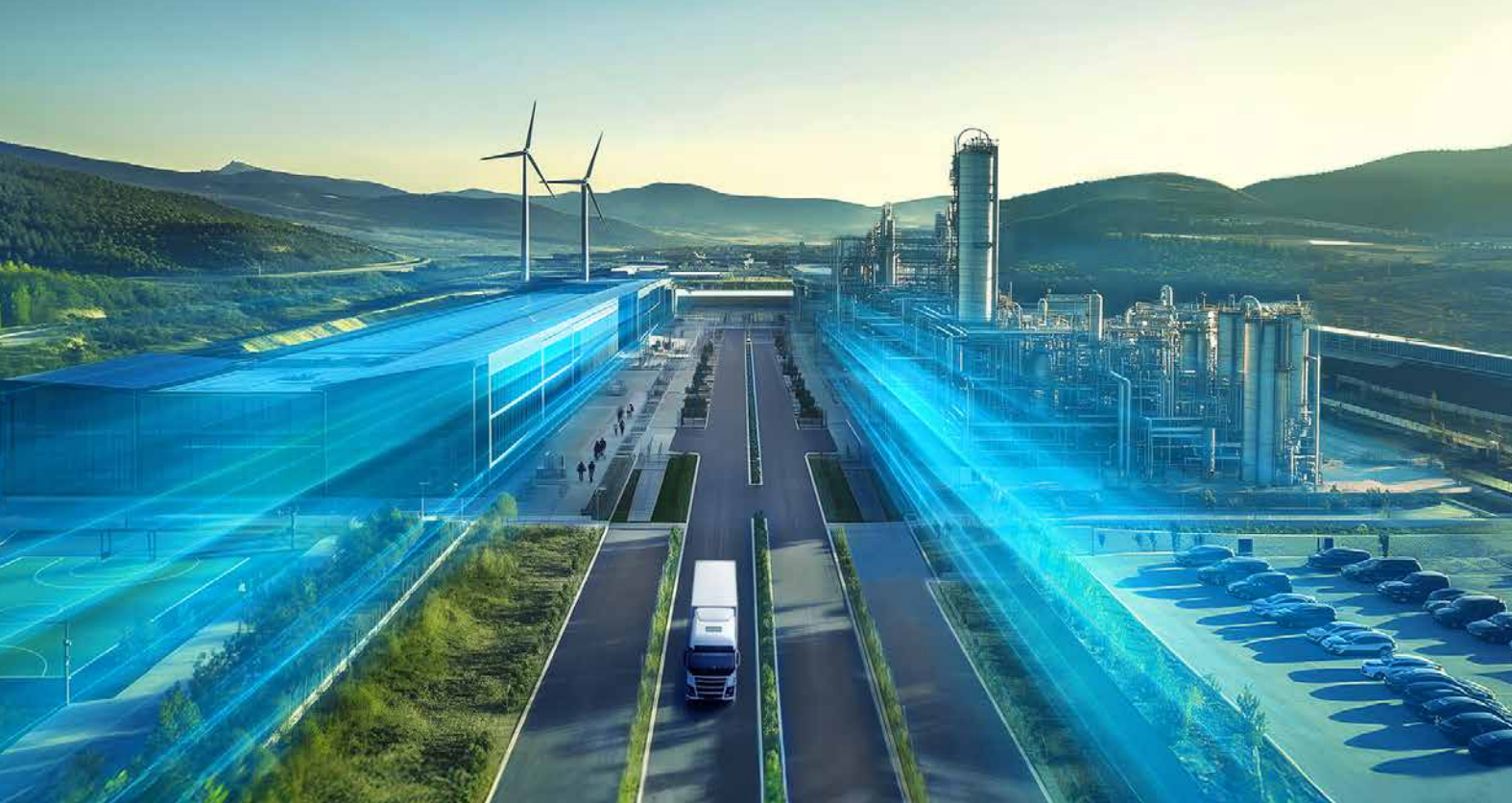
„Als Unternehmerin warte ich in Krisenzeiten nicht auf die Politik. Ich muss eigene Wege finden, neue Märkte erschließen, die Wertschöpfungstiefe erhöhen, Chancen in Entwicklungsprojekten erkennen. Dafür braucht es unternehmerischen Mut, an dem es derzeit in Deutschland ein Stück weit mangelt.“

Matthias Pohl

Sektorexperte, Automobil
LBBW



„Der Zuliefermarkt hat sich in den letzten Jahren bereits konsolidiert. Aufgrund der Überkapazitäten – insbesondere in Europa – ist mit einer weiteren Konzentration zu rechnen. Somit muss sich der Zulieferer über seine Relevanz innerhalb des Segments und gegenüber den wichtigsten Kunden bewusst sein und diese Position auch aktiv bei Verhandlungen wie Neuverträgen oder Nachzahlungen entsprechend vertreten.“



Vom Fabrikgebäude zum Zukunftsstandort

Der industrielle Mittelstand steht vor tiefgreifenden Herausforderungen: Die Dekarbonisierung der Produktion, die digitale Transformation und die Sicherung flexibler, resilienter Produktionsprozesse verlangen nach zukunftsfähigen Lösungen. Mit einem ganzheitlichen Ansatz unterstützt Drees & Sommer Unternehmen dabei, Neu- oder Umbau zu einem Invest in die eigene Zukunftssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit zu machen.

Die industrielle Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wird sich künftig noch stärker daran messen lassen, wie intelligent, resilient und ressourceneffizient Produktionsstandorte aufgestellt sind. Gefragt ist der Zukunftsstandort: flexibel, digital vernetzt, nachhaltig und wirtschaftlich tragfähig.

Drees & Sommer zeigt in zahlreichen Projekten, wie Unternehmen diese Anforderungen in echten Mehrwert übersetzen. Der Schlüssel: Der Produktionsprozess steht im Mittel-

punkt, nicht das Gebäude. „Wir denken vom Kern der Wertschöpfung aus“, sagt Dierk Mutschler, Vorstand und Partner der Gruppe. Ob Neubau oder Transformation – immer ergibt sich aus dem Prozess, was, wie und wo gebaut wird.

Erfolgreiche Produktionsstandorte sind modular geplant, technologisch vorausgedacht und strategisch positioniert. Digitale Tools und nachhaltige Konzepte schaffen Strukturen, die sich schnell anpassen lassen. Sie ermöglichen kurze Time-to-Market-Zyklen, optimierte Materialflüsse und effiziente Ressourcennutzung – echte Erfolgsfaktoren.

Auch die Standortwahl ist entscheidend. „Bei der Wahl des richtigen Produktionsstandorts gehören Produktionskosten, stabile Rahmenbedingungen, Infrastruktur und zunehmend der Zugang zu nachhaltiger, grüner Energie frühzeitig in die strategische Planung – sonst wird es hinterher teuer. In unsere interdisziplinären Teams binden wir gezielt Expertinnen und Experten ein, die die Prozesse

von Unternehmen bis ins Detail verstehen. Denn: Planung mit Weitblick und Substanz hilft, Fehlinvestitionen zu vermeiden, und spart langfristig Kosten“, betont Mutschler.

Interdisziplinäre Teams mit tiefem Branchenverständnis entwickeln tragfähige Lösungen – sei es in der Prozessindustrie, im Maschinenbau oder in der Hightech-Fertigung. Architektur, Technik, IT und Betriebsstrategie greifen ineinander. „Die Fabrik der Zukunft ist kein Gebäude mehr – sie ist ein lernfähiges System aus Daten, Technologie und Strategie“, erklärt Mutschler.

So entstehen unternehmerische Zukunftsplattformen.

P A I L O T

KI-basierte Produktionsplanung aus der Cloud.

Faktenbasierte Entscheidungen und bessere KPIs mit PAILLOT.

- ✓ Bis zu **25% weniger Verspätungen**
- ✓ Bis zu **20% höhere Auslastung**
- ✓ Mehrwerte **bereits nach Wochen**
- ✓ Planung in **Sekundenschnelle**



pailot.com

TAKES PRODUCTION
TO NEW HEIGHTS.



**Jetzt Website besuchen
und mehr erfahren!**

Start-ups @ Productivity Symposium

Trifft Innovationsgeist auf industrielle Umsetzungskompetenz, wird es spannend. In der Start-up-Arena des Productivity Symposiums zeigten rund 20 junge Unternehmen, wie viel frischer Wind in ihren Lösungen steckt. Mit viel Neugier auf beiden Seiten wurden an den Ständen Gespräche auf Augenhöhe geführt: Der Mittelstand brachte Marktkennntnis und Skalierungserfahrung ein, Start-ups präsentierten praxisnahe Antworten auf reale Herausforderungen, wie die folgenden Beispiele zeigen.



Unsichtbare Verluste transparent machen

Produktionsanlagen verlieren oft unbemerkt an Leistung und Qualität. Bytefabrik.AI macht diese Verluste frühzeitig sichtbar, bevor sie zu Ausschuss, Nacharbeit oder Stillstand führen. Die Software analysiert hochaufgelöste Prozessdaten in Echtzeit, erstellt detaillierte Ist-Modelle von jedem Prozessschritt und Bauteil, erkennt Abweichungen automatisch und liefert konkrete, verständliche Handlungsempfehlungen. Die schnell einsetzbare KI-Lösung lässt sich modular erweitern und ist mit einer Open-Source-Basisversion auch für den Mittelstand attraktiv.

www.bytefabrik.ai

Foto: Dr. Dominik Riemer, Geschäftsführer



Weniger Feinstaub mit emissionsarmen Bremsscheiben

Bremsstaub verursacht fast die Hälfte der verkehrsbedingten Feinstaubemissionen. Nepsos senkt mit einer neuartigen Legierung diese Emissionen um mehr als 80 %. Die patentierte Bremsscheibe ist 60 % leichter als herkömmliche Modelle, völlig korrosionsfrei und so verschleißfest, dass sie ein ganzes Autoleben lang hält. Ideal für Flottenbetreiber und für Elektrofahrzeuge, da die Bremsscheibe durch ihre Eigenschaften deren Reichweite erhöht. Die kostengünstige und nachhaltige Lösung erfüllt kommende Euro-7-Anforderungen zuverlässig.

marco.eichberger@nepsos.com

Foto: Marco Eichberger, Gründer/CEO



Mehr Produktionsqualität durch KI

Die Vision4Quality GmbH aus Würzburg unterstützt Unternehmen dabei, ihre Produktionsqualität zu verbessern und Ausschuss zu reduzieren – mit intelligenten Bildverarbeitungssystemen auf Basis von Künstlicher Intelligenz. Zum Einsatz kommen kamerabasierte Werkerführung und automatisierte optische Inspektionslösungen (AOI), die Fehler frühzeitig erkennen. Die Systeme überzeugen durch einfache Handhabung: Die KI lässt sich in wenigen Schritten individuell anlernen – flexibel, schnell und ganz ohne Expertenwissen.

www.vision4quality.de

Foto: Matthias Tuchscherer, Gründer/CTO



Digitale Lösung vereinfacht CO₂-Reporting

Immer mehr Unternehmen müssen die CO₂-Emissionen ihrer Produkte und Lieferketten offenlegen. Das Berliner Start-up CircularTree liefert dafür eine skalierbare Lösung: eine cloudbasierte Plattform, mit der sich Product Carbon Footprints (PCF) einfach automatisiert berechnen, austauschen und verwalten lassen. Die Software ist in der Praxis erprobt und basiert auf offenen Standards wie PACT und Catena-X. Sie lässt sich leicht integrieren, liefert verlässliche Daten – und stärkt die Zusammenarbeit mit Partnern entlang der gesamten Lieferkette.

www.circulartree.com

Foto: Andreas Haizmann, Chief Product Officer



Intelligente Roboter entlasten Produktion

Viele Robotiklösungen sind teuer, kompliziert und nur mit Spezialwissen einsetzbar. Neura Robotics geht einen anderen Weg: Die intelligenten Roboter des Unternehmens lassen sich intuitiv bedienen, arbeiten präzise und sind schnell einsatzbereit – auch ohne technisches Vorwissen. Sie übernehmen Aufgaben in Produktion, Logistik oder Service und entlasten so Fachkräfte im Alltag. Mit Neura Automation bietet das Unternehmen zudem komplette Automatisierungslösungen aus einer Hand – inklusive digitaler Plattform für eine vernetzte, flexible und skalierbare Produktion.

www.neura-robotics.com

Foto: Michael Kiefer, Managing Director Neura Automation



INTERVIEW MIT DR. AXEL TOME

Zwei Welten, ein Ziel: Produktionsexzellenz im Mittelstand



Alles aus einer Hand: Das Production Cluster bündelt Kompetenzen rund um die Industrialisierung und Produktion – von der Optimierung der Fabriken im Bestand über smarte Produktions- und Automatisierungslösungen bis hin zur digitalisierten Fabrik der Zukunft.

Die Experten im Production Cluster v. l. n. r.:
DR. MICHAEL BRODMANN, Head of Business Unit Smart Production Solutions bei Bertrandt; **BERNHARD WINDERL**, Vorstand der evopro AG; **DR. SHAHNAM AFSHAR**, Senior Vice President Division Industries der Bertrandt AG; **DR. AXEL TOME**, CEO Concept AG

Herr Dr. Tome, die Concept AG ist jetzt Teil des Technologiekonzerns Bertrandt AG. Welcher Mehrwert im Leistungsangebot ergibt sich daraus?

Wir bei Concept AG optimieren bestehende Fabriken durch schnelle Produktivitätssteigerung und Liquiditätsfreisetzung. Mit Bertrandt und seiner starken Technologiekompetenz im Verbund erschließen wir uns neue Möglichkeiten, diese Produktionsstätten in smarte digitale Fabriken weiterzuentwickeln – und damit die Wertschöpfung in Deutschland zu halten. Der entscheidende Vorteil liegt in der durchgängigen Kostenoptimierung: vom ersten Produktdesign über die Industrialisierung bis zur Serienproduktion.

Was verbirgt sich hinter dem gemeinsam ins Leben gerufenen Production Cluster und was ist Ihr konkreter Beitrag?

Das Production Cluster bündelt drei spezialisierte Kompetenzen: Prozess- und Anlagenoptimierung, Supply Chain Management sowie ganzheitliche Produktkostensenkung. Ergänzt durch die Automatisierungslösungen der evopro AG, ebenfalls Teil der Bertrandt AG, decken wir die komplette Wertschöpfungskette von Produkt Design über schnelle Industrialisierung und effiziente Produktion ab. Unser Beitrag bei der Concept AG liegt in der pragmatischen Analyse und sofortigen Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in der aktuellen Produktionsumgebung. Wir setzen auf schnelle Hebel mit ROI unter einem Jahr – mit dem Ziel, die operative Exzellenz zu verbessern. Das schafft finanziellen Spielraum für langfristige Investitionen in moderne Fertigungstechnologien.

Welche strategische Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit Bertrandt für die Concept AG – gerade mit Blick auf Unternehmensgröße und Marktposition?

Es ist eine strategische Allianz auf Augenhöhe – mit klarem Ergänzungskarakter. Während wir bei der Concept AG unseren mittelständischen Kunden zusätzliche Technologieexpertisen aus dem Bertrandt-Umfeld zur Verfügung stellen können, erwarten wir, gemeinsam mit Bertrandt ein interessanter Partner auch für die größeren Systemhäuser

und OEM in den verschiedenen Branchen zu sein. Diese Verbindung öffnet uns den Zugang zu globalen Industrieprojekten, ermöglicht die Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells und verstärkt unsere Reichweite erheblich. Für uns hat sich die mutige Entscheidung, mit einem größeren Partner zusammenzugehen, als richtig erwiesen: Wir können unsere Stärken skalieren, ohne unsere Identität preiszugeben.

Worin liegt aus Ihrer Sicht der besondere Nutzen dieser Kombination für Kunden aus dem Mittelstand?

Mittelständische Kunden erhalten erstmals eine Ende-zu-Ende-Lösung aus einer Hand: von der modularen Produktentwicklung bis zur effizienten Fertigung in agilen, vernetzten Produktionsanlagen. Statt isolierter Herstellkostenoptimierung betrachten wir die gesamten Produktkosten systemisch. Die Kombination aus Technologiekompetenz und mittelständischer Mentalität ist einzigartig. Beratung, fortschrittliche Technologie und digitale Transformation werden nicht mehr fragmentiert eingekauft, sondern strategisch verzahnt. Synergien beschleunigen die Projekte und erhöhen deren Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich.

Wenn Sie Fabriken im Bestand optimieren: Welche Herausforderungen sehen Sie aktuell besonders häufig und wie hilft das Production Cluster, diesen zu begegnen?

Die Hauptherausforderungen sind akuter Kostendruck, unvorhersagbare Abrufvolumina, instabile Lieferketten und der dramatische Fachkräftemangel. Unternehmen benötigen sofortige Entlastung durch eine schnelle Ergebnisverbesserung und Liquiditätsfreisetzung. Hier greifen unsere Stärken ineinander: Die Concept AG liefert schnelle, pragmatische Sofortmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Bertrandt und evopro ergänzen dies um zukunftsweisende Technologielösungen, angepasste Digitalisierungs- und Automationsansätze. Das Cluster kompensiert begrenzte interne Ressourcen und fehlende Spezialkompetenzen beim Kunden. Konkret bedeutet das: Wir analysieren Ist-Prozesse und steigern sofort Durchsatz und Effizienz, während parallel moderne Automatisierung und digitale Infrastrukturen implementiert werden. So sichern wir die Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsstandorten auch in Hochlohnländern wie Deutschland nachhaltig.

Miteinander ans Ziel.

Wir. Wissen. Wie.

Als Ihr Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung verbinden wir gelernte Leistungen mit gelebten Werten. Dabei engagieren wir uns aktiv für eine enge Mandantenbeziehung – denn nur wer sich gut kennt, kann richtig prüfen und gut beraten.

STUTTGART
BADEN-BADEN
BALINGEN
DRESDEN
FREIBURG
JENA
LEIPZIG
MÜNCHEN
ÜBERLINGEN

BANSBACH-GMBH.DE



Ende der Zettelwirtschaft

Novoform hat den Sprung in die moderne, papierlose Produktion gewagt: Statt Excel-Listen setzt die Unternehmensgruppe, die zu den führenden europäischen Herstellern von technischen Türen gehört, auf die digitale Planung und Steuerung der Produktion. Das Ergebnis: transparente Abläufe und verlässlich eingehaltene Liefertermine. Die Umstellung verlangt ein radikales Umdenken in der Arbeitsweise. Dafür spart sie tonnenweise Papier, einmalig Kosten in Höhe von 1,5 Millionen Euro und verbessert nachhaltig die Produktivität im zweistelligen Bereich.

Der digital gut aufgestellte Vertrieb von Novoform bewältigte die in der Coronapandemie stark gestiegene Nachfrage nach technischen Türen gut. Doch in der Produktion am Standort Brackenheim sah es anders aus: Papierberge statt Daten, der Status der Fertigungsaufträge kaum nachvollziehbar, Liefertermine wurden rückwirkend angepasst und doch nicht eingehalten. In dieser Situation kam nextLAP an Bord. Das Consulting-Unternehmen digitalisierte in enger Zusammenarbeit mit dem damaligen Werksleiter des Standorts Brackenheim, Markus Horlacher, die Produktion auf Basis des „Smart Factory Frameworks“ der Hochschule St. Gallen: im ersten Schritt ein Advanced Planning Tool (APS), auf das ein Manufacturing Execution System (MES) folgt – konsequent papierlos.

In Workshops identifizierte das Team relevante Prozesse, implementierte die technischen Systeme in kürzester Zeit und startete den kulturellen Wandel. „Ein Change im Verhalten kommt nicht von allein. Deshalb haben wir ein tägliches Ritual eingeführt, unsere ‚Gebetsmühlen-Taktik‘, unterstützt von bebilderten Tafeln an den Wänden mit dem neuen Ablauf: Bauteile scannen, Aufgabe abarbeiten, Ergebnis rückmelden. Damit stellen wir sicher, dass genau das umgesetzt wird, was für diesen Tag geplant war. Erst durch die stetige Wiederholung verankerte sich der neue Arbeitsprozess in den Köpfen“, sagt Markus Horlacher, der heute Head of Digitalization of Production der gesamten Novoform-Gruppe ist.



Das variantenreiche Novoform Stahltüren-System NovoPorta Premio mit stets einheitlicher Türoptik wird bevorzugt im Objektbau eingesetzt, wie im Porsche Design Tower Stuttgart.

Die digitale Planung berücksichtigt heute die tatsächlichen Kapazitäten und berechnet tagesgenau, wann ein Produkt lieferbar ist. Im Werk haben die Mitarbeitenden durch Bildschirme an jedem Arbeitsplatz ihre Aufgaben klar vor Augen. „Datengetriebene Produktion bedeutet: Ich sehe zu jedem Zeitpunkt, wo ein Produkt sich in der Fertigung befindet. Wer macht das gerade? Passt die Qualität? Schaffe ich meine Tagesvorgabe?“, erläutert André Ziemke, CEO von nextLAP.

Das Resultat kann sich sehen lassen: Die Liefertermintreue stieg von un guten 80 Prozent auf beeindruckende 99,8 Prozent. Novoform rollt die papierlose Fertigung derzeit in weiteren europäischen Werken aus – als Wertschöpfungsbooster, der die Standorte fit für die Zukunft macht.

Digitale Transformation mit Vorbildcharakter

Novoform erhält Productivity Award 2025



v. l. n. r.: MARKUS HORLACHER,
Head of Digitalization of
Production Novoform; THOMAS
BERNES, Geschäftsführer
Novoform GmbH; ANDRÉ ZIEMKE,
CEO nextLAP Consulting GmbH;
DR. AXEL TOME, CEO Concept
AG

Digitale Transformation ist kein Selbstzweck – sie muss wirken. Wie das funktioniert, zeigt Novoform eindrucksvoll am Pilotstandort Brackenheim: Das Unternehmen hat mit Unterstützung von nextLAP die Digitalisierung der Produktion nicht auf eine IT-Systemeinführung reduziert, sondern sie ganzheitlich betrachtet und konsequent umgesetzt.

Was für die Jury des diesjährigen Productivity Symposiums den Ausschlag gab: Neben der Einführung moderner Planungs- und Ausführungssysteme (APS/MES) wurden Prozesse neu aufgesetzt, Mitarbeitende gezielt geschult, Teams umgestellt und Führung neu gedacht. Ein Transformationsprozess, der nicht nur technologisch, sondern auch kulturell tiefgreifend wirkte.

„Das war wie aus dem Lehrbuch – eine digitale Transformation, wie wir sie in der Realität selten sehen. Ebenso beeindruckend die enorme Verbesserung der Liefertermintreue innerhalb weniger Monate“, lobte Dr. Axel Tome, CEO Concept AG, in seiner Laudatio. Er überreichte den

Productivity Award an Thomas Bernes, Geschäftsführer der deutschen Produktionsgesellschaften von Novoform. Der zeigte sich stolz auf die Auszeichnung und gab offen zu: „Ohne den Druck durch Markt und Kunden, die wegen nicht eingehaltener Liefertermine abgewandert sind, hätten wir das Projekt nicht gestartet. Heute sind wir nahezu hundertprozentig liefertreu. Zudem haben wir unsere Durchlaufzeiten gesenkt, planen Ressourcen exakt und arbeiten insgesamt effizienter, was sich positiv auf unser Working Capital auswirkt.“ Novoform beweist, was möglich ist, wenn Technologie, Prozesse und Menschen konsequent ein gemeinsames Ziel anpeilen.

Impressum

Herausgeber

Concept AG
Zettachring 6
70567 Stuttgart

Konzeption & Redaktion

Sympra GmbH (GPRA)

Koordination & Gestaltung

Stratify Result GmbH



FAST FORWARD

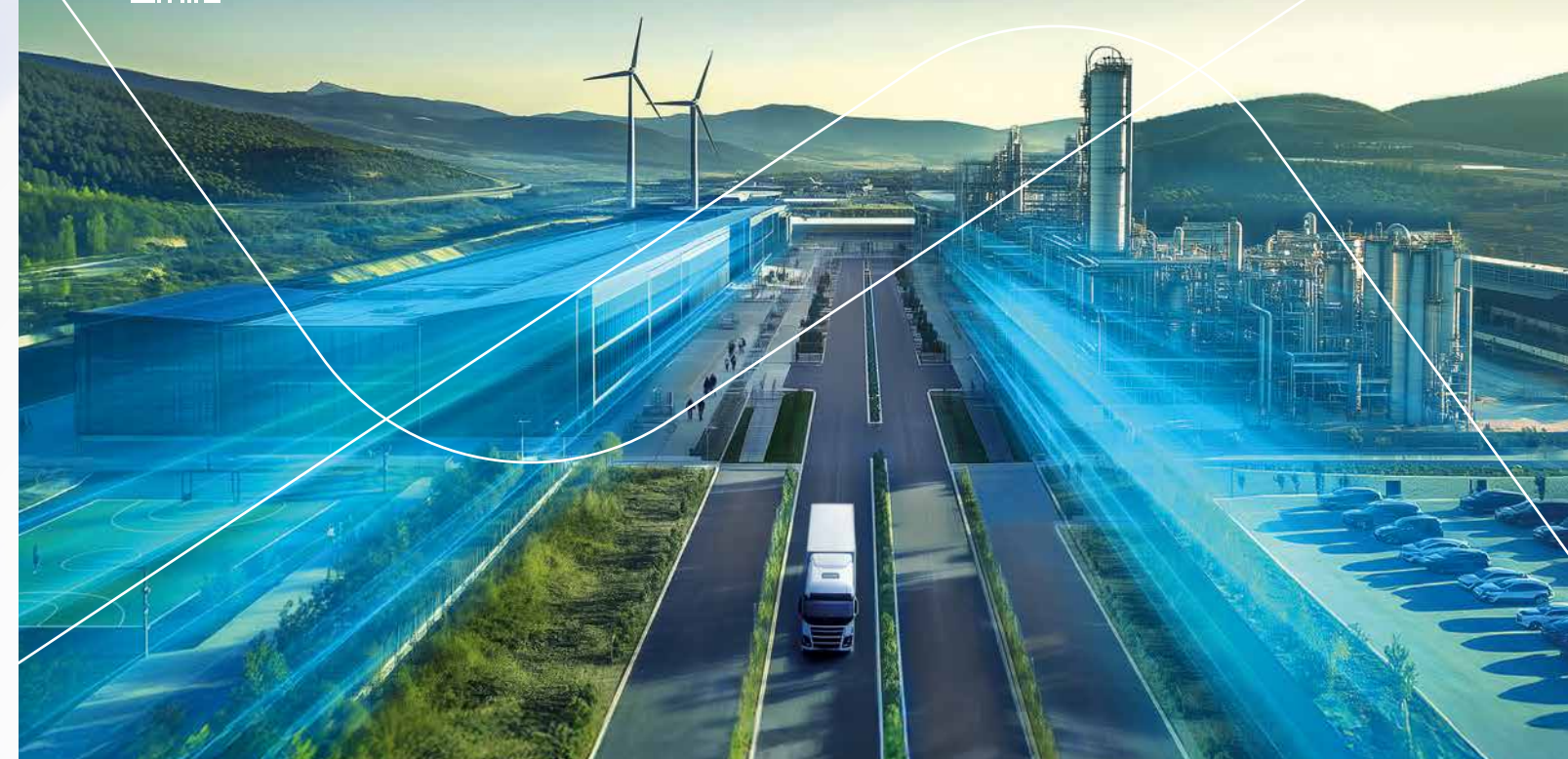
DREES &
SOMMER

MASTER(ING) YOUR INDUSTRY CHALLENGES

Drees & Sommer unterstützt Industrieunternehmen dabei, ihre Standorte weltweit zukunftsfähig zu machen. Wir kennen die Herausforderungen, definieren und strukturieren geeignete Maßnahmen und setzen sie gemeinsam mit ihnen um. Dabei bringen wir unsere technische, bauliche und kaufmännische Expertise ein und schaffen Synergien. Egal ob Neubau oder Bestand – wir integrieren Themen wie Digital Twin, Green Factory und Zero Carbon in die Projekte unserer Kunden. Branchenübergreifend und ganzheitlich. Über alle Leistungsphasen hinweg. Gemeinsam meistern wir individuellen Herausforderungen und bringen Ihre Produktion auf das nächste Level.



Mehr über
Industrie bei
Drees & Sommer
finden Sie hier.





CONCEPT AG
The productivity people

A bertrandt Company

In Kooperation mit:

**BANS
BACH**

Knowing you.

Mit freundlicher Unterstützung von:

bertrandt

**DREES &
SOMMER**

IKB
Deutsche Industriebank

next **LAP**
CONSULTING

PAILOT

ASTON MARTIN
Dresden

BayBG

MBG
BADEN-WÜRTTEMBERG