



# NACHRICHTEN

Ausgabe 1-2026

Information für Mitglieder

## Neue Chancen für die Zulieferer aus der Stahl- und Metallverarbeitung





## Liebe Unternehmer, Verbandsmitarbeiter und Freunde der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie,



Foto: Chris Göttert

zu Beginn des Jahres 2026 ranken die Prognosen zum Wirtschaftswachstum um die 1 %. Das ist deutlich zu wenig, auch für die Stahl und Metall verarbeitenden Industrien in Deutschland. Unsere großen Kundenindustrien wie der Automobil- und Maschinenbau scheinen keine wirtschaftliche Dynamik zu entwickeln. Die Neuverschuldung der Bundesregierung lässt noch keine Wirtschaftsbelebung in der Breite erkennen.

Historisch betrachtet, hat sich die deutsche Stahl- und Metallverarbeitung immer wieder auf neue Kundensegmente, Technologien und Anwendungen eingestellt. Als klassische Zulieferindustrie hängt sie vom Erfolg ihrer Kunden ab. Mit Ausrufung der Zeitenwende ist das Interesse am Markt für Verteidigungsgüter gewachsen. Für viele Zulieferer war dieser Sektor bislang unattraktiv, weil die Anforderungen hoch und die Stückzahlen gering waren. Nun aber zeichnen sich hier für die Stahl- und Metallverarbeitung neue Perspektiven ab.

Deshalb möchten wir in dieser Ausgabe einen Blick auf den Rüstungssektor werfen und uns von Experten die Perspektiven beschreiben lassen. Es ist lohnend, sich mit den Eintrittsvoraussetzungen und Chancen dieser Industrien zu beschäftigen. Denn wer bislang sein Heil in der Automobilindustrie gesehen hat, wird voraussichtlich dauerhaft mit stagnierenden Abnahmemengen, zumindest in Deutschland, leben müssen. Da könnte es helfen, den Blick zu weiten und andere Kundenkreise zu erschließen.

In diesem Jahr wird es darauf ankommen, wirtschaftspolitische und sozialpolitische Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Bei vielen

für den WSM wichtigen Themen wie dem Bürokratieabbau und der Energiekostensenkung gibt es kein Erkenntnisproblem mehr. Es geht um die Umsetzung. In den Fokus der Debatte rücken zunehmend arbeits- und sozialpolitische Themen. Im Vergleich zu anderen Industrienationen sind die Arbeitskosten in Deutschland sehr hoch und die Produktivitätszuwächse zu gering. Ein weiterer Anstieg der Lohnzusatzkosten kann von beiden Seiten nicht mehr getragen werden. Die Unternehmen müssen Produktivitätsgewinne zum Beispiel durch Digitalisierung in stärkerem Maße realisieren. Doch steigen muss auch die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Hier brauchen wir einen „New Deal“ zwischen der Arbeitnehmer- und der Arbeitgeberseite. Es gibt viele Ansatzpunkte, von der Reduzierung des Krankenstandes und der Teilzeit über mehr Wochenarbeitsstunden bis hin zur Abschaffung des Kündigungsschutzes für die Bezieher höherer Einkommen. Wer sich der Notwendigkeit neuer Vereinbarungen verweigert, wird erleben, wie immer mehr Beschäftigung in der Industrie verlagert wird. Denn eines steht fest: Deutschland und Europa müssen deutlich wettbewerbsfähiger werden. Wir leben nicht auf einer Insel, und Handelsschutzmaßnahmen werden das Problem mangelnder Wettbewerbsfähigkeit nicht lösen. Also Ärmel aufkrempeln und anpacken – das können wir immer noch.

*Christian Vietmeyer*  
Christian Vietmeyer

# INHALT

## ■ Aktuelles aus Wirtschaft & Politik

- 5      **WSM IM GESPRÄCH**  
Thomas Röwekamp (MdB): „Rüstungsunternehmen und Materiallieferanten werden langfristig gefordert sein“
- 9      **KONJUNKTURLOKOMOTIVE RÜSTUNG**  
Europas 800-Milliarden-Euro-Frage: Warum mehr Geld allein die Verteidigung noch nicht stärkt
- 12     **3 FRAGEN AN ...???**  
Matthias Puschnig – Oberst i. G., Senior Adviser bei S&P Mergers and Acquisitions GmbH, München
- 14     **GEGEN DIE VORANSCHREITENDE DEINDUSTRIALISIERUNG**  
Mit vereinten Kräften kann 2026 die Kehrtwende erreicht werden

## ■ Aus der Branche

- 21     **WSM-KONJUNKTUR**  
Auf einen Blick
- 22     **WSM-KONJUNKTUR**  
Produktion sinkt um 1,0 % – 2025 ist das vierte Rezessionsjahr in Folge

## ■ Neues aus unserem Verbändenetzwerk

- 24     **ArGeZ**  
Das Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie traf auf großes Interesse

## ■ Für die Betriebspraxis

- 26     **RECHT**  
Recht auf Reparatur: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz legt Gesetzentwurf vor
- 28     **INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (53)**  
Zeitenwende in der Auftragsfertigung – neue Märkte, neue Risiken

## IMPRESSUM

### Herausgeber

**WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.**  
Uerdinger Str. 58-62  
40474 Düsseldorf  
Telefon: 0211 / 95 78 68 22  
[info@wsm-net.de](mailto:info@wsm-net.de)  
[www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de)  
Hauptgeschäftsführer:  
Christian Vietmeyer

### Verlag

**Union Betriebs-GmbH (UBG)**  
Egermannstraße 2  
53359 Rheinbach  
Telefon: 02226 / 802-0  
[verlag@ubg365.de](mailto:verlag@ubg365.de)  
HRB 10605 AG Bonn  
Geschäftsführer:  
Jonathan Schreyer  
Frank Stuch

### Redaktion

Christian Vietmeyer (WSM/V.i.S.d.P.)  
Christine Demmer (UBG)

### Projektleitung (UBG)

Sonja Bach-Meiers (UBG)  
Telefon: 030 / 22 070-271  
[sonja.bach-meiers@ubg365.de](mailto:sonja.bach-meiers@ubg365.de)

### Anzeigenverwaltung

Claudia Kuchem (UBG)  
Telefon: 02226 / 802-213  
[claudia.kuchem@ubg365.de](mailto:claudia.kuchem@ubg365.de)

### Titelfoto

TensorSpark - stock.adobe.com

Die WSM Nachrichten werden vier Mal jährlich herausgegeben. Mitgliedsunternehmen erhalten sie kostenlos im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

### Urheberrechte:

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Herausgebers nicht erlaubt.

© WSM 2026





# WIR HABEN EINE SCHWÄCHE FÜR EXZELLENTHE LÖSUNGEN.

Aktive Unternehmensentwicklung mit  
dem Blick fürs große Ganze!

## Wir finden die Lösung. Gemeinsam.

hahn,consultants ist anerkannter Consultingpartner des Mittelstands. Seit über 20 Jahren sind wir erfolgreich tätig, vornehmlich für mittelständische Industrieunternehmen. Unsere hohen Beratungsstandards werden gewährleistet durch die Expertise unserer Arbeiterteams und das überregionale Partner-Netzwerk. Unser Versprechen an Sie: Kompetenz zu Ihrem Vorteil, ganzheitliche Lösungsansätze und praxisnahe Umsetzung.

## hahn,consultants gmbh

Memeler Straße 30 | 42781 Haan | Tel. +49 (0)21 29 - 55 73 10  
Lister Straße 9 | 30163 Hannover | Tel. +49 (0)5 11 - 899 399 10  
Arnulfstraße 37 | 80636 München | Tel. +49 (0)89 - 2123 114 10  
Bad Nauheimer Straße 4 | 64289 Darmstadt | Tel. +49 (0)61 51 - 734 751 86  
info@hahn-consultants.de | www.hahn-consultants.de



Restrukturierung/Sanierung



M&A/Unternehmensnachfolge



Wachstum



Unternehmenssteuerung



**hahn,consultants**  
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

## WSM im Gespräch

# „Rüstungsunternehmen und Materiallieferanten werden langfristig gefordert sein“

**Thomas Röwekamp (MdB) ist Vorsitzender des Verteidigungsausschusses des Deutschen Bundestags**

**Was haben Sie persönlich gedacht, als klar wurde, dass militärische Angriffe auf das Nato-Bündnisgebiet drohen und dass Deutschland wieder verteidigungsbereit sein muss?**

**Thomas Röwekamp:** Die sicherheitspolitische Lage hat sich seit der russischen Vollinvasion der Ukraine deutlich verschlechtert. Internationales Recht wird gebrochen, und mit Russland steht uns ein unberechenbarer Aggressor gegenüber. Luftraumverletzungen, Drohnensichtungen, „Wegwerf-Agenten“ und Sabotage kritischer Infrastruktur sind inzwischen tägliche Realität.

Dass Deutschland sich dringend um seine Verteidigungsfähigkeit kümmern muss, stand für mich jedoch schon vorher außer Frage. Denn die Kernaufgabe einer jeden staatlichen Ordnung ist die Bewahrung und Verteidigung der Freiheit seiner Bürgerinnen und Bürger. Verteidigungsausgaben sind alles andere als ein „verdrängbarer“ Posten in Haushaltsdebatten.

Besonders in Deutschland hängen unser wirtschaftlicher Erfolg, unsere Energieversorgung und somit auch unsere soziale Stabilität grundlegend von einer glaubwürdigen Abschreckung ab. Ohne gesicherte Seewege und stabile Allianzen wäre das Fundament des Wohlstands in Deutschlands gefährdet. Die Frage der



**Thomas Röwekamp**

Verteidigungsfähigkeit muss ein Staat auch in friedvollen Zeiten ernst nehmen und nicht erst, wenn es wirklich darauf ankommt. Deswegen war es mir schon vorher ein Anliegen, die Verteidigungsbereitschaft Deutschlands zu stärken.

**Wie würden Sie den Zustand der Bundeswehr zum Zeitpunkt des Angriffs Russlands auf die Ukraine im Jahr 2022 bezeichnen?**

**Thomas Röwekamp:** Als am 24. Februar 2022 Russland die Ukraine angriff, sprach der damalige Bundeskanzler von einer „Zeitenwende“. Die Bundeswehr musste modernisiert, mehr in Verteidigung investiert und die 2 %-Zielmarke der NATO endlich einhalten werden. Denn bis zu diesem Zeitpunkt waren die Verteidigungsausgaben Deutschlands stetig zurückgegangen und damit auch die Verteidigungsfähigkeit der Bundeswehr selbst. Von rund 2,5 % Verteidigungsausgaben des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im





Foto: penefra - stock.adobe.com

Jahr 1990 erreichten diese im Jahr 2015 mit 1,1 % des BIP ihren Tiefstand.

Leider ist es die traurige Wahrheit, dass die Bundeswehr nach dem Ende des Kalten Kriegs politisch nicht mehr als relevant betrachtet worden ist. Ein Fehler! Die Politik dieser Jahre hat zu erheblichen strukturellen Lücken bei unseren Streitkräften geführt: Munitionsmangel, veraltete und unzureichende Systeme und vor allem eingeschränkte Einsatzbereitschaft und ein allgemeines Misstrauen gegenüber der Bundeswehr innerhalb der Bevölkerung.

Der Zustand der Bundeswehr zum Zeitpunkt des Angriffs Russlands auf die Ukraine war also reformbedürftig. Dieser ist mit der „Zeitenwende“ politisch und programmatisch angegangen worden, wenn auch zunächst zu zögerlich. Die Rückkehr zur Erkenntnis, dass Sicherheit keine Selbstverständlichkeit ist und dass ihr Erhalt sowie der unserer demokratisch-freiheitlichen Ordnung eines dauerhaften, entschlossenen Einsatzes be-

dürfen, erfolgte zum spätmöglichsten Zeitpunkt. Eine umfassende Modernisierung der Bundeswehr war daher längst überfällig.

**Die Bundeswehr will nicht nur Personal, sondern auch Gerät wie zum Beispiel Munition, Panzer, Flugzeuge und Schiffe herstellen beziehungsweise anschaffen. Was sind die Zielgrößen zu Land, zu Luft und zur See?**

**Thomas Röwekamp:** Alle 32 Nato-Partner haben sich darauf verständigt, bis 2029 vollständig verteidigungsfähig zu sein. Was die Bundeswehr bis dahin an Munition, Panzern, Flugzeugen und Schiffen beschaffen wird, hängt maßgeblich von den Nato-Verteidigungsplänen ab, aus denen sich eben diese Anforderungen ableiten lassen.

Ein Schwerpunkt bei der Beschaffung zur Verteidigung von Land liegt auf schweren und mittleren Kräften, moderner Artillerie sowie bodengebundener Luftverteidigung. Ohne genaue

Zahlen nennen zu können, handelt es sich um zusätzliche Kampfpanzer der Serie Leopard 2, um mehrere tausend gepanzerte Fahrzeuge, zum Beispiel Boxer und Puma, und um die Beschaffung von weiteren modernen Flugabwehrsystemen zur Drohnen- und Raketenabwehr.

In dem 350 Milliarden Euro schweren Investitionspaket (*das die Bundesregierung bis 2041 aufgelegt hat, d. Red.*) zur Sicherstellung der Verteidigungsfähigkeit Deutschlands ist unter anderem die Anschaffung von Eurofighter- und F-35-Kampfflugzeugen sowie von modernen Raketenbewaffnungen und Aufklärungs- und Wirkdrohnen vorgesehen.

Zu den Anforderungen der NATO, die die Beschaffungszahlen von Material, Ausstattung und Personal bestimmen, muss zusätzlich eine Umlaufreserve beschafft werden. Denn Material und Ausrüstung werden nicht erst im Ernstfall benötigt, sondern bereits in Friedenszeiten zur Ausbildung und Übung. Und natürlich muss auch vorgesorgt sein, wenn es zu Ausfällen oder Verlusten kommt und Systeme ersetzt werden müssen.

Klar ist: Eine verteidigungstüchtige Bundeswehr muss auf allen Ebenen – in der Luft, am Boden und eben auch auf dem Wasser – durchgängig einsatzbereit sein. Das endet auch nicht an der Küste. Gerade im maritimen Bereich geht es darum, Abschreckung und Aufklärung zu stärken, sei es durch neue Seeaufklärungsflugzeuge, den verstärkten Einsatz maritimer Drohnen oder eine moderne Ausrüstung von Schiffen und Booten bis hin zu weitreichenden Präzisionsfähigkeiten.

Wir arbeiten intensiv daran, die Versäumnisse der letzten Jahrzehnte aufzuholen und zugleich die Innovationsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen. Dabei profitieren wir auch von den Erfahrungen, die die ukrainische Armee im Krieg gegen den Aggressor Russland unter extremen Bedingungen gesammelt hat.

**Als Stahl und Metall verarbeitende Industrien liefern wir Tier- und OEM-Unternehmen der Verteidigungswirtschaft zu. Können wir mit einem langfristigen Produktionswachstum rechnen?**

**Thomas Röwekamp:** Die Verteidigungsindustrie befindet sich momentan in einer außergewöhnlichen Situation. Nach jahrelangem Rückgang der Nachfrage bei Artillerie trifft diese nun auf einen enormen und plötzlichen Anstieg. Das kann zunächst zu Anlaufschwierigkeiten führen, bedeutet jedoch, dass Rüstungsunternehmen und Materiallieferanten hier langfristig gefordert sein werden.

Diese neue Dynamik zeigt sich sowohl auf europäischer als auch auf transatlantischer Ebene in Investition, Planung und Modernisierung – und sie entwickelt sich unglaublich schnell. Für Unternehmen, die Materialien an die großen Rüstungsunternehmen liefern, wird dies eine steigende Nachfrage nach hochwertigen und zuverlässigen Produkten bedeuten.

Die Stärkung unserer Verteidigungsfähigkeit wird uns in den nächsten Jahren massiv fordern. Allein der Haushalt dieses Jahres zeigt dies: Bei den Verteidigungsausgaben wird ein historisch hohes Niveau erreicht. Besonders die Bereichsausnahme der Schuldenbremse für die Modernisierung der Bundeswehr sendet ein klares Signal: Deutschlands Sicherheit und Bündnisfähigkeit haben oberste Priorität.

**Wo werden die Schwerpunkte bei der Beschaffung liegen?**

**Thomas Röwekamp:** Kurz- und mittelfristig gilt es vor allem, die Landstreitkräfte zu modernisieren. Dabei geht es nicht nur um neue Technologien, Digitalisierung und Drohnen, sondern auch um Munition und schweres Gerät in Form von gepanzerten Fahrzeugen. Die Bundeswehr plant mit neuen Waffensystemen, die bislang nicht im Arsenal waren. Denn spätestens bis



2029 müssen wir in der Lage sein, gemeinsam mit unseren Bündnispartnern einen Konflikt mit Russland zu bestehen. Das erfordert Großanstrengungen in der Beschaffung und Mobilisierung von Waffensystemen und bei der Bundeswehr selbst. Es gilt nun, die Versäumnisse der letzten Jahre aufzuholen. Neue Technologien und Digitalisierung verändern zwar die Kriegsführung, doch etablierte Systeme werden weiterhin unverzichtbarer Bestandteil konventioneller Streitkräfte bleiben.

**Bislang hat jedes NATO-Land seine eigene Rüstungsindustrie gepflegt. Jetzt fordern viele eine Beschaffung im Rahmen der EU. Wie sehen Sie das?**

**Thomas Röwekamp:** Eine Beschaffung im Rahmen der EU ist kein neues Ziel, sondern wird seit Längerem diskutiert – und das aus gutem Grund. Gemeinsame Programme erhöhen die Planbarkeit, senken die Stückkosten und ermöglichen ganz andere Größenordnungen bei der Beschaffung. Das ist gerade mit Blick auf knappe Haushaltsmittel und lange Produktionszyklen ein entscheidender Vorteil.

Deshalb halte ich eine stärkere europäische Zusammenarbeit in der Rüstungsbeschaffung grundsätzlich für richtig und notwendig. Sie bietet den unschlagbaren Vorteil der Kosteneinsparung

durch die Verhinderung von Doppelstrukturen. Gerade hierbei bieten gemeinsame europäische Lösungen einen klaren Vorteil. Ein weiterer zentraler Punkt ist die Harmonisierung, die bei gemeinsamen Wehrübungen und potenziellen Einsätzen die Ausbildung, Wartung, die Logistik und allgemein den gesamten Einsatz erleichtern und Erfolge sichern.

Dass die länderübergreifende Kooperation praktisch funktioniert, zeigen aktuelle Projekte. Das gemeinsame U-Boot-Programm mit Norwegen etwa ist ein gutes Beispiel dafür, wie europäische NATO-Partner zusammenarbeiten können und wie durch gemeinsame Beschaffung, technologische Standardisierung und geteilte Wartungslogistik Synergien geschaffen werden, um im Nordatlantik gemeinsam Aufklärung und Abschreckung zu leisten. Mehr denn je müssen wir heute eine gemeinsame europäische Antwort auf die sicherheitspolitischen Herausforderungen unserer Zeit und die drohende Abschreckungslücke finden und schneller liefern bei der industriellen Skalierung, zu der uns die neue Priorisierung der US-amerikanischen Partner drängt. Deshalb brauchen wir auch eine starke, leistungsfähige Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, um die Führungsrolle einzunehmen, die von uns erwartet wird.

**Wir bedanken uns für das Gespräch.** ■



## Konjunkturlokomotive Rüstung

# Europas 800-Milliarden-Euro-Frage: Warum mehr Geld allein die Verteidigung noch nicht stärkt

Europa stärkt seine Verteidigung – so viel steht fest. In den kommenden Jahren werden die Verteidigungsausgaben der europäischen Staaten ein historisches Niveau erreichen. Doch die entscheidende Frage lautet nicht allein, wie viel Geld investiert wird, sondern wie.

**E**ine aktuelle McKinsey-Analyse (siehe Link unten) zeigt: Es gilt, einen „Gordischen Knoten“ zu durchschlagen, um die Ausgabe von geschätzt 800 Milliarden Euro sinnvoll einzusetzen. Denn ein komplexes Geflecht aus politischen Ambitionen, industriellen Engpässen und strukturellen Ineffizienzen bremst Europas Verteidigungsfähigkeit bislang aus.



**Hier geht's zur  
McKinsey-Studie.**

Der sicherheitspolitische Kontext ist bekannt: Die geopolitische Lage hat sich grundlegend verändert, die Erwartungen an Abschreckung, Einsatzbereitschaft und Resilienz sind gestiegen. Europa reagiert darauf mit massiven Budgeterhöhungen. Laut Studie werden die Verteidigungsausgaben bis 2030 auf rund 2,9 % des Bruttoinlandsprodukts steigen – gegenüber etwa 2,4 % heute. In absoluten Zahlen entspricht das rund 800 Milliarden Euro jährlich. Bis 2035 könnte es sogar mehr als eine Billion Euro sein.

Allerdings: Geld allein schafft noch keine militärische Stärke. Nationale Alleingänge, kleinteilige Produktionsstrukturen und komplexe Beschaffungsregeln verhindern, dass steigende Budgets schnell in einsatzfähige Fähigkeiten übersetzt werden.

### Wo das Geld wirklich ankommt – und wo nicht

Ein Blick auf die Ausgabenstruktur zeigt die Dimension der Herausforderung. Nur rund 335 Milliarden Euro der erwarteten 800 Milliarden entfallen auf Ausrüstung und Forschung & Entwicklung. Der Rest fließt in Personal, Betrieb, Wartung und Infrastruktur. Gleichzeitig produziert Europas Verteidigungsindustrie heute lediglich rund 100 Milliarden Euro an Ausrüstung pro Jahr.

Die Lücke ist enorm. Sollte Europa seine industrielle Basis nicht deutlich ausbauen, droht eine wachsende Abhängigkeit von Importen. Umgekehrt liegt hier auch eine große wirtschaftliche Chance: Würde die europäische Produktion im Vergleich zum Wert 2025 um etwa 165 Milliarden Euro auf 335 Milliarden Euro steigen, könnten laut Studie bis zu 1,2 Millionen neue Arbeitsplätze entstehen – direkt in der Industrie und entlang der Lieferketten.

### Die eigentliche Herausforderung: Strukturen, nicht Budgets

Die Studie macht deutlich, dass es hier eher nicht um ein Finanzierungs-, sondern um ein Strukturproblem geht. Beschaffungsprozesse dauern oft Jahre, teilweise Jahrzehnte.



Foto: alphaspirit - stock.adobe.com

Produktionskapazitäten sind nicht auf schnelle Skalierung ausgelegt. Lieferketten sind international verzweigt und anfällig. Innovationen gelangen nur schleppend in die Truppe.

Um diesen Knoten zu durchschlagen, hat unsere Analyse fünf zentrale Katalysatoren identifiziert, die zusammen einen tiefgreifenden Wandel ermöglichen sollen.

1. *Schnellere und flexiblere Beschaffung:* Nicht jedes Rüstungsgut erfordert denselben Grad an Regulierung und Kontrolle. Ein sogenanntes Multispeed-Beschaffungsmodell ist denkbar: Während komplexe Großsysteme weiterhin eng gesteuert werden, sollen weniger kritische Güter deutlich schneller und pragmatischer beschafft werden können. Ziel ist es, Geschwindigkeit dort

zu gewinnen, wo sie operativ entscheidend ist – ohne Sicherheit und Qualität zu opfern.

2. *Eine Industrie, die skalieren kann:* Europas Verteidigungsindustrie ist bislang auf Effizienz im Frieden optimiert, nicht auf Skalierung im Krisenfall. Es braucht eine industrielle Basis, die flexibel wachsen kann: mit modularen Produktionslinien, vorausschauender Kapazitätsplanung und strategischen Reserven. Nur so lassen sich kurzfristige Bedarfsspitzen bedienen, ohne neue Engpässe zu schaffen.

3. *Mehr Zusammenarbeit statt nationaler Insel-lösungen:* Ein zentrales Hindernis ist die Zersplitterung des Marktes. Viele Länder entwickeln ähnliche Systeme parallel, oft in kleinen Stückzahlen. Die Studie sieht enormes Poten-



zial in gemeinsamen Programmen, geteilten Produktionskapazitäten und stärkerer Kooperation zwischen Staaten, Industrie und Kapitalgebern. Größere Volumina senken Kosten, beschleunigen Innovationen und erhöhen die Versorgungssicherheit.

4. *Lieferketten absichern – und verkürzen:* Kritische Rohstoffe, Vorprodukte und Komponenten stammen häufig aus Drittstaaten. Das macht Europas Verteidigung anfällig für geopolitische Störungen. Es gilt, Lieferketten gezielt zu lokalisieren, Genehmigungsverfahren zu beschleunigen und strategische Lager aufzubauen. Das erhöht nicht nur die Sicherheit, sondern stärkt auch die europäische Wertschöpfung.

5. *Bestehende Systeme besser nutzen:* Während neue Großprojekte Jahre benötigen, sind bestehende Plattformen sofort verfügbar – wenn sie einsatzbereit sind. Wartung, Modernisierung und Lebensdauerverlängerung vorhandener Systeme kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Investitionen in Upgrades können kurzfristig militärische Wirkung entfalten und teure Neubeschaffungen ergänzen.

### **Mehr als Verteidigung: Ein wirtschaftspolitisches Projekt**

Insgesamt zeichnet unsere Analyse ein klares Bild: Europas Verteidigungswende ist nicht nur ein sicherheitspolitisches, sondern auch ein in-

dustrie- und wirtschaftspolitisches Großprojekt. Sie betrifft Arbeitsmärkte, Investitionsströme, technologische Souveränität und die Rolle Europas im globalen Wettbewerb.

Der „Gordische Knoten“ aus ineffizienten Strukturen, langsamen Prozessen und fragmentierten Märkten lässt sich nicht mit einem einzelnen Schnitt lösen. Doch die fünf Katalysatoren zeigen einen Weg, wie Europa seine historischen Investitionen in reale Fähigkeiten übersetzen kann.

Am Ende geht es um mehr als höhere Budgets. Es geht darum, ob Europa in der Lage ist, aus politischem Willen operative Stärke zu machen – schnell, koordiniert und effizient. ■

**Björn Hagemann**  
Senior Partner

**McKinsey & Company**  
Christophstraße 17  
50670 Köln Germany  
[www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)



**Ansprechpartner**



## Drei Fragen an...

# Matthias Puschnig

Oberst i. G., Senior Adviser bei S&P Mergers and Acquisitions GmbH, München



Matthias Puschnig

**Die Bundeswehr muss verteidigungsbereit werden. Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Defizite, die aufzuholen sind?**

**Matthias Puschnig:** Was den Gegner betrifft, herrscht inzwischen wieder Klarheit. Russland hat bewiesen, dass es willens und in der Lage ist, sein derzeitiges konventionelles Übergewicht einzusetzen. Auf dieser Grundlage hat die Bundeswehr schon 2014, mit neuem Momentum seit 2022, geplant und ist dabei auch sichtbar vorangekommen. Da Deutschland, im Gegensatz zum Kalten Krieg, nicht mehr Frontstaat ist, kommt uns nun eine neue, strategisch noch bedeutsamere Aufgabe zu: Die sogenannte Drehscheibe Deutschland muss die Kräfteprojektion der USA nach Europa im Krisenfall sicherstellen. Der Elefant im Raum ist die Frage, wie verlässlich diese Rückversicherung ist. Deshalb muss jetzt eine neue Planung her, die ausfallende Fähigkeiten auffangen muss. Damit wird die Aufrüstung noch umfangreicher ausfallen, als wir bisher denken.

Die Bundeswehr hat es bislang nicht geschafft, ihre Personalziele zu erreichen. Ob dies mit den ersten, zögerlichen Schritten in Richtung Wehrpflicht gelingt, bleibt abzuwarten. Angesichts der internationalen Lage kann die Geschwindigkeit, mit der dieses Problem angegangen wird, nicht beruhigen.

Und natürlich muss die gesamte Zusammenarbeit des Systems Rüstung auf den Prüfstand gestellt werden. Zuzeiten des Kalten Krieges gab es erhebliche, staatlich finanzierte Leerkapazitäten, mit denen eine schnelle Steigerung der Rüstungsproduktion im Ernstfall möglich gewesen wäre. Es gab definierte und geübte Verfahren, um die Wehrbeschaffung im Kriegsfall anzupassen. Vor allem aber war die Rüstung nicht in einer Behörde zentralisiert, sondern auf Heer, Luftwaffe und Marine verteilt und damit bei den Bedarfsträgern selbst angesiedelt, die wiederum für die eigene Einsatzbereitschaft verantwortlich waren. Erste Schritte in Richtung Dezentralisierung stimmen hoffnungsvoll, sind aber noch sehr zarte Pflänzchen.

**Die Industrie investiert, wenn verbindliche Bestellungen und konkrete Planungsperspektiven vorliegen. Ist die Beschaffung der Bundeswehr ausreichend schnell und agil, um ihre Ziele zu erreichen?**

**Matthias Puschnig:** Gegenwärtig sieht es eher so aus, als ob die Bestellungen der Bundeswehr schneller kommen als von der Industrie





Foto: THIENH - stock.adobe.com

erwartet. Die großen Systemhäuser weiten ihre Kapazitäten im In- und Ausland aus und vergeben Lohnfertigungsaufträge an die kriselnden Maschinenbau-Unternehmen, um pünktlich liefern zu können. Gerade die Zulieferindustrie bemerkt einen anschwellenden Auftragsstrom und den Eintritt immer neuer Marktteilnehmer.

Die Frage, ob die Wehrbeschaffung schnell genug agiert, klingt daher bei den Rüstungsunternehmen nach meiner Beobachtung ab. Sie stellt sich umso drängender aus militärstrategischer Sicht. Der Ukraine-Krieg konnte nur ausbrechen, weil Europa das konventionelle Gleichgewicht vernachlässigt hat. Die Eskalationsgefahr schwindet erst, wenn das Gleichgewicht wieder besteht. Derzeit verschafft uns die Ukraine mit ihrem heldenhaften Abwehrkampf Zeit, indem sie russische Streitkräfte bindet. Dieser Effekt endet am Tag eines Waffenstillstandes. Dann braucht Europa funktionsfähige konventionelle Streitkräfte in ausreichender Stärke. Und das kann nur gelingen, wenn die Geschwindigkeit weiter zunimmt – bei der Bundeswehr und bei der Industrie.

**Fällt die Bundeswehr wieder in den Dornröschenschlaf, sobald es zu einem Frieden zwischen der Ukraine und Russland kommt?**

**Matthias Puschnig:** Nach Venezuela und dem Hin und Her um Grönland sollte jedem klar geworden sein: Die alte, regelbasierte internationale Ordnung, schon immer mehr schöne Idee

als Realität, ist ebenso wie die westliche Sicherheitsarchitektur längst ins Rutschen gekommen. Es ist kein Zufall, dass die Unterstützung der Ukraine nicht durch die NATO organisiert wird, sondern durch Ramstein-Format, Coalition of the Willing, Group of Five und andere Ad-hoc-Formate, auf jeden Fall außerhalb der gewohnten multilateralen Organisationen wie NATO, EU und OSZE. Tatsächlich ist schwer vorstellbar, wie diese auf dem Einstimmigkeitsprinzip gegründeten Organisationen wieder in die Handlungsfähigkeit kommen sollen.

Wo die Entwicklung uns hinführen wird, kann heute niemand voraussagen. Wir müssen daher der Tatsache ins Auge schauen, dass Sicherheit wieder einzelstaatlich gedacht werden muss, weil kein Staat mehr gut beraten ist, sich auf die Rückversicherung bei den USA oder wem auch immer zu verlassen. Das ist sicherheitspolitische Deglobalisierung, das ist teuer und ganz sicher nicht wünschenswert – aber vor dieser Lage kann keine Bundesregierung ihre Augen verschließen. Die jetzige tut es nicht. Und selbst wenn wir hier oder in anderen Ländern politische Erdbeben erleben: An der Notwendigkeit, für die eigene Sicherheit besser zu sorgen, wird kein Land und keine Regierung mehr in Zukunft vorbei gehen können. Die Bundeswehr wird also nicht zur Ruhe kommen. Und die Rüstungsindustrie ebenso wenig.

**Wir bedanken uns für das Gespräch.** ■

## Gegen die voranschreitende Deindustrialisierung

# Mit vereinten Kräften kann 2026 die Kehrtwende erreicht werden

2025 konnten die weltweiten Volkswirtschaften trotz vielfältiger geopolitischer Krisen zulegen – China verzeichnete rund 5 % Wachstum, die USA 2 %, Europa insgesamt rund 1,4 %. Deutschland hingegen ist weiterhin in der Wachstumskrise steckengeblieben und konnte 2025 kaum punkten. Was jetzt zu tun ist, macht der folgende Beitrag deutlich.

**N**eben dem Umstand, dass 2025 das dritte Jahr in Folge eine signifikante wirtschaftliche Schwäche in Deutschland mit einem Wirtschaftswachstum in 2025 von lediglich rund 0,2 % herrschte, dokumentieren mehrere Indikatoren die voranschreitende Deindustrialisierung und den Ernst der gesamtwirtschaftlichen Lage:

- **Verlagerung von Investitionen und Produktion.** Laut einer aktuellen Umfrage des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) planen 68 % der befragten Industriefirmen, ihre Produktion zumindest teilweise ins Ausland zu verlagern. Bereits heute produziert etwa jedes fünfte Unternehmen nicht mehr innerhalb Deutschlands. Diese Verlagerungen werden durch strukturelle Standortnachteile getrieben, die das Land im internationalen Wettbewerb zunehmend benachteiligen.
- **Arbeitsplatzabbau im produzierenden Gewerbe.** Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zeigt ein besorgniserregendes Bild. Deutschland verlor 2025 im Durchschnitt täglich 392 Arbeitsplätze in der Industrie, insgesamt 143.000 Stellen im produzierenden Gewerbe (ohne Baugewerbe). Dies entspricht einem Rückgang von 1,8 % auf 7,9 Millionen Beschäftigte im Vergleich zu 2024.
- **Strukturelle Kompensation durch Staatssektor.** Während das produzierende Gewerbe schrumpft, wurden 2025 in den Dienstleistungsbranchen 164.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Jedoch liegt hier ein strukturelles Problem vor: Die Beschäftigungszunahme erfolgte überwiegend im öffentlichen Dienst, in der Erziehung und im Gesundheitssektor. Diese Entwicklung verdeckt die Deindustrialisierung in der Arbeitsmarktstatistik, schafft jedoch trotz der gesellschaftlich hohen Bedeutung dieses Sektors keine neuen Wertschöpfungsquellen. Wachstumspotenziale durch einen Strukturwandel hin zu neuen Technologien, Digitalisierung und KI stehen derzeit noch am Anfang.
- Die hohen **Energiekosten** in Deutschland belasten und beschränken die internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig, gerade in den energieintensiven Branchen der deutschen Industrie. Durch fehlende eigene Speicherkapazitäten vor dem Hintergrund einer auf erneuerbare Energien ausgerichteten Energieinfrastruktur ohne hinreichende Back-up-Kapazitäten ist Deutschland stark von Energieimporten abhängig. Die Folge: Industrieprodukte sind durch höhere Energiepreise auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrenzfähig.





- **Die Kosten des Sozialstaates und der hieraus resultierenden Transferleistungen** steigen in Ihrer absoluten Höhe in den vergangenen Jahren stetig und sind durch Steigerungen der Sozialabgaben zu finanzieren, was wiederum die Margen der Unternehmen und die Konsumquote der privaten Haushalte durch belastete Arbeitsentgelte drückt.
- Trotz sinkender Beschäftigungszahlen in vielen Industrien herrscht insgesamt **Fachkräftemangel**. Demographische Entwicklung, der Mangel an qualifizierten Fachkräften und die Abwanderung fähiger Köpfe sowie strukturelle Schwächen des Bildungssystems sind hier die Auslöser.
- **Bürokratie**. Sehr hohe und in der Vergangenheit stetig wachsende regulatorische Anforderungen binden finanzielle und personelle Ressourcen, die dann für Produktion, Innovation und Investition nicht mehr zur Verfügung stehen.
- Das **Prädikat „Made in Germany“** ist als Wettbewerbsvorteil auf den Weltmärkten erodiert. Für in Deutschland industriell gefertigte Produkte war dies über Jahrzehnte ein echter Wettbewerbsvorteil auf den internationalen Märkten. Konkurrierende Volkswirtschaften haben technologisch aufgeholt beziehungsweise Deutschland zum Teil überholt, und hoch qualifizierte Mitarbeiter stehen – wie oben beschrieben – deutschen Unternehmen nicht mehr in hinreichender Anzahl zur Verfügung.
- Die **Lohnstückkosten** in Deutschland liegen inzwischen über dem Niveau des Hochlohnlandes Schweiz, unter anderem aufgrund hoher Sozialabgaben und im inter-

nationalen Vergleich geringerer Jahresarbeitszeit der Beschäftigten.

### Ein düsteres Bild vom Wirtschafts- und insbesondere vom Industriestandort Deutschland

Aber es gibt auch Hoffnung. Bundeskanzler Friedrich Merz hat die Ursache der Situation in seiner Neujahrsansprache für die politische Ebene richtig ausgemacht: „Hausgemachter Reformstau lähmt das Potenzial, das unsere Unternehmen haben. Es wird für sie immer schwieriger, im internationalen Wettbewerb zu bestehen.“ Mit der selbstkritischen Feststellung „Das reicht noch nicht“ signalisiert der Kanzler, dass die bisherigen Reformanstrengungen noch nicht ausreichen und Veränderungen zeitnah umgesetzt werden müssen.

Der Lackmus-Test, ob unser politisches System in der Lage ist, die notwendigen Reformen in kurzer Zeit umzusetzen, wird 2026 erfolgen. Wird dieser Test nicht bestanden, drohen sozialer Unfrieden und ein weiterer politischer Ruck in Richtung Populismus nach amerikanischem Vorbild, der dann auch das Risiko mit sich bringen kann, dass die Grundpfeiler unseres politischen Systems in Frage gestellt werden. Die Blaupause hierfür wird derzeit, wie die ganze Welt beobachtet, auf der anderen Seite des Atlantiks erstellt.

Vor diesem Hintergrund heißt es jetzt für alle wesentlichen Player unserer Volkswirtschaft, im Schulterschluss die Kehrtwende einzuläuten.

### Politik: Strukturreformen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

Die öffentliche Hand muss neue, weitere Strukturreformen vornehmen und dadurch Rahmenbedingungen schaffen, die den Industriestandort Deutschland revitalisieren:

**Energiepolitik:** Deutschland benötigt eine vollständig reformierte Energiepolitik, die den In-

dustriestandort wieder konkurrenzfähig macht. Dies umfasst:

- Eine Reduktion der Strompreise, unter anderem durch Optimierung der Abgaben und Umlagen auf Strom.
- Eine realistische Strategie zur Energiespeicherung, um kostenintensive Energieimporte deutlich zu reduzieren.
- Eine Neubewertung der Atomenergie als notwendiger Bestandteil des Energiemix zur Grundlastsicherung.

**Arbeitsmarktpolitik:** Der deutsche Arbeitsmarkt muss liberalisiert werden:

- Flexible Regelungen für Arbeitszeitmodelle und Befristungen, um Unternehmen höhere Planungssicherheit bei volatiler Nachfrage zu geben.
- Letztlich auch eine Lockerung des Kündigungsschutzes, da am Ende eine solche Maßnahme zu mehr Flexibilität und gesamtwirtschaftlich mutmaßlich sogar zu mehr Beschäftigung führen würde. Heute ist es oftmals günstiger, eine Teilbetriebsschließung mit Verlagerung ins Ausland umzusetzen als eine Skalierung der Kapazitäten nach unten zur Anpassung an eine gesunkene Nachfrage vorzunehmen. Dies kann vor dem Hintergrund der derzeit stattfindenden Deindustrialisierung Deutschlands gesamtwirtschaftlich nicht gewollt sein.

**Reduktion der Sozialquote:** Die Kosten des Sozialstaates und der hieraus resultierenden Transferleistungen müssen deutlich reduziert werden, um Nachteile bei den Lohnkosten im internationalen Vergleich abzumildern:

- Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Sozialleistungen hinsichtlich Zielgenauigkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.





- Strikte Differenzierung zwischen Sozialleistungen für Bedürftige und Transferleistungen an leistungsfähige Bevölkerungsgruppen.

**Bürokratieabbau:** Hohe regulatorische Anforderungen binden derzeit zu viele finanzielle und personelle Ressourcen, die dann für Produktion, Innovation und Investition nicht mehr zur Verfügung stehen:

- Höhere Hürden für die Einführung neuer Regulierungen, um die Belastung für Unternehmen nicht weiter zu erhöhen.
- Systematischer Abbau von Compliance-Lasten, insbesondere in der Umwelt-, Arbeits- und Steuergesetzgebung.
- Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zur Reduktion des administrativen Aufwands.

**Steuerliche Anreize für die Bildung von Eigenkapital:** Wenn die Erträge aus Eigenkapitalinvestitionen hierzulande deutlich höher besteuert werden als in den meisten ausländischen Volkswirtschaften, kann die Überraschung nicht

groß sein, dass die Allokation von privatem Kapital meist in Richtung Ausland zeigt. Grundsätzlich ist hinreichend privates Kapital zur Umsetzung notwendiger Investitionen vorhanden, das auch durch weitere steuerliche Anreize zu mobilisieren ist.

### **Gesellschaft: Stärkung der Eigenverantwortung**

Die Übernahme von Eigenverantwortung für den individuellen Wohlstand muss im Bewusstsein der Gesellschaft wieder gestärkt werden. Der Staat darf und muss davon ausgehen, dass in Deutschland weitestgehend mündige Bürger leben und diese Eigenverantwortung im Rahmen der Sozialgesetzgebung auch einfordern.

### **Bildung als Grundvoraussetzung:**

- Eine erhebliche Aufstockung der Investitionen in berufliche Aus- und Weiterbildung, um die Fachkräftebasis zu stärken.
- Stärkere Entkoppelung von Schulabschlüssen und wirtschaftlichen Chancen durch flexible Wege zur Qualifikation.

- Stärkere Integration von wirtschaftlichem und finanziellem Grundwissen bereits in der schulischen Ausbildung.

**Neuausrichtung des Sozialsystems:** Die Verantwortung für ihr und sein wirtschaftliches Wohl trägt an erster Stelle jeder Bürger selbst – nicht der Staat. Das dicht gesponnene Netz unserer sozialen Marktwirtschaft, das uns sinnvoll von anderen Marktwirtschaften auf dem Globus differenziert, sollte denen dienen, die dieser Eigenverantwortung gerecht werden wollen, aber nicht können – nicht aber jenen, deren Bereitschaft zur Selbstversorgung aus kalkulierte wirtschaftlichem Abwägen zwischen Arbeitsentgelt und Sozialleistungen gegen Null geht.

Dies erfordert das klare gesellschaftliche (Ein)verständnis, dass Erwerbstätigkeit Normalfall und nicht Ausnahme ist und dass Sozialleistungen jenen vorbehalten sind, die tatsächlich ihren täglichen Bedarf nicht decken können.

### Unternehmertum: Rückbesinnung auf Wertschöpfung

Unternehmer müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein – Eigentum verpflichtet. Häufig, aber ausdrücklich nicht regelmäßig, zeigt es sich heute bei Unternehmen der dritten, vierten oder auch fünften Generation, dass Unternehmertum primär auf die Absicherung des Vermögens der Gesellschafterfamilie ausgelegt ist. Wünschenswert wäre im Sinne einer Wahrnehmung der zum Teil über Generationen gewachsenen unternehmerischen Verantwortung stattdessen:

- **Geschäftsmodellentwicklung und -transformation.** Die Anpassung der Geschäftsmodelle an geänderte Marktbedingungen ist nicht optional, sondern notwendig für das Überleben. Unternehmen müssen bereit sein, bewährte Geschäftsmuster stetig zu hinterfragen. Die Etablierung eines kontinuierlichen Unternehmensentwicklungsprozesses

verankert ein entsprechend notwendiges Handeln in der Unternehmensorganisation.

- **Innovation als Überlebensfaktor.** Stärkung der Innovationskraft und Investitionen in Forschung und Entwicklung müssen wieder zentrale Budgetposten werden. Das Prädikat „Made in Germany“ kann nur durch technologischen Vorsprung und Qualität wieder an Bedeutung gewinnen.
- **Fachkräfteentwicklung.** Investitionen in die Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern müssen priorisiert bleiben. Es ist essenziell, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die hoch qualifizierte Mitarbeiter halten und anziehen. Nur dann wird die dringend benötigte Einwanderung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte sowie die Umkehrung der hohen Abwanderungsquoten von Fachkräften gelingen können.
- **Nachhaltige Wertschöpfung vor Vermögensabsicherung.** Oberstes Primat muss sein, dass funktionierende Geschäftsmodelle durch kontinuierliche Verbesserung erhalten bleiben. Dies ist die Voraussetzung für langfristige Vermögenssicherung unter der Prämisse, dass vorab die notwendigen standortpolitischen Rahmenbedingungen durch die Politik geschaffen werden.

### Finanzierungssektor: Stärkung der Investitionsbereitschaft

Tragfähige Geschäftsmodelle müssen kontinuierlich mit hinreichend Kapital ausgestattet werden. Der Zugang zu notwendigem Kapital muss den Unternehmen wieder durch verbesserte Finanzierungsbedingungen erleichtert werden.

Zwar ging im dritten Quartal 2025 laut KfW-ifo-Kredithürde der Anteil der Mittelständler, die das Bankenverhalten bei Finanzierungsverhandlungen als restriktiv einstufen, erstmals nach sechs Anstiegen in Folge wieder zurück. Dennoch sehen



sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen mit Kreditinteresse weiterhin mit im Vergleich zur Vergangenheit deutlich überdurchschnittlich strengen Maßstäben konfrontiert. Sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalfinanzierer müssen vor diesem Hintergrund stärkere Zuversicht in wirtschaftlich stabile Unternehmensstrukturen entwickeln. Andererseits muss die Kreditnehmerseite eine professionelle Finanziererkommunikation sicherstellen, damit Kreditgeber überhaupt Vertrauen in die Tragfähigkeit des zu finanzierenden Geschäftsmodells aufbauen können.

### Ausblick und Fazit

Die Perspektiven für die deutsche Wirtschaft in 2026 sind vorsichtig optimistisch, aber nicht unkritisch. Während das ifo Institut ein Wirtschaftswachstum von 0,8 % erwartet, reichen optimistischere Prognosen bis zu 1,6 %. Mit einem breit angelegten Aufschwung ist also bislang nicht zu rechnen, was unterstreicht, dass schnelles und nachhaltiges Handeln erforderlich ist.

Im Fazit bleibt mit etwas Optimismus festzuhalten, dass die Vorzeichen für eine wirkliche Kehrtwende bei der Deindustrialisierung Deutschlands aktuell so gut stehen wie seit vielen Jahren nicht mehr. Die Erkenntnisse, woran unsere Volkswirtschaft derzeit lahmt, durchdringen mehr und mehr das Bewusstsein der relevanten

Teilnehmer unserer Wirtschaft. Politik, Gesellschaft, Unternehmer, Finanzierer sowie Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertretungen verstehen mehr und mehr, worauf es jetzt ankommt. Nach unserer Wahrnehmung wächst die Bereitschaft dieser Interessenparteien, gemeinsam das Ruder herumzureißen. Dies muss der Auslöser für eine Umkehr der aktuellen Entwicklungen sein. Sofern die richtigen politischen Impulse zeitnah aus Berlin gesetzt werden, sind wir zuversichtlich, dass eine Kehrtwende im Schulterschluss von Politik, Gesellschaft, Unternehmertum, Finanzierungslandschaft und Arbeitnehmerseite in diesem Jahr mit Blick auf die Deindustrialisierung begonnen werden und gleichzeitig der Strukturwandel hin zu neuen Technologien, Digitalisierung und KI besser gefördert werden kann.

Wir als hahn,consultants begleiten Unternehmen und Unternehmer in dieser Phase mit sehr viel Erfahrung und großer fachlicher Expertise in den jetzt mehr denn je relevanten Bereichen Geschäftsmodellentwicklung und -transformation, Finanzierung und Finanziererkommunikation, Bewertung und Entwicklung strategischer Optionen sowie Moderierung von Gesellschafterkreisen. Fordern Sie uns gerne. Wir sind bereit unseren Beitrag zu leisten, die Industrie als Unterbau einer soliden Volkswirtschaft wieder auf ein stabiles Fundament zu stellen. ■



**Frank Jakisch**  
Senior Partner

**hahn,consultants gmbh**  
Memeler Str. 30  
42781 Haan  
Telefon: 02129 / 557325  
[f.jakisch@hahn-consultants.de](mailto:f.jakisch@hahn-consultants.de)

**Holger Hahn**  
Executive Partner

**hahn,consultants gmbh**  
Memeler Str. 30  
42781 Haan  
Telefon: 02129 / 557333  
[h.hahn@hahn-consultants.de](mailto:h.hahn@hahn-consultants.de)



Fotos: hahn,consultants

## Ansprechpartner

WSM-PARTNER

# Gemeinsam stark!

## UNTERNEHMENSBERATUNG



**hahn,consultants gmbh**  
Memeler Straße 30  
42781 Haan

**Holger Hahn**

Telefon: 02129 557333  
Fax: 02129 557311  
h.hahn@hahn-consultants.de

## INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN



**VSM Versicherungsstelle  
Stahl- und Metall-  
verarbeitung GmbH**  
Hohenzollernstraße 2  
44135 Dortmund

**Günter Hennig**

Telefon: 0231 5404430  
Fax: 0231 54047430  
guenter.hennig@leue.de

## ENERGIEBERATUNG



**ECG Energie Consulting  
GmbH**  
Wilhelm-Leonhard-Straße 10  
77694 Kehl-Goldscheuer

**Prof. Dr. Jürgen Joseph**

Telefon: 07854 98750  
Fax: 07854 9875200  
juergen.joseph@ecg-kehl.de

## FINANZIERUNG

**Deutsche Bank AG  
Verbände und Institutionen**  
Taunusanlage 12  
60325 Frankfurt



**Dr. Alexander Winkler**

Telefon: 069 910-39018  
alexander.winkler@db.com

## UNTERNEHMENSBERATUNG

**VIA Consult GmbH & Co. KG**  
Kurfürst-Heinrich-Straße 10  
57462 Olpe/Biggesee



**Guido Solbach**

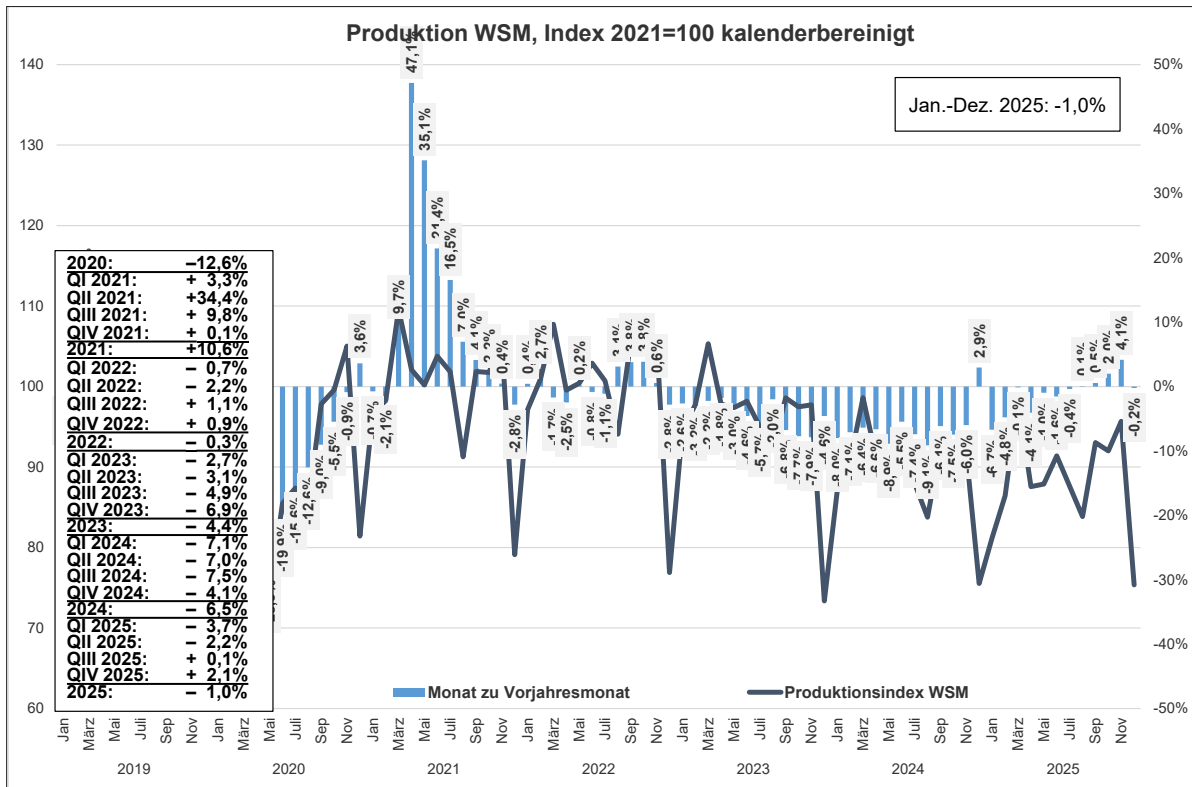
Telefon: 02761 83668-14  
Fax: 02761 83668-24  
g.solbach@via-consult.de



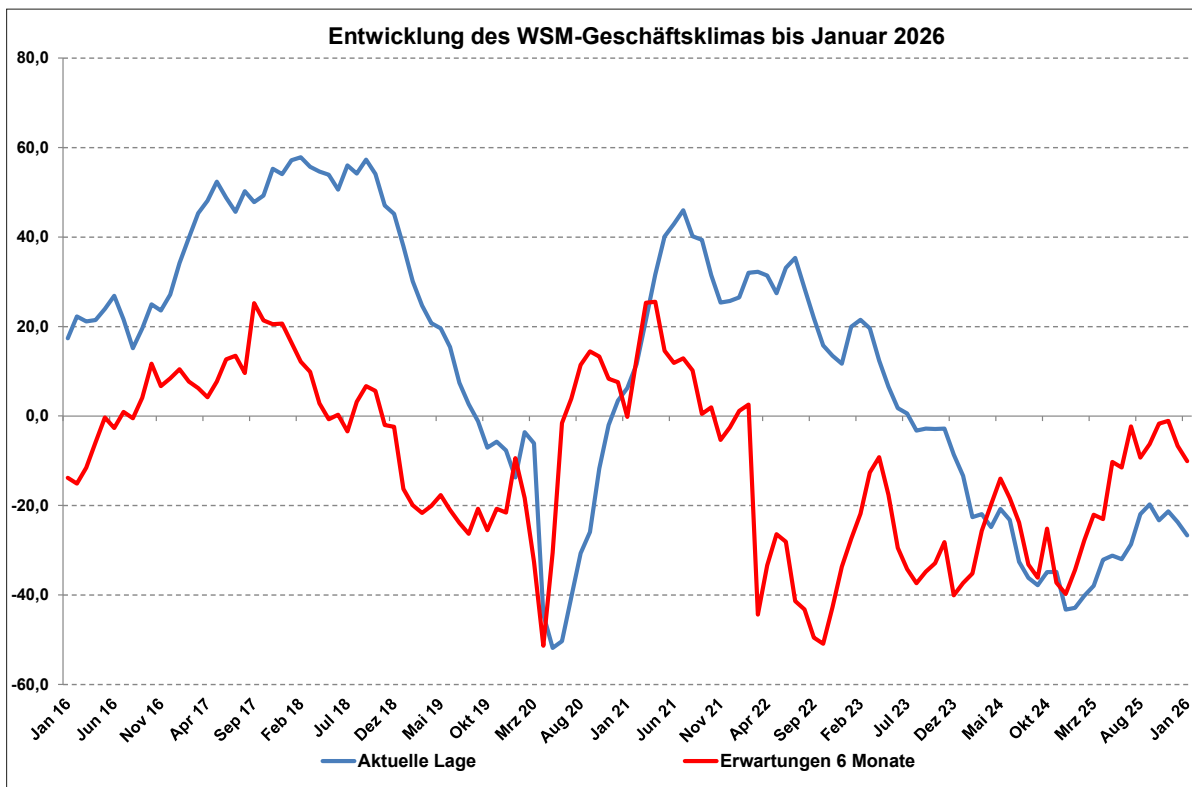
## WSM-Konjunktur

# AUF EINEN BLICK

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen und Darstellung



Quelle: ifo-Institut, München; Saldo der positiven und negativen Einschätzungen; saisonbereinigte Daten



## WSM-Konjunktur

# Produktion sinkt um 1,0 % – 2025 ist das vierte Rezessionsjahr in Folge

**D**ie Produktion der Stahl und Metall verarbeitenden Betriebe in Deutschland ist im Jahr 2025 vorläufigen Daten zufolge um 1,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken. Nach vier aufeinanderfolgenden Rezessionsjahren liegt das Produktionsniveau 2,1 % niedriger als im „Corona-Jahr“ 2020. Gegenüber den Vorjahresjahren beträgt der Abstand 14,6 % (2019) beziehungsweise 19 % (2018). Im zweiten Halbjahr 2025 konnte die Branche jedoch ein Produktionsplus verzeichnen. Im Schlussquartal lag die Produktion 2,1 % höher als im Vorjahr. Auch die Nachfrage ist in den letzten Monaten gestiegen, allerdings nicht in allen Bereichen gleich. Die Bestellungen der WSM-Branche „Herstellung von Waffen und Munition“ haben sich seit dem russischen Einmarsch in die Ukraine verfünffacht. Die Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, dass im Jahr 2026 wieder ein moderates Produktionswachstum von 1 bis 2 % erzielt werden könnte. Nach der langen Durststrecke wäre das jedoch eher ein Basiseffekt als eine Trendwende. Die Betriebe reagieren auf das strukturell reduzierte Niveau, indem sie personelle Kapazitäten im Inland abbauen und Investitionen ins Ausland verlagern – sofern sie diese Option als Mittelständler haben.



### Grafik

Produktion WSM,  
Index 2021 = 100 kalenderbereinigt

Trotz der zuletzt positiven konjunkturellen Signale beginnen die Unternehmer das Jahr 2026 in Moll-Stimmung. Beide Komponenten

des Geschäftsklimas gehen im Januar 2026 im Gleichtakt zurück – Lageeinschätzung: -3,0 Saldenpunkte, Geschäftserwartungen: -3,4. Die negativen Schwingungen dürften mindestens teilweise auf die Nachrichtenlage im Januar zurückzuführen sein. Insbesondere die territoriale Anmaßung des US-Präsidenten mit Zolldrohungen gegen einzelne Länder, darunter Deutschland, hat Verunsicherung ausgelöst. Der Rückgang der Kapazitätsauslastung von 74,0 im Oktober auf 72,4 im Januar ist ein Indiz, dass der Aufschwung noch nicht in den Betrieben angekommen ist. Die politischen Rahmenbedingungen müssen sehr schnell auf die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Industrieunternehmen fokussiert werden, damit sich das zaghafte konjunkturelle Erwachen zu einem Aufschwung entwickeln kann.



### Grafik

Entwicklung des WSM-Geschäftsklimas

### Dipl.-Kaufmann Holger Ade

Leiter Industrie- und Energiepolitik

WSM Wirtschaftsverband Stahl-  
und Metallverarbeitung e.V.

Goldene Pforte 1

58093 Hagen

Telefon: 0160 / 8407944

[hade@wsm-net.de](mailto:hade@wsm-net.de)

[www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de)



**Ansprechpartner**



# Mitgliedsverbände

- **Deutscher Schraubenverband e.V. – DSV**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 9588-11, [www.schraubenverband.de](http://www.schraubenverband.de)
- **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. – ESV**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564237, [www.drahtverband.org](http://www.drahtverband.org)
- **Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. – IVEST**  
An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Telefon: 02102 186200, [www.ivist.de](http://www.ivist.de)
- **Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. – FVK**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564120, [www.fv-kaltwalzwerke.de](http://www.fv-kaltwalzwerke.de)
- **Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. – FMI**  
Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, Telefon: 0211 5773910, [www.fmi.de](http://www.fmi.de)
- **Fachverband Pulvermetallurgie e.V. – FPM**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958817, [www.pulvermetallurgie.com](http://www.pulvermetallurgie.com)
- **Herstellerverband Haus & Garten e.V. – HHG**  
Klaus-Bungert-Str. 5a, 40468 Düsseldorf, Telefon: 0211 157765-0, [www.herstellerverband.de](http://www.herstellerverband.de)
- **Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf – IV B+B**  
Am Kiel-Kanal 2, 24106 Kiel, Telefon: 0431 90887294, [www.ivbb-net.de](http://www.ivbb-net.de)
- **Industrieverband Blechumformung e.V. – IBU**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958831, [www.industrieverband-blechumformung.de](http://www.industrieverband-blechumformung.de)
- **Industrieverband Garten e.V. – IVG**  
Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Telefon: 0211 90999800, [www.ivg.org](http://www.ivg.org)
- **Industrieverband Härtetechnik e.V. – IHT**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958825, [www.haertetechnik.org](http://www.haertetechnik.org)
- **Industrieverband Massivumformung e.V. – IMU**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958813, [www.massivumformung.de](http://www.massivumformung.de)
- **Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. – VDFI**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02231 958851, [www.federnverband.de](http://www.federnverband.de)



# Das Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie traf auf großes Interesse

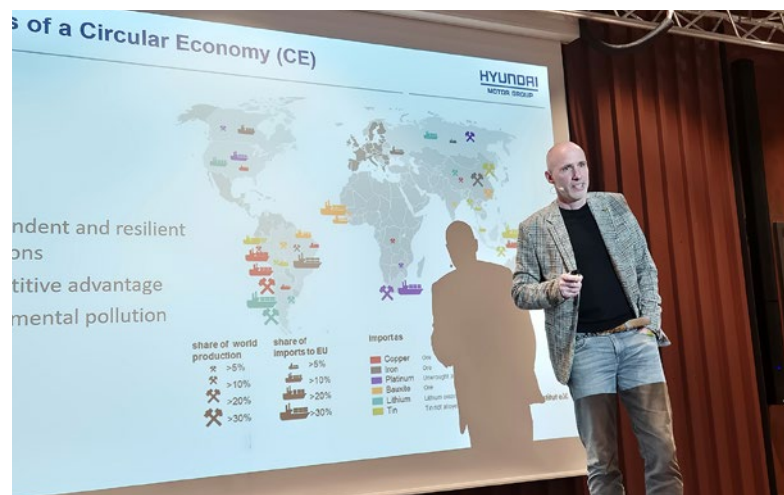
Mehr als 120 Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Verbandsvertreter fanden am 28. Januar 2026 den Weg nach Düsseldorf zum 29. ArGeZ-Forum. Allen Teilnehmern war schon vor Beginn der Veranstaltung klar, dass sich die deutsche Industrie in einem Epochenwechsel befindet. Und dass sich jetzt entscheidet, wie die Zukunft aussehen wird.

Im ersten der sachkundig von F.A.Z.-Redakteur Johannes Winterhagen moderierten Themenblöcke – zum Auftakt ging es um die globale Handelspolitik – gab Wolfgang Niedermark, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des BDI, einen Überblick und seine Einschätzung zu den Entwicklungen. Der zunehmende Protektionismus der Vereinigten Staaten von Amerika und die Produktionsüberkapazitäten in China setzten die europäische Industrie zunehmend unter Druck. Das Prinzip des freien, regelbasierten Welthandels habe gerade die deutsche Industrie sehr erfolgreich gemacht. Nun stünden wir vor der Frage, ob nicht eigene Schutzmaßnah-

men erforderlich sind. Die Herausforderungen seien komplex, denn etwaige Regelungen dürften nicht schädlich sein für den eigenen Standort, sie dürften auch keine Geschäftsmodelle behindern. Einen praktischen Einblick in den Umgang mit Handelshemmnissen gab Dr. Wolfgang Scheiding aus der Geschäftsleitung der EJOT Holding GmbH & Co. KG, einem mittelständischen Schraubenproduzenten mit Niederlassungen in der ganzen Welt. EJOT verfolgt die Strategie, nach Möglichkeit „local for local“ zu produzieren, das heißt, für ausländische Kunden zum Beispiel aus der Automobil- und der Bauindustrie vor Ort zu fertigen.



V.l.n.r.: Wolfgang Niedermark, BDI; Dr. Wolfgang Scheiding, EJOT; Johannes Winterhagen, Moderator



Timo Unger, Hyundai



Christian Vietmeyer, WSM



Richard Ongherth, Dr. Torsten Bremer, Johannes Winterhagen

Im zweiten Themenblock zur strategischen Sicht chinesischer OEM und Kfz-Zulieferer auf Europa berichteten Richard Ongherth, Aufsichtsratsmitglied der KACO GmbH + Co. KG, und Dr. Torsten Bremer von der Dr. Torsten Bremer Strategy Consulting aus ihrer langjährigen Erfahrung mit chinesischen Gesellschaftern. Investoren aus China dächten strategisch und langfristig und wollten in Europa auf Dauer Fuß fassen. In den ersten Jahren nach dem Einstieg in europäische Unternehmen ließe man das Management arbeiten und die Strukturen unberührt. Erst später würden Veränderungen vorgenommen. Interessant waren die Ausführungen der Vortragenden über die chinesische Automobilindustrie. Mittlerweile gebe es um die hundert chinesische Automobilhersteller, von denen nach Meinung der Referenten allerdings nur wenige überleben würden. Denn der chinesische Fünfjahresplan sehe keine besonderen Förderungen für die Automobilindustrie mehr vor, sondern überließe die Entwicklung zunehmend dem Markt. Mithin sei davon auszugehen, dass sich einige chinesische Automobilhersteller zu großen, globalen Konzernen entwickeln werden, die eindeutig auch in Europa nach Erfolg streben.

Nach der Kaffeepause ging es im dritten Themenblock um das Automobil im Stoffkreislauf. Mit Timo Unger von der Hyundai Motor Europe, Peter Weidinger von der Brose Group, Frank Fischer von der Audi AG und Janina Nizol von der BMW AG gaben ausgewiesene Experten einen profunden Einblick in die europäische Regulatorik. Ergänzt wurden die Vorträge von Katja Krüger, Leiterin Regierungsbeziehungen beim Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN). Insbesondere beim Werkstoff Kunststoff plane die EU-Kommission stringente Regelungen. Für die



Peter Weidinger, Brose; Janina Nizol, BMW; Frank Fischer, AUDI; Johannes Winterhagen, F.A.Z.; Katja Krüger, DIN; Timo Krüger

Industrie stellen diese besondere Herausforderungen dar. Wichtig für die Industrie sei insbesondere die Praxistauglichkeit der Regelungen, meinte die Unternehmensvertreter, und warnten eindringlich vor Fehlentwicklungen, die von der Verpflichtung zum Einsatz von Rezyklaten befeuert werden könnten.

Nach zahlreichen Diskussionsbeiträgen auch aus dem Publikum fand die Veranstaltung am Abend ihren Ausklang. ■

### Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

### WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 95 78 68 22

[cvietmeyer@wsm-net.de](mailto:cvietmeyer@wsm-net.de)

[www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de)



Foto: Chris Göttert

**Ansprechpartner**





## RECHT

# Recht auf Reparatur: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz legt Gesetzentwurf vor

Nicht-Reparierbarkeit wird künftig als Mangel gewertet, wenn ein Produkt üblicherweise reparierbar sein sollte, aber keine Möglichkeit dazu besteht.

**D**ie Richtlinie (EU) 2024/1799 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 hat zum Ziel, Reparaturen von Waren zu fördern, so dass Verbraucherinnen und Verbraucher defekte Geräte eher wiederinstandsetzen lassen anstatt sie zu ersetzen. Die Richtlinie soll unter anderem das Funktionieren des Binnenmarkts verbessern, den Verbraucherschutz erhöhen und die Kreislaufwirtschaft

stärken. Die Mitgliedstaaten müssen sie bis zum 31. Juli 2026 in nationales Recht umsetzen.

Der am 15. Januar 2026 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) vorgelegte Referentenentwurf setzt diese EU-Richtlinie in deutsches Recht um. Ziel ist es, das bestehende Kauf- und Gewährleistungsrecht im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) so anzupas-





sen, dass die Förderung von Reparaturen rechtlich verankert wird.

Hersteller bestimmter Produkte wie Haushaltsgeräte, Waschmaschinen, Kühlschränke, Smartphones und ähnliche langlebige Konsumgüter sollen danach verpflichtet werden, Reparaturen auch über die Gewährleistungsfristen hinaus anzubieten, grundsätzlich gegen Entgelt, aber zu angemessenen Preisen und in zumutbaren Zeiträumen. Dabei soll die übliche Lebensdauer eines Produkts berücksichtigt werden.

Ein zentraler Punkt des Referentenentwurfs ist die Ausdehnung des Sachmangelbegriffs: Nicht-Reparierbarkeit wird künftig als Mangel gewertet, wenn ein Produkt üblicherweise reparierbar sein sollte, aber keine entsprechende Möglichkeit besteht. Das bedeutet: Kann ein Produkt nicht repariert werden, obwohl es laut Richtlinie reparierbar sein müsste, liegt ein Sachmangel vor. Die Gewährleistungsfristen werden erweitert, wenn sich Verbraucher für eine Reparatur statt für eine Ersatzlieferung entscheiden. Die

Hersteller haben auch Werkzeuge und Ersatzteile für die Reparatur anzubieten. Zudem müssen sie über die Reparaturleistungen und die Preise informieren. Ein „europäisches Formular für Reparaturinformationen“, das Verbraucher über Kosten, Fristen und Bedingungen der Reparatur informiert, kann genutzt werden. ■

### Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

#### WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 95 78 68 22

[cvietmeyer@wsm-net.de](mailto:cvietmeyer@wsm-net.de)

[www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de)



**Ansprechpartner**

## Industrielle Versicherungen (53)

# Zeitenwende in der Auftragsfertigung – neue Märkte, neue Risiken



**D**as 350-Milliarden-Euro-Sondervermögen für die Bundeswehr bis 2041 sollte für eine erhöhte Nachfrage in der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie führen. Doch der Einstieg in die Verteidigungsindustrie verändert auch das Risikoprofil eines Unternehmens. Ohne Anpassung des Versicherungsschutzes drohen bei neuen Auftragskonstellationen Deckungslücken.

### Versicherungsschutz ist kein Selbstläufer

Viele Versicherer richten ihre Zeichnungsrichtlinien an ESG-Kriterien aus. Abhängig davon, wohin und für welche Produkte ein Unternehmen liefert, kann daraus eine Schwierigkeit für die Versicherbarkeit entstehen. Mehr noch: Steigen die Umsatzanteile im Verteidigungsbereich

oder ändern sich Produkte und Exportländer, kann dies eine anzeigepflichtige Gefahrerhöhung darstellen. Unternehmen sollten deshalb proaktiv klären, ob bestehende Policen die geplanten Umsätze mit der Rüstungsindustrie abdecken.

### Haftungsrisiken trotz Versicherung

In der Haftpflichtversicherung sind Kriegsschäden meist ausgeschlossen. Für Zulieferer entsteht somit ein Risiko: Tritt ein Schaden im Einsatzgebiet auf, dann hängt die Deckung oftmals davon ab, ob ein Produktmangel oder das Kriegsgeschehen ursächlich war. Die gesetzliche Haftung bleibt davon unberührt. Um Produkthaftungsrisiken klar von Kriegsrisiken abzugrenzen, sind in der Regel individuelle Vereinbarungen notwendig. Voraussetzung ist eine transparente Darstellung der Produktverwendung gegenüber dem Versicherer.

### Transportrisiken: Dynamische Ausschlüsse

Politische Gefahren (Krieg, Streik, Beschlagnahme) werden in der Transportversicherung über separate Klauseln eingeschlossen. Diese beinhalten oft ein kurzfristiges Kündigungsrecht für Versicherer, um auf geopolitische Entwicklungen zu reagieren. Der Schutz für Transporte in sensible Gebiete kann so kurzfristig entfallen. Lieferverpflichtungen in solche Gebiete sollten daher stets unter Berücksichtigung der aktuellen Deckungssituation und möglicher Ausschlüsse geprüft werden.

### Sicherheitsanforderungen steigen

Verteidigungszulieferer können stärker in den Fokus von Spionage und Sabotage geraten.

Versicherer fordern daher oftmals in der Cyberversicherung höhere IT-Sicherheitsstandards. Unzureichende Maßnahmen stellen ein Risiko für Versicherungsnehmer und den Versicherungsschutz dar. Auch in der Sachversicherung sollten Risiken wie Sabotage oder innere Unruhen explizit geprüft werden.

### Fazit

Aufträge aus der Verteidigungsindustrie eröffnen neue wirtschaftliche Perspektiven, verändern jedoch zugleich das Risikoprofil eines Unternehmens. Dies hat Auswirkungen auf den Versicherungsschutz der Zulieferer und muss deshalb frühzeitig in die Betrachtung mit aufgenommen werden. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass unabhängig vom vereinbarten Versicherungsschutz gesetzliche Sanktions- und Embargovorschriften Einfluss auf die Erbringung von Schadenzahlungen durch den Versicherer haben können. ■

### Dennis Gottschalk, M. Sc.

VSM Versicherungsstelle  
Stahl- und Metallverarbeitung GmbH  
Hohenzollernstraße 2  
44135 Dortmund  
Telefon: 0231 / 5404-521  
[Dennis.Gottschalk@leue.de](mailto:Dennis.Gottschalk@leue.de)



Foto: Lutz Kampert

**Ansprechpartner**