

WHITEPAPER

Wenn Tradition nicht mehr reicht

Warum Kapital, Kunden und Talente zukunftsfähigen
Modellen folgen

by Marcus Paul

Über den Autor

Marcus Paul schreibt über Wirtschaft, Politik und Organisationen aus der Perspektive eines Menschen, der viele Jahre an der Grenze zwischen Idee und Umsetzung gearbeitet hat.

Er ist Gründer, Maschinenbauingenieur und ehemaliger globaler Produkt- und Portfolioverantwortlicher im industriellen B2B-Umfeld. Er hat erlebt, wie groß der Abstand zwischen einer plausiblen Strategie und einem funktionierenden System sein kann. Auf dem Papier ist vieles logisch. Im Betrieb entscheidet sich, ob es wirklich trägt.

Seine Perspektive ist durch eine einfache Beobachtung geprägt: Viele wirtschaftliche, politische und organisatorische Systeme scheitern an der Übersetzung von Idee in Wirkung.

Aus dieser Erfahrung entsteht sein Interesse an Systemdenken. Ihn treiben nicht fertige Lagerantworten, sondern die Mechanik unter der Oberfläche.

Seine berufliche Arbeit führte ihn durch Produktentwicklung, globale Portfoliosteuerung, Markteinführungen, Wachstumsstrategien, Business Cases und unternehmerischen Aufbau. Wiederkehrend ging es dabei um dieselbe Frage: Wie übersetzt man technische, wirtschaftliche und organisatorische Komplexität in klare Entscheidungen und wirksame Umsetzung?

Diese Frage prägt auch seine Texte. Sie bewerten öffentliche Debatten nicht zuerst nach Stimmung, Zugehörigkeit oder Schlagworten, sondern nach Ausführbarkeit.

Marcus Paul schreibt für Leser, die wirtschaftliche und politische Themen nicht nur kommentieren, sondern genauer verstehen wollen. Sein Anspruch ist nicht, Komplexität künstlich aufzulösen. Sein Anspruch ist, sie so zu ordnen, dass bessere Fragen möglich werden.

Der Leitgedanke seiner Arbeit lautet:

Öffentliche oder organisatorische Debatten fragen zu oft, was gewollt ist und zu selten, was wirkt.



Marcus Paul
Gründer und Autor

“
Systemdenken beginnt dort,
wo Meinung nicht mehr reicht.

Inhalt

01 Nicht KI ist der Gegner, sondern Marktblindheit

SEKTION

Warum Kapital, Kunden und Talente zukunftsfähigen Modellen folgen	2
KI ist nicht der Gegner. KI ist der Verstärker.	2
Der Mythos der alten Erfolgsformel	5
Nachfolge ist mehr als Eigentumsübergang	5

02 Kunden, Service, GTM und neue Moats

SEKTION

Kundenbestand ist nicht Marktverständnis	7
Investoren honorieren Herkunft nur, wenn daraus Zukunftsfähigkeit wird	7
Neue Moats entstehen nicht nur im Produkt	10
Service, GTM und Logistik werden strategisch	10

03 Vision ist mehr als ein Poster

SEKTION

Produktion, Daten und M&A entscheiden über Lernkurve	14
Was Unternehmer und Vorstände jetzt kalibrieren müssen	15
Vision ist kein Poster. Vision ist ein Kalibrierungssystem.	15
Der eigentliche Reality Check	16

01

SEKTION

Nicht KI ist der Gegner, sondern Marktblindheit

Die alte Erfolgsformel muss als Hypothese gegen den Markt geprüft werden.

Warum Kapital, Kunden und Talente zukunftsfähigen Modellen folgen

Manchmal reichen zwei Meldungen im Wirtschaftsteil, um zu sehen, wohin Kapital und Vertrauen wandern.

Die erste Meldung: Ein deutsches Traditionsunternehmen baut Stellen ab, senkt Kosten, verlagert Produktion oder kündigt ein Transformationsprogramm an. Die zweite Meldung: Ein KI-, Software-, Defense-Tech- oder Plattformunternehmen sammelt Kapital ein.

Die einfache Lesart ist schnell da: alt gegen neu. Industrie gegen KI. Maschinenbau gegen Software. Mittelstand gegen Start-up. Deutschland gegen Silicon Valley oder Shenzhen.

Diese Lesart bleibt an der Oberfläche.

Die deutsche Industrie verliert nicht einfach gegen KI. Ein Teil der deutschen Industrie gerät dort unter Druck, wo Marktveränderungen schneller wirken als die eigene Erfolgsformel überprüft wird.

Die eigentliche Frage ist deshalb nicht, ob deutsche Industrieunternehmen genug KI-Projekte haben. Die eigentliche Frage ist, ob sie noch erkennt, warum Kunden, Kapital und Talent ihre Loyalität neu verteilen.

**Geld folgt keinem Stillstand.
Weder von Kunden noch
von Investoren.**

KI ist nicht der Gegner. KI ist der Verstärker.

KI verstärkt Geschwindigkeit, Transparenz, Produktentwicklung, Prognosefähigkeit, Preisvergleich, Kundenzugang und die Lernkurve des Wettbewerbs.

Wer ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell hat, kann mit KI schneller lernen und ausführen. Wer ein veraltetes Geschäftsmodell hat, kann mit KI auch nur schneller veralten.

Nicht jeder Umsatzrückgang ist ein Technologieproblem. Oft liegt darunter eine härtere Wahrheit: Viele alte Erfolgsformeln werden heute härter geprüft durch neue Kaufkriterien, höhere Kosten,

stärkere Transparenz, neue Wettbewerber und schnellere Kapitalverschiebungen.

Deutschland kam 2025 nach zwei Rezessionsjahren nur auf ein reales Wachstum von 0,2 Prozent. Der Mittelstand bleibt beschäftigungsstark, aber laut KfW-Berichten investierten 2024 nur 39 Prozent der mittelständischen Unternehmen. Gleichzeitig binden Bürokratie und Unsicherheit Managementzeit, Kapital und Aufmerksamkeit.

Das ist ein Prüfstand für alte Geschäftslogiken.

Auch der Maschinenbau zeigt, wie hart sich die Realität verschiebt. Die deutschen Maschinenexporte sanken 2025 nominal um 1,8 Prozent, preisbereinigt um 3,3 Prozent. Exporte in die USA fielen um 8,0 Prozent, nach China um 8,2 Prozent.

Das ist ein Signal, dass Exportlogiken, Marktzugänge und Wettbewerbsdynamiken nicht mehr automatisch so funktionieren wie früher.

TRUMPF ist dafür ein gutes Beispiel es ein starkes, technologisch exzellentes Traditionsunternehmen ist. Im Geschäftsjahr 2024/25 fiel der Umsatz laut Berichten um 16 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro; nach Steuern stand ein Verlust von 23,4 Millionen Euro.

Das zeigt dass selbst exzellente Unternehmen von globaler Investitionszurückhaltung, Kostenstrukturen, Marktverschiebungen und Zukunftsinvestitionen hart getroffen werden können.

Miele zeigt einen anderen Punkt. Premium, Marke und Qualitätsversprechen bleiben wertvoll. Aber auch sie schützen nicht automatisch, wenn Nachfrage, Baukonjunktur, Kostenbasis und asiatischer Wettbewerb die alte Marktlogik verschieben. Ein Sparprogramm von rund 500 Millionen Euro und bis zu 2.700 betroffene Jobs sind ein Beleg dafür, dass Qualität allein kein vollständiger Zukunftsbeweis ist.

Die Führungsfrage lautet deshalb:

Welche alte Erfolgsformel trägt noch?

Welche trägt nur noch im Bestand? Und welche wird intern verteidigt, obwohl der Markt sie bereits relativiert?

Zwei Meldungen, eine Richtung.

Restrukturierung auf der einen Seite. Kapitalzufluss auf der anderen.

RESTRUKTURIERUNG

-  Stellen abbauen
-  Kosten senken
-  Produktion verlagern
-  Transformationsprogramm

Kapital folgt erwarteter Zukunftsfähigkeit, nicht industrieller Herkunft.

KAPITALZUFLUSS

-  KI
-  Software
-  Defense-Tech
-  Plattformen
-  skalierbare Modelle



0,2 %

Wachstum 2025

Verhaltene Dynamik trotz stabiler Rahmenbedingungen.



39 %

investierten 2024

des Industrie-Kapitals in digitale und technologiegetriebene Bereiche.



-3,3 %

Maschinenexporte 2025

Rückgang belastet industrielle Wertschöpfung.

Der Marktprüfstand alter Erfolgsformeln

Wenn Märkte schneller prüfen als Unternehmen lernen

Trägt die alte Erfolgsformel noch?



02

SEKTION

Kunden, Service, GTM und neue Moats

Kunden bezahlen Relevanz und weniger Reibung,
nicht nur Herkunft.

Der Mythos der alten Erfolgsformel

Viele deutsche Industrieunternehmen sind nicht zufällig erfolgreich geworden. Sie wurden erfolgreich durch technische Tiefe, Qualitätsanspruch, Prozesswissen, Kundennähe, Verlässlichkeit, Exportfähigkeit, Disziplin und langfristiges Denken.

Das verdient Respekt. Die deutsche Industrie ist groß geworden, weil sie über Jahrzehnte echte Kundenprobleme besser gelöst hat als andere.

Aber genau darin liegt die Gefahr.

Aus einer erfolgreichen Formel wird irgendwann eine Geschichte. Aus der Geschichte wird Identität. Aus Identität wird Unternehmens-DNA. Und aus Unternehmens-DNA wird manchmal etwas, das nicht mehr hart genug geprüft wird.

Der Gründer war technisch überlegen und seiner Zeit voraus. Das Produkt war innovativ. Der Name steht noch heute für Qualität. Der Vertrieb kennt den Kundenbestand sehr gut.

Und der Markt hat auch dafür bezahlt.

Die Organisation hat gelernt: So gewinnen wir.

Das war einmal richtig. Aber kein Markt schuldet einem Unternehmen, dass die alte Erfolgsformel dauerhaft funktioniert.

Der gefährlichste Moment für ein Traditionsunternehmen ist nicht der erste Umsatzrückgang. Es ist der Moment, in dem die alte Erfolgsformel noch gut genug funktioniert, um nicht hinterfragt zu werden.

Denn dann fühlt sich Marktblindheit wie Stabilität an.

Nachfolge ist mehr als Eigentumsübergang

In Nachfolgenerationen wird nicht nur ein Unternehmen geerbt. Es wird auch eine Erklärung

geerbt, warum dieses Unternehmen erfolgreich war.

Diese Erklärung kann wertvoll sein. Sie kann aber auch gefährlich werden, wenn sie nicht mehr als Hypothese behandelt wird, sondern als Wahrheit.

- „Unsere Kunden kaufen Qualität.“
- „Unser Name steht für Vertrauen.“
- „Unsere Produkte sind technisch überlegen.“
- „Unsere Branche funktioniert anders.“
- „Unsere Beziehungen schützen uns.“
- „Unsere DNA ist unser Vorteil.“

Das kann alles stimmen. Aber es muss immer wieder gegen den Markt geprüft werden. Sonst wird Herkunft zur Ausrede und Stolz zur strategischen Schwäche.

Das ist kein Randthema. Laut KfW-Berichten könnten bis 2029 jährlich bis zu 114.000 mittelständische Unternehmen schließen, während etwa 109.000 eine Nachfolge suchen. 57 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer sind 55 Jahre oder älter.

Nachfolge ist deshalb nicht nur eine Eigentumsfrage. Sie ist eine strategische Kalibrierungsfrage.

Wird nur das Unternehmen übergeben? Oder auch eine alte Erklärung, die nie mehr hart gegen den Markt geprüft wird?

Falscher Stolz beginnt nicht dort, wo ein Unternehmer auf seine Geschichte stolz ist.

Falscher Stolz beginnt dort, wo diese Geschichte unprüfbar wird: wenn eine unbequeme Marktanalyse als Angriff empfunden wird, wenn junge Stimmen im Unternehmen hören „Das haben wir schon immer anders gemacht“, wenn Kundenverlust als konjunktureller Ausreißer erklärt wird, obwohl neue Anbieter längst die Kaufkriterien verschieben.

Unternehmens-DNA ist kein Freifahrtschein. Sie ist Rohmaterial. Führung muss daraus immer wieder neue Marktrelevanz bauen.

Nachfolge ist mehr als nur Eigentumsübergang

Nachfolge ist eine strategische Kalibrierungsfrage



Kundenbestand ist nicht Marktverständnis

Viele Unternehmen sagen: Wir sind nah am Kunden. Und oft stimmt das auch.

Sie kennen ihre Key Accounts.

Die nackte analytische Frage lautet aber:

Kennen sie ihren Markt noch wirklich?

Oder kennen sie vor allem den Kundenbestand, der sie bisher getragen hat?

Das ist ein großer Unterschied.

Ein Kunde bleibt nicht immer, weil das Angebot überlegen ist. Manchmal bleibt er, weil Wechselkosten hoch sind, Freigaben dauern, Spezifikationen historisch gewachsen sind, persönliche Beziehungen tragen oder ein alter Lieferant im System einfacher ist als ein neuer.

Das kann stabil wirken. Es kann aber auch trügen.

Ein Unternehmen kann noch Umsatz machen und trotzdem Marktverständnis verlieren. Es kann noch Bestellungen bekommen und trotzdem nicht mehr bevorzugt werden. Es kann noch im Lieferantensystem stehen und bei neuen Projekten trotzdem nicht mehr die erste Wahl sein.

Ein Risiko vieler reifer Unternehmen ist, Kundenhistorie mit Marktwissen zu verwechseln. Bestandskunden sind allein noch kein Beweis für Zukunftsfähigkeit. Sie sind manchmal nur der letzte Ort, an dem die alte Erfolgsformel noch funktioniert.

Kunden respektieren Herkunft. Aber sie bezahlen Relevanz.

Sie kaufen nicht nur das physische Produkt. Sie kaufen weniger Stillstand, weniger Risiko, schnellere Entscheidung, bessere Verfügbarkeit, planbare Kosten, bessere Dokumentation, einfachere Beschaffung und weniger operative Reibung.

Das Produkt bleibt wichtig. Aber es ist nicht mehr immer der alleinige Wertträger.

Ein gutes Produkt beantwortet noch nicht, wie schnell der Kunde es findet, wie sicher er es auswählen kann, wie sauber die Produktdaten sind, wie schnell es lieferbar ist, wie gut es sich integrieren lässt und wie stark das Angebot Risiko im Kundensystem reduziert.

Der Fehler ist nicht, ein gutes Produkt zu haben. Der Fehler ist, zu lange zu glauben, dass die alte Erfolgslogik auch den nächsten Marktzyklus trägt.

Investoren honorieren Herkunft nur, wenn daraus Zukunftsfähigkeit wird

Für Investoren gilt etwas Ähnliches. Herkunft, Substanz und Marke können helfen. Aber sie reichen nicht.

Investoren suchen Skalierbarkeit, also Modelle, die größer werden können, ohne proportional schwerer zu werden.

Deshalb wirkt der Kapitalfluss in Richtung KI-, Software-, Deep-Tech-, Defense-Tech- oder Plattformunternehmen für manche klassische Industrieunternehmen so irritierend. Aber Investoren finanzieren KI nicht wegen KI als Etikett. Sie finanzieren dort, wo sie zukünftige Marktposition, Datenvorteile, wiederkehrende Umsätze, skalierbaren Kundenzugang und höhere Geschwindigkeit vermuten.

Mario Draghi hat Europas Wettbewerbsproblem im Kern als Übersetzungsproblem beschrieben: Europa habe zu oft Schwierigkeiten, Ideen in kommerziellen Erfolg zu verwandeln.

Das trifft auch den industriellen Kern. Die Schwäche liegt oft nicht im Erfinden. Sie liegt im Übersetzen: vom Produkt in ein Geschäftsmodell, von Applikationswissen in skalierbaren Service, von Daten in Entscheidungsfähigkeit, von Maschinenkompetenz in digitale Marktposition, von Kundenbeziehung in wiederkehrenden Umsatz und von M&A in echte Kompetenzarchitektur.

Tradition ist dabei kein Problem. Sie kann ein massiver Vorteil sein: Erfahrung, Vertrauen, Prozesswissen, industrielle Tiefe, Kundenhistorie, technische Glaubwürdigkeit. Aber Tradition ist nur dann ein Vorteil, wenn sie in neue Stärke übersetzt wird.

Tradition wird erst durch Übersetzung wertvoll

Kunden und Investoren honorieren Herkunft nur, wenn daraus Zukunftsfähigkeit wird

Marktromantik beginnt dort, wo Geschichte zum Schutzschild gegen Marktsignale wird.



Service ist ein essentieller Wertehebel

Service ist nicht nur Anhang zum Produkt, sondern Hebel für Bindung, Daten und wiederkehrendem Wert.

Das Produkt ist immer nur so gut wie der Service.

Michael Traub, CEO Stihl



Sie wird zum Risiko, wenn aus früherem Erfolg Marktromantik entsteht.

Marktromantik ist der Moment, in dem ein Unternehmen mehr an seine eigene Geschichte glaubt als an die Signale des Marktes.

Wenn „Unsere Kunden wollen das nicht“, „Unsere Branche funktioniert anders“ oder „Unsere Qualität setzt sich immer durch“ nicht mehr als Hypothesen behandelt werden, sondern als Schutzschilder gegen Erkenntnis.

Die Frage ist nicht, ob die Unternehmens-DNA einmal stark war. Die Frage ist, ob sie noch Marktrelevanz erzeugt.

Neue Moats entstehen nicht nur im Produkt

Zukunftsfähigkeit entsteht heute nicht mehr automatisch aus dem besseren Produkt allein. Die neuen Moats entstehen dort, wo Produkt, Service, Daten, Lieferung, Finanzierung, Software, Produktion und Kundenzugang zu einem besseren Gesamtsystem werden.

Das sind keine Nebenthemen. Das sind Werthebel.

Einzelne Initiativen zu Service, Daten, GTM, Logistik, Produktion oder M&A sind wahrscheinlich vorhanden.

Ein Maschinenbauer, der nur eine Maschine verkauft, konkurriert über Produkt, Preis, Beziehung und Lieferfähigkeit.

Ein Maschinenbauer, der Verfügbarkeit, Prozesssicherheit, digitale Auslegung, schnelle Ersatzteilversorgung, vorausschauenden Service und flexible Nutzung anbietet, konkurriert über ein System.

Pay-per-Part, Pay-per-Use oder Betreiberlogiken sind deshalb nicht nur neue Preisschilder. Sie verändern Risiko, Kapitalbindung, Serviceanteile, Datenfluss und Kundenzugang. Der Kunde kauft dann nicht nur eine Maschine. Er kauft nutzbare Produktionsfähigkeit.

Ein ähnliches Prinzip gilt bei Betreibermodellen wie Druckluft-as-a-Service. Der Kunde will am Ende nicht zwingend einen Kompressor besitzen. Er will verlässliche, energieeffiziente Druckluft, weniger Ausfallrisiko, planbare Kosten und eine technische Infrastruktur, die einfach funktioniert.

Das ist der Unterschied zwischen Produktlogik und Kundenergebnislogik.

Service, GTM und Logistik werden strategisch

Service wird in vielen Industrieunternehmen noch immer zu defensiv gedacht: als Wartung, Ersatzteilgeschäft, Hotline, Kostenstelle oder notwendiger Anhang zum Produkt. Das ist zu klein.

In vielen industriellen Märkten wird Service zu einem der stärksten Hebel für Bindung, Daten und wiederkehrenden Wert. Service bedeutet Kundennähe nach dem Verkauf, Nutzungsdaten, Wiederkontakt, Vertrauen, wiederkehrenden Umsatz und die Möglichkeit, Risiko aus dem Kundensystem zu nehmen.

Der Stihl-CEO Michael Traub hat es in einem anderen Kontext sehr einfach formuliert:

Das ist der Unterschied zwischen Produktlogik und Kundenergebnislogik.

Dieser Satz beschreibt industrielle Realität sehr treffend.

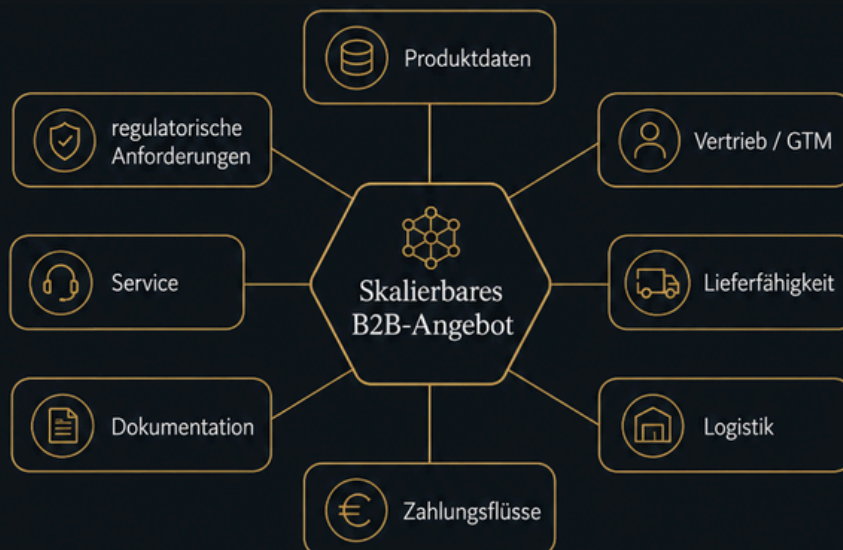
Auch GTM (Go-To-Market) wird häufig zu eng gelesen. GTM ist nicht nur Marketing. GTM ist die Architektur, mit der ein Angebot in den Markt kommt, verstanden wird, gekauft wird, implementiert wird und wiederkehrenden Wert erzeugt.

Ein Unternehmen kann technologisch stark sein und trotzdem ein schwaches GTM-Modell haben. Dann liegt das Problem nicht im Labor. Es liegt zwischen Markt, Produkt, Vertrieb, Daten, Service, Logistik und Entscheidungssystem.

Klassischer Industrievertrieb konnte viel kompensieren: schlechte Produktdaten, unklare Auswahlprozesse, langsame digitale Prozesse, fehlende Plattformfähigkeit. Das funktioniert in vielen komplexen B2B-Märkten weiterhin, aber nicht mehr überall gleich.

Neue Moats entstehen im Gesamtsystem

Skalierbar wird alles erst durch die richtige Verdrahtung



Die jüngere technische Generation sucht anders.
Einkäufer vergleichen anders.

- Produktdaten werden kaufentscheidend.
- Lieferfähigkeit wird strategischer.
- Servicequalität wird messbarer.
- Plattformen verändern Vergleich und Zugang.

Wie verkaufen wir mehr? Diese Fragestellung fasst zu kurz.

Wie wird unser Wert im Markt sichtbar, verständlich, vergleichbar, auswählbar, lieferbar und wiederkehrend monetarisierbar? Das greift es besser auf.

Lieferfähigkeit ist in vielen B2B-Märkten nicht mehr Ausführung nach dem Verkauf. Sie ist Teil des Kaufgrundes.

Gerade in Europa ist das relevant. Der Markt ist groß, aber fragmentiert. Unterschiedliche Länder, Sprachen, Steuersysteme, Lieferwege, Normen, Beschaffungsgewohnheiten und Serviceerwartungen machen Skalierung schwerer als PowerPoint-Folien es zeigen.

Ein europäisches B2B-Angebot ist nicht automatisch skalierbar, nur weil der Binnenmarkt existiert. Es wird skalierbar, wenn Produktdaten, Vertrieb, Logistik, Zahlungsflüsse, Dokumentation, Service und regulatorische Anforderungen ausführbar verdrahtet sind.

03

SEKTION

Vision ist mehr als ein Poster

Unternehmer und Vorstände müssen heute zwischen
Identität und Erfolgsmechanik unterscheiden.

Produktion, Daten und M&A entscheiden über Lernkurve

Auch Produktion wird oft zu eng gelesen: als Kostenstelle, Standortdebatte, Automatisierungsgrad oder Auslastungsfrage. Diese Themen sind wichtig. Aber Produktionsstrategie ist mehr als Kostenoptimierung.

Sie entscheidet über Reaktionsgeschwindigkeit, Resilienz, Variantenfähigkeit, Kundennähe, Time-to-Market und Lieferfähigkeit. Wer Pay-per-Use, kleinere Losgrößen, schnellere Varianten, lokale Anpassungen, Serviceintegration oder Ersatzteilverfügbarkeit anbieten will, braucht eine Produktionsstrategie, die dazu passt.

Die Frage ist deshalb nicht nur: Wo produzieren wir am günstigsten? Sondern:

Welche Produktionsarchitektur macht uns schnell, resilient, kundennah und skalierbar?

Stihl zeigt, wie konkret diese Kalibrierung werden kann. Das Unternehmen baut seine Akku-Strategie aus, investierte laut Berichten 125 Millionen Euro in ein Werk in Rumänien und will den Anteil batteriebetriebener Produkte von heute mehr als einem Viertel auf rund 35 Prozent bis 2027 und etwa 80 Prozent bis 2035 steigern.

Strategie wird belastbar, wenn sie in Investition, Standort und Zielquote übersetzt wird.

Ähnlich ist es bei Daten. Viele Industrieunternehmen besitzen enorme Datenbestände: Produktdaten, Anwendungsdaten, Qualitätsdaten, Serviceberichte, Maschinendaten, Werkstoffdaten, Lieferdaten, Kundendaten, Prozesswissen.

Datenbesitz ist nicht gleich Datenfähigkeit

Datenfähigkeit heißt, dass Daten strukturiert, anschlussfähig, produktnah, kundennützlich, entscheidungsfähig, vertriebsfähig, servicefähig und

monetarisierbar sind. Ein Industriekunde will nicht „Daten“ kaufen. Er will eine bessere Entscheidung treffen.

Er will schneller das passende Produkt finden, die Anwendung sicher auslegen, weniger Risiko im Prozess haben, schneller dokumentieren, Stillstand vermeiden, Alternativen sehen, Kosten pro Teil verstehen und Lieferfähigkeit einschätzen.

Daten werden erst dann strategisch, wenn sie solche Entscheidungen verbessern.

Viele Start-ups haben Softwaregeschwindigkeit, aber nicht die industrielle Anwendungstiefe. Viele Industrieunternehmen haben Anwendungstiefe, aber nicht die Software- und Datenarchitektur. Wer beides zusammenbringt, baut einen neuen Moat.

Das gilt auch für M&A. M&A wird in Transformationsphasen oft zu defensiv gedacht: als Umsatzkauf, Portfolioabrundung, Synergieprogramm oder Marktzugang.

Das kann sinnvoll sein. Aber in industrieller Transformation ist M&A oft etwas anderes: beschleunigter Kompetenzaufbau.

Nicht jede Fähigkeit kann intern über fünf Jahre aufgebaut werden.

Märkte können sich schneller bewegen als die eigene Organisation

Dann lautet die ehrliche Frage: Können wir es aus eigener Kraft, also organisch, in angemessener Geschwindigkeit umsetzen?

Siemens und Altair sind ein gutes Beispiel für diese Logik. Siemens vereinbarte die Übernahme des Simulations- und Datenanalyse-Spezialisten Altair für 10,6 Milliarden US-Dollar. Roland Busch ordnete den Schritt als nächsten logischen Schritt in einer über Jahre aufgebauten industriellen Softwareposition ein.

Das ist nicht nur Größe. Das ist Kompetenzarchitektur.

Gute M&A kauft nicht nur Umsatz. Sie kauft Zeit, Kompetenz und Lernkurve.

Was Unternehmer und Vorstände jetzt kalibrieren müssen

In stabileren Zeiten konnte Führung stärker aus Erfahrung leben. Man kannte den Markt, die Kunden, die Produkte, die Wettbewerber und die Formel, die funktionierte.

In hochdynamischen Zeiten wird genau das gefährlich. Nicht weil Erfahrung wertlos wird, sondern weil Erfahrung zur Falle wird, wenn sie nicht flexibel ist.

Unternehmer und Vorstände müssen heute zwischen Identität und Erfolgsmechanik unterscheiden.

Die Identität eines Unternehmens kann bleiben: technisches Können, Qualität, Verlässlichkeit, Kundennähe, industrielle Tiefe, langfristiges Denken. Aber die Erfolgsmechanik muss regelmäßig neu geprüft werden.

- Warum kaufen Kunden wirklich?
- Wofür zahlen sie künftig?
- Welche Reibung wollen sie loswerden?
- Welche Risiken wollen sie abgeben?
- Welche Services erwarten sie als Standard?
- Welche Daten brauchen sie für Entscheidungen?
- Welche Lieferfähigkeit wird kaufentscheidend?
- Welche Wettbewerber definieren die Erwartung neu?
- Welche Talente wollen an welchem Modell arbeiten?
- Welche Investoren glauben noch an diese Zukunft?

Lassen Sie sich auf ein Gedankenexperiment ein. Versetzen Sie sich mal analytisch vollkommen ehrlich und neutral in die Lage eines interessierten Investors oder eines Private-Equity Hauses. Dann werden Sie primär darauf achten ob die eigentlichen Werthebel sichtbar gemacht werden und noch viel wichtiger,

ob Sie diese sogar bewusst verdrängen, ignorieren oder kleinreden.

Das ist eine unangenehme, aber nützliche Frage.

Lassen Sie systemkritische Analysen zu oder passen sie nicht zur Identität des Unternehmens?

Manche Analysen wirken nicht unbequem, weil sie falsch sind. Sie wirken unbequem, weil sie Verantwortung sichtbar machen. Sie zeigen, welche Produktlinien keine Zukunft mehr haben, welche Kundenbeziehungen nur noch aus Gewohnheit bestehen, welche Serviceanteile zu niedrig sind, welche Datenfähigkeit fehlt, welche Vertriebslogik veraltet ist, welche Produktionsstruktur zu starr geworden ist und welche M&A-Option man prüfen müsste, statt weiter interne PowerPoint-Roadmaps zu pflegen.

Intern nennt man so etwas schnell „zu hart“, „zu theoretisch“ oder „nicht konstruktiv genug“. Extern würde ein guter Investor vielleicht sagen: Diese Analyse zeigt die Werthebel.

Genau daran erkennt man den Unterschied zwischen Traditionspflege und Führung.

Traditionspflege schützt das bestehende Narrativ. Führung hält die Analyse aus, die das Narrativ prüft.

Vision ist kein Poster. Vision ist ein Kalibrierungssystem.

In unberechenbaren Zeiten wird Vision oft missverstanden. Eine Vision ist nicht mehr nur ein schönes Zehn-Jahres-Bild. Dafür sind Märkte, Technologie, Geopolitik, Kapital, Regulierung und Kundenverhalten zu dynamisch.

Eine tragfähige Vision sagt nicht: Wir kennen die Zukunft exakt.

Eine tragfähige Vision sagt: Wir wissen, welches Kundenproblem wir langfristig besser lösen wollen als andere. Und wir kalibrieren Geschäftsmodell, Service, GTM, Datenfähigkeit, Logistik, Produktionsstrategie und M&A konsequent darauf.

Vision ist heute weniger ein Poster und mehr ein Entscheidungssystem.

Sie muss Prioritäten verändern, Investitionen verschieben, alte Produkte infrage stellen, Komplexität reduzieren, neue Kompetenzen an den Tisch holen, M&A-Optionen öffnen und Kundensignale ernster nehmen als Unternehmensmythen.

Eine Vision, die keine Prioritäten verändert, ist keine Vision. Sie ist Kommunikation.

Eine Vision, die keine Investitionen verschiebt, ist keine Vision. Sie ist Dekoration.

Eine Vision, die keine alten Erfolgsformeln infrage stellt, ist keine Vision. Sie ist Traditionspflege.

Die beste Führung in solchen Zeiten ist nicht laut. Sie ist kalibriert. Sie schützt nicht den Mythos des Unternehmens. Sie schützt seine Zukunftsfähigkeit.

Eine starke Vision hat zur Aufgabe die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern

Der eigentliche Reality Check

Die deutsche Industrie braucht KI. Aber sie braucht KI nicht als Symbol. Sie braucht KI als Teil einer erneuerten Marktarchitektur.

Wer KI nur als Effizienzprogramm versteht, wird Kosten senken. Wer KI als Marktinstrument versteht, kann Angebote verändern.

Aber der eigentliche Punkt liegt tiefer: Die Industrie muss nicht nur Technologie adaptieren. Sie muss ihre alte Erfolgsformel neu prüfen.

Kennt sie ihre Kunden noch wirklich – oder nur ihren Bestand?

Kennt sie ihren Markt noch wirklich – oder nur die Vergangenheit, die noch Umsatz bringt?

Weiß sie, warum Neukunden heute kaufen – oder nur, warum Bestandskunden noch bleiben?

Weiß sie, wofür Investoren Zukunftsfähigkeit sehen – oder hält sie Substanz bereits für Strategie?

Diese Fragen entscheiden, ob aus Tradition neue Stärke wird.

Die deutsche Industrie muss ihre Herkunft nicht verleugnen. Sie muss sie neu übersetzen: aus Produktqualität in Kundenergebnis, aus Applikationswissen in skalierbare Beratung, aus Service in wiederkehrenden Wert, aus Daten in Entscheidungsfähigkeit, aus Logistik in Verlässlichkeit, aus Produktionsstrategie in Anpassungsfähigkeit, aus M&A in Kompetenzintegration.

Aus Tradition muss ein neuer Moat werden. Geld folgt keinem Stillstand. Nicht von Kunden. Nicht von Investoren. Nicht von Talenten. Nicht von Märkten.

Kapital folgt Zukunftsfähigkeit.

Und Zukunftsfähigkeit entsteht nicht dadurch, dass ein Unternehmen das Alte digitalisiert. Sie entsteht, wenn ein Unternehmen erkennt, was am Alten stark war – und dann die Konsequenz hat, daraus etwas Neues zu bauen.

Industrie verliert nicht gegen KI. Sie verliert dort, wo sie Herkunft mit Zukunftsfähigkeit verwechselt.

KI kann Ausführung beschleunigen. Aber Marktrelevanz entsteht nicht durch Tools.

Sie entsteht, wenn ein Unternehmen hart genug prüft, was an seiner Herkunft noch Zukunft trägt – und was nur noch Geschichte ist.

Was eine starke Vision liefern muss

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfähig



Eine Vision, die keine Prioritäten verändert, ist **Kommunikation**.

Eine Vision, die keine Investitionen verschiebt, ist **Dekoration**.

Eine Vision, die keine alte Erfolgsformel infrage stellt, ist **Traditionspflege**.

Vier Fragen für den echten Reality Check:



1. Kennen wir Kunden noch wirklich – oder nur unseren Bestand?



2. Kennen wir den Markt noch wirklich – oder nur die Vergangenheit, die noch Umsatz bringt?



3. Wissen wir, warum Neukunden heute kaufen – oder nur, warum Bestandskunden noch bleiben?



4. Wissen wir, wofür Investoren Zukunftsfähigkeit sehen – oder halten wir Substanz bereits für Strategie?

Quellen und Datenbasis

Destatis: Deutschland wuchs 2025 real nur um 0,2 Prozent nach zwei Schrumpfungsjahren; als Belastungen werden unter anderem Bürokratie, China-Wettbewerb, Exportdruck, Fachkräftemangel und Infrastrukturdefizite genannt.

KfW: 2024 erreichte der Mittelstand über 33 Millionen Erwerbstätige, aber nur 39 Prozent der Mittelständler investierten; Bürokratie band laut Bericht durchschnittlich sieben Prozent der Arbeitszeit beziehungsweise 32 Stunden monatlich.

KfW: Bis 2029 könnten laut KfW-Mittelstandspanel jährlich bis zu 114.000 Unternehmen schließen, während etwa 109.000 eine Nachfolge suchen; 57 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer sind 55 Jahre oder älter.

VDMA: Die deutschen Maschinenexporte sanken 2025 nominal um 1,8 Prozent, preisbereinigt um 3,3 Prozent; Exporte in die USA fielen um 8,0 Prozent, nach China um 8,2 Prozent.

TRUMPF: Geschäftsjahr 2024/25 mit Umsatzrückgang um 16 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro und Verlust nach Steuern von 23,4 Millionen Euro; globaler Stellenabbau angekündigt.

Miele: Miele plante ein Sparprogramm von rund 500 Millionen Euro bis 2026 und bis zu 2.700 betroffene Jobs; Gründe unter anderem gesunkene Nachfrage, gestiegene Kosten und strukturell verändertes Marktumfeld.

Stihl: Stihl investierte 125 Millionen Euro in ein rumänisches Werk für Akkus und Akkugeräte; batteriebetriebene Produkte sollen von mehr als einem Viertel Anteil auf rund 35 Prozent bis 2027 und etwa 80 Prozent bis 2035 steigen. Relevanz: Beispiel für Kalibrierung von Produkt-, Produktions- und Marktlogik.

Stihl: CEO Michael Traub sagte: „Das Produkt ist immer nur so gut wie der Service.“

Siemens: Siemens vereinbarte die Übernahme von Altair für 10,6 Milliarden US-Dollar; Altair liefert Simulation, Datenanalyse und Software für industrielle Kunden.

Financial Times: Draghi kritisierte Europas Wettbewerbsfähigkeit, langsame Umsetzung und ein veraltetes Wachstumsmodell; seine Wettbewerbsagenda zielt unter anderem auf mehr Investitionen, schnellere Entscheidungen und das Schließen der Lücke zu USA und China.