

Zukunft der europäischen
Industrie – bereit für 2030?
Sieben Wege für eine
erfolgreiche Zukunft

Einleitung	05
Entscheidendes Jahr für die strategische Ausrichtung: 2030	06
1. Die europäische Industrie gemeinsam einen	08
2. Kunden im Mittelpunkt: Lösungen, die überzeugen	14
3. Kollaboration als Zukunftstreiber neu denken	18
4. Nachhaltigkeit spezifisch priorisieren	22
5. Resilienz nicht nur in der Lieferkette stärken	26
6. Auf künstliche Intelligenz setzen	31
7. Innovative Talentgewinnung und -bindung etablieren	35
Der strategische Fahrplan für 2030 ist entscheidend	38
Danksagung	40
Autoren	41
Fachexpert:innen bei Deloitte	42

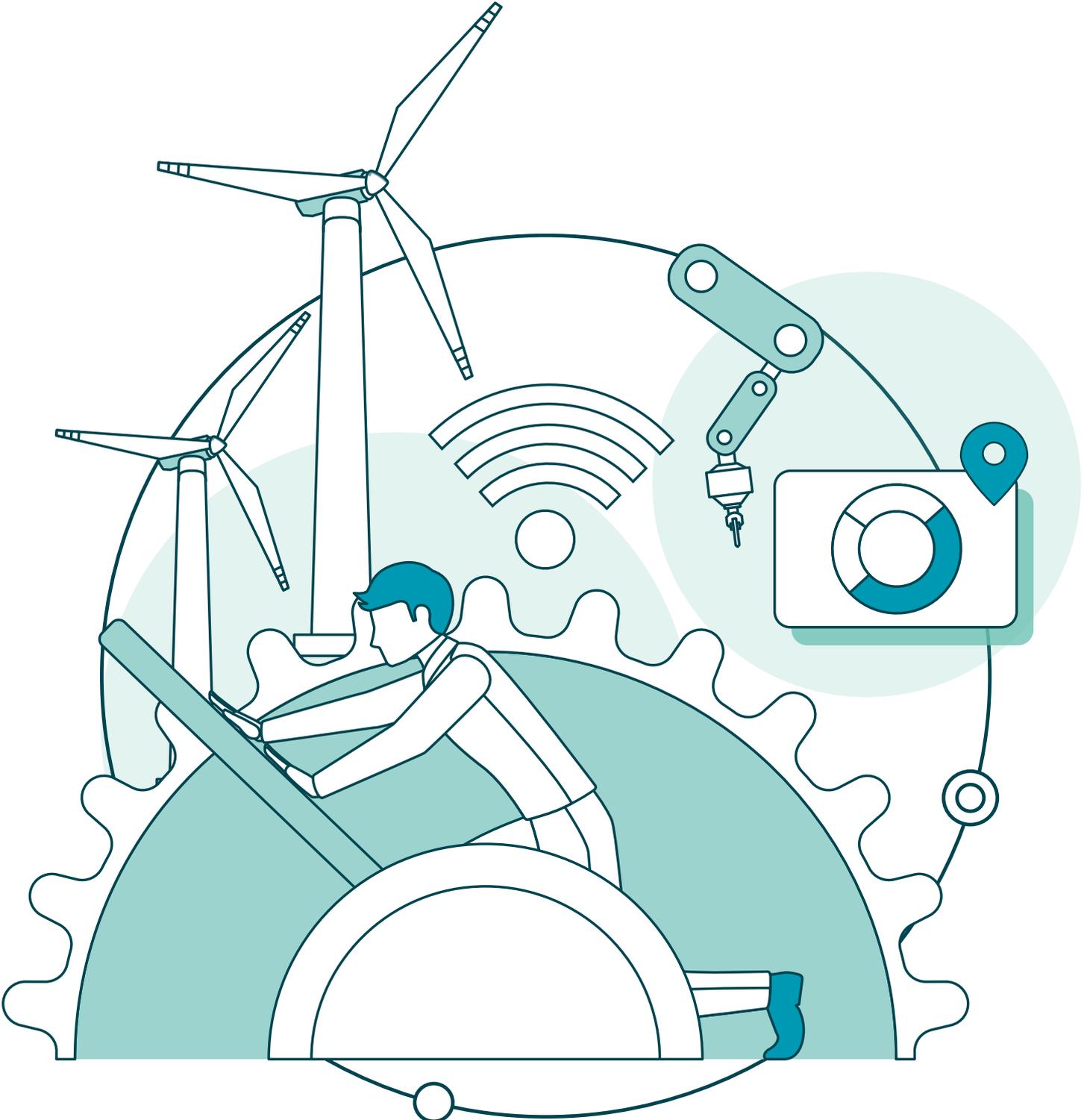
Einleitung

Dieses Whitepaper basiert auf umfangreichen Analysen von Deloitte sowie Befragungen von Expert:innen und -diskussionen, die wir in Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen der Industriegüterbranche durchgeführt haben. Es fasst Erfahrungen, Know-how, Zahlen, Daten, Fakten sowie Meinungen aus mehreren Quellen zusammen, analysiert sie und ordnet sie in den Gesamtkontext ein. So bringen wir Ansatzpunkte für die erfolgreiche Ausrichtung europäischer Unternehmen für das Jahr 2030 zusammen.

Bereits im Jahr 2021 haben wir im Rahmen von Deloitte's Maschinenbaustudie 2030¹ einen Blick in die Zukunft gewagt und die Industrie kontinuierlich durch weitere relevante Deloitte-Publikationen in Europa wie z.B. den regelmäßig erscheinenden CFO-Survey umfassend analysiert.

Dank der Interviews mit Top-Management und Führungskräften aus industriellen Großkonzernen und mittelständischen Betrieben sowie Fachgesprächen als auch tiefgreifenden Diskussionen mit Expertenkreisen wie u.a. dem Forschungsausschuss des VDMA konnten wir verschiedene Perspektiven und Gedanken in die Studie mit einbeziehen. Diese breite Datengrundlage ermöglicht es uns, die aktuellen Trends und Herausforderungen im globalen Wirtschaftsumfeld präzise zu beleuchten und strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

¹ Siehe auch „Maschinenbau 2030: 4 Szenarien“ unter dem Link https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/Deloitte_Wachstumsmotor%20Maschinenbau%202030_DE.pdf.



Entscheidendes Jahr für die strategische Ausrichtung: 2030

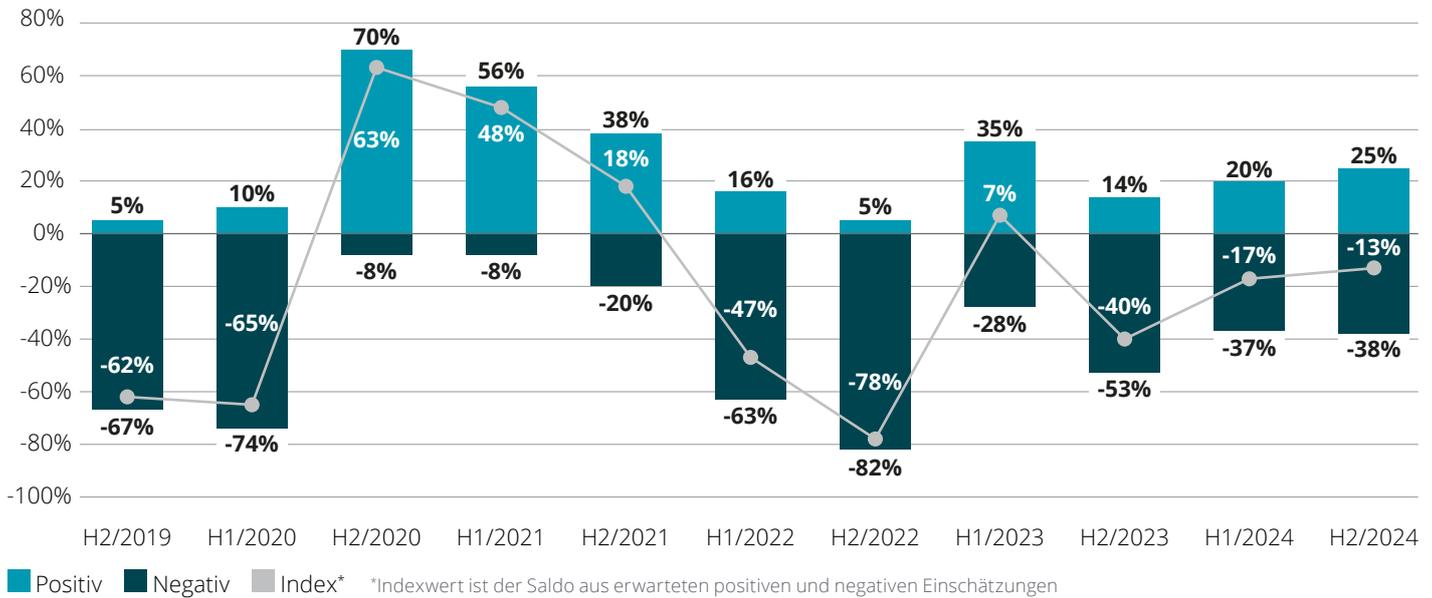
Bis zum Jahr 2030 sind alle Unternehmen gefordert, ihre Strategien zu überarbeiten und innerhalb des typischen fünfjährigen Horizonts Entscheidungen zu treffen, die das Geschäft ab 2030 richtig beeinflussen werden. Und viele Treiber beeinflussen die Entscheidungen heute. Mit der Agenda 2030 der Vereinten Nationen werden nicht nur globale Nachhaltigkeitsziele wirksam, auch künstliche Intelligenz wird bis dahin nicht nur eine Innovation, sondern ein Standard sein. Nur zwei Beispiele, die für die europäische Industrie und den Maschinenbau aus unserer Perspektive ebenso eine Herausforderung wie eine Chance für 2030 sind.

Gleichzeitig wächst der Druck vor allem in der europäischen Industrie. Die Wettbewerbsfähigkeit vor allem gegenüber asiatischen Wettbewerbern nimmt ab. Gleichzeitig schwächelt die Wirtschaft in Europa weiterhin und hängt den Erwartungen hinterher. Dies zeigt sich vor allem am Beispiel von Deutschland als früherer Exportweltmeister nicht nur von Autos, sondern gerade industriellen Gütern wie Maschinen.

Trotz des wirtschaftlich schwierigen Umfelds gilt es aus unserer Sicht gerade jetzt für europäische Industrieunternehmen, sich strategisch zu positionieren, zukunftssicherer und unabhängiger zu werden. Wir haben sieben Wege und Hebel für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung als Denkanstoß identifiziert!

Abb. 1 – Einschätzung der momentanen Geschäftsaussichten der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten²

Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



Stimmung weiterhin negativ, aber ein wenig Optimismus kehrt zurück

Die Stimmung im verarbeitenden Gewerbe zeigt immer noch in die negative Richtung, weist aber eine leichte Verbesserung auf – waren es im Frühjahr noch 20 Prozent sind jetzt immerhin 25 Prozent der CFOs optimistischer als vor drei Monaten, wie die aktuelle CFO-Survey von Deloitte im Herbst 2024 zeigt. Trotzdem bleibt die Industrie im Vergleich zum gesamtwirtschaftlichen Trend stärker zurück, was die Frage aufwirft: Wohin führt der Weg konkret?

Weltwirtschaft eher im Aufschwung, Europa droht Rückstand

Globale und aufstrebende Wirtschaftsmächte expandieren weltweit und sichern sich durch Diversifizierung gegen politische Risiken ab, obwohl die politische und wirtschaftliche Volatilität hoch bleibt. Indien investiert beispielsweise 30 Milliarden US-Dollar in die Halbleiterindustrie, die USA bis zu 370 Milliarden US-Dollar in nachhaltige industrielle Inlandsproduktion. Im Gegensatz dazu ist die Entwicklung der Eurozone unklar, und Deutschland beispielsweise verzeichnete im ersten Halbjahr 2024 mit 0,1 Prozent das niedrigste Wirtschaftswachstum in der Eurozone.

Die Gesamtprognose für das Jahr 2024 ist sogar negativ. Um diesen Rückstand aufzuholen, sind jetzt strategische Entscheidungen gefragt, die von der Industrie teilweise selbst getrieben werden müssen.

Transformation bis 2030 unabdingbar

Die europäischen Industriegüterunternehmen müssen sich jetzt in wichtigen Bereichen verändern, um wettbewerbsfähig zu bleiben, innovative Technologien zu integrieren und nachhaltige Lösungen zu bieten, die den globalen Marktanforderungen und dem steigenden Umweltbewusstsein gerecht werden. Auf- und Ausbau von Lösungskompetenz sind nach unserer Erfahrung bei allen Industrieunternehmen ein entscheidender Punkt, um sich gegenüber günstigeren Wettbewerbsprodukten zu behaupten. Künstliche Intelligenz (KI) spielt dabei sicherlich eine Schlüsselrolle und kann auch bei der Automatisierung von Routineaufgaben und Bereitstellung von Fachwissen Vorteile bringen – mehr als 50 Prozent der Führungskräfte sehen hier einen der größten Hebel. Darüber hinaus wird beispielsweise die Integration von Nachhaltigkeit für Industriegüterunternehmen unerlässlich, um Umweltbewusstsein, Investoren und Kundenbedürfnisse zu adressieren.

Sieben Hebel erfordern Handeln von der europäischen Industrie für eine erfolgreiche Zukunft

Die europäische Industrie muss gezielt steuern: Trotz Herausforderungen ist die europäische Industriegüterbranche weltweit noch führend, sowohl technologisch als auch qualitativ. Mittelfristig bieten sich Chancen durch Trends wie stärkere Integration von Produkten zu Lösungen und einen erhöhten Bedarf der Kunden nach Beratung. Auch eine grüne industrielle Produktion bietet Europa zum Beispiel in der Stahlindustrie, die sich Nachhaltigkeit als strategisches Ziel setzt und damit beginnt in die Grünstahltransformation zu investieren, ebenfalls Chancen. Und nicht zuletzt auch die militärische Wiederaufrüstung und der Wiederaufbau in der Ukraine sind Handlungsfelder, die in den Vordergrund für die Industrie rücken.

Auf den folgenden Seiten werden sieben Hebel entlang von Märkten, Kunden, Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Resilienz, künstlicher Intelligenz und Talenten diskutiert sowie Entwicklungspotenziale für europäische Industriegüterhersteller aufgezeigt. Jedes dieser Themen bietet entscheidende Perspektiven für zukünftiges Wachstum basierend auf Deloitte-Studien, Interviews und unserer Beratungserfahrung.

² Deloitte (2024): CFO-Survey Herbst 2024

1. Die europäische Industrie gemeinsam einen

Europäische Industriegüterunternehmen stehen bis 2030 vor erheblichen geo- und weltpolitischen Herausforderungen, insbesondere der Block-Bildung zwischen China und den USA. In unserer aktuellen CFO-Survey zeigt sich, dass sich diese Spannungen auch weiter stärker auf Investitionsentscheidungen für Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe auswirken (Deloitte, 2024, s. Abb. 2)³. Um einen ernst zu nehmenden Gegenpol zu schaffen und Wachstum voranzutreiben, ist eine globale Ausrichtung mit starken lokalen Einheiten unerlässlich.

Europa stärken und gleichzeitig Marktchancen konsequent nutzen

Globalisierung bietet Unternehmen die Möglichkeit, von weltweiten Märkten zu profitieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Zugang zu neuen Kunden und Geschäftsmöglichkeiten zu stärken. Deshalb ist es wichtig, Europa zu stärken, ohne dabei Asien aus den strategischen Überlegungen auszuschließen. Asien bleibt der größte Wachstumsmarkt für Industriegüter und eine Präsenz dort ist unerlässlich, um Wachstumschancen optimal zu nutzen.

Gleichzeitig sind dabei regionale Schwerpunkte und Anpassungen entscheidend, um den Marktgegebenheiten in verschiedenen Ländern gerecht zu werden und von ihnen zu profitieren. Parallel muss innerhalb Europas die cross-industrielle Zusammenarbeit z.B. in Forschung und Entwicklung gestärkt werden, um einen starken Gegenpol zu bilden. Auch die wettbewerbsfähige Energiebeschaffung ist hier ein wichtiges Thema, das eine stärkere Zusammenarbeit der Industrieunternehmen auf europäischer Ebene begründet.

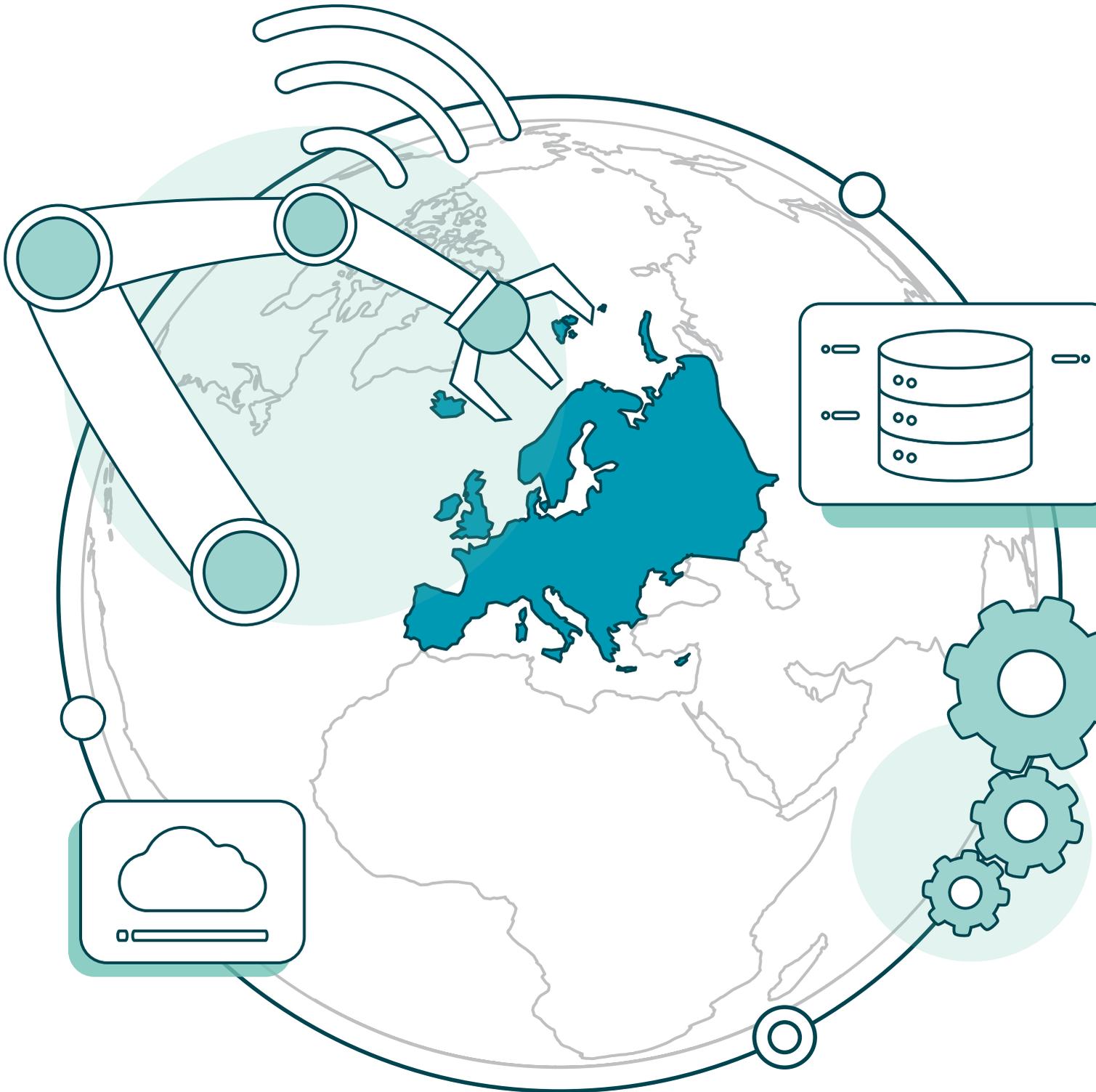
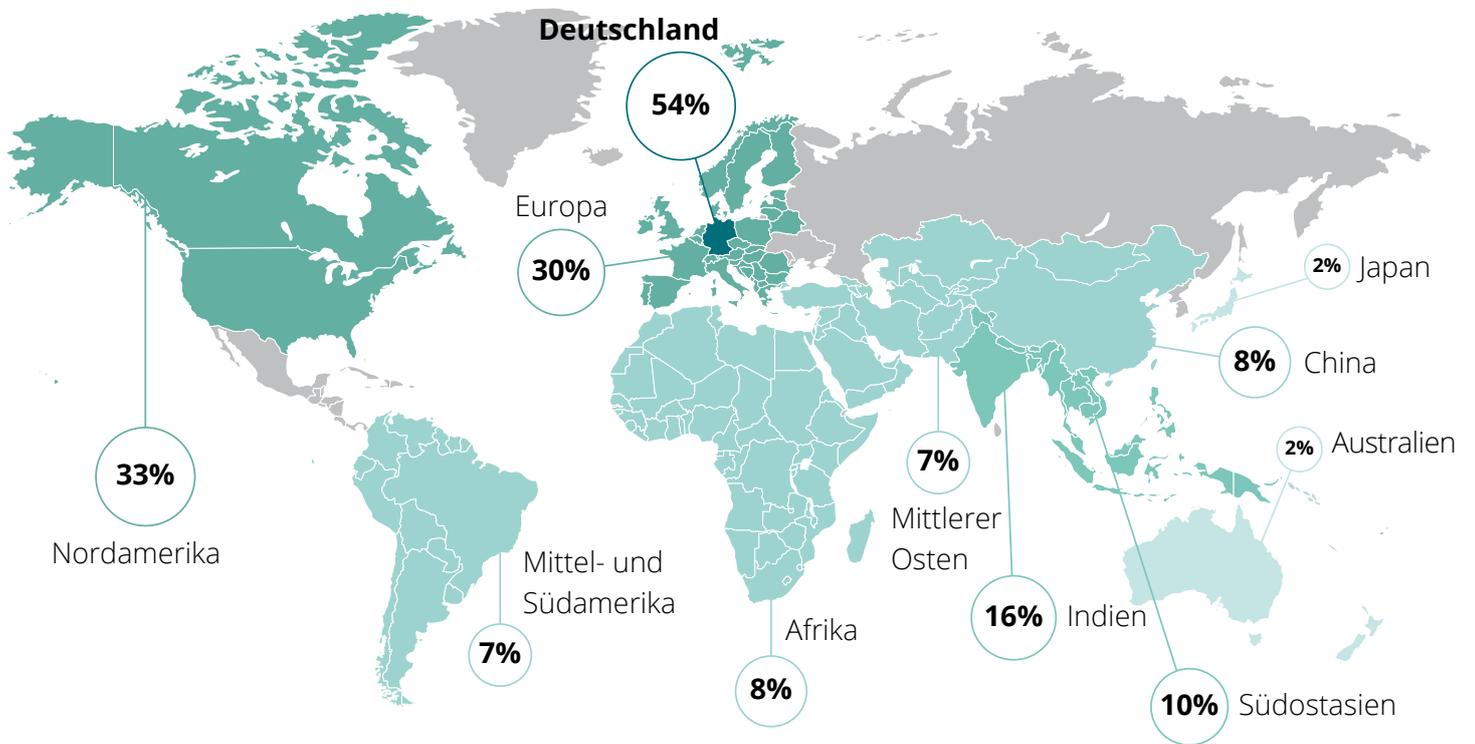


Abb. 2 – Mittelfristige geografische Investitionsschwerpunkte der (deutschen) CFOs im verarbeitenden Gewerbe in fünf Jahren
Frage: In welchen Regionen liegen in 5 Jahren Ihre Investitionsschwerpunkte?



Anpassung von Strategien je nach Wirtschaftsblock und Region

Aufgrund der zu beobachtenden Blockbildung der USA und Chinas sowie der Notwendigkeit, die europäische Präsenz zu stärken, müssen Strategien standortspezifisch angepasst werden. Wie die Deloitte CFO-Survey schon länger zeigt, sieht die Mehrheit der CFOs im verarbeitenden Gewerbe geopolitischen Risiken als wesentlichen Risikofaktor.⁴ Ein Mitglied des ISLA-Netzwerks aus dem Bereich Anlagenbau zeigt, dass dies auch schon konkret umgesetzt wird: „Eine Priorität wird bis 2030 die Dezentralisierung sein. Wir werden unsere globale Organisation stärker auf die Regionen ausrichten, um näher bei unseren Kunden zu sein – im Service, im Vertrieb, aber auch in der Produktion.“⁵

Durch den Aufbau lokaler Einheiten nach dem „Local-for-Local“-Ansatz können Unternehmen auch von Wirtschaftswachstum in risikoreichen Ländern wie China profitieren. Hierzu muss eine separate Einheit mit eigenen Werken und einem abgegrenzten Informationsfluss, z.B. zur Verhinderung von ungewolltem Teilen von Daten durch Cyberrisiken, errichtet werden, um das Gesamtrisiko des Unternehmens zu reduzieren und auf die betroffene Region zu beschränken. Parallel dazu gilt es, für die USA eine Strategie zu entwickeln,

die die Marktpotenziale zur Stärkung der amerikanischen Industrie nutzt, beispielsweise durch stärkere Präsenz vor Ort und Nutzung von Vorteilen wie niedrigen Energiekosten und Subventionen durch den Inflation Reduction Act (IRA). Auch Europa gewinnt aus den oben genannten Gründen als relevanter Produktionsstandort wieder an Bedeutung, da die Produktion z.B. in China zunehmend teurer und risikoreicher wird. Die steigende Automatisierung reduziert den Bedarf an Arbeitskräften und kann dadurch die Kosten in Europa senken – dafür gilt es, in der europäischen Industrie auch einen stärkeren Schulterschluss zu schaffen.

⁴ Deloitte (2024): CFO Survey Frühjahr 2024 – Fokus auf verarbeitendes Gewerbe (N=59), https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CFO_Survey_Fr%C3%BChjahr_2024_Verarbeitendes_Gewerbe.pdf.

⁵ Teilnehmer des ISLA's Service Leaders Summit 2024.

Standortnetzwerk überdenken

Bis 2030 wird es deshalb aber auch entscheidend sein, das Standortnetzwerk grundlegend zu überdenken. So zeigen die vorherigen Punkte, dass sich Produktionsinvestitionen wieder stärker als noch vor ein paar Jahren in westliche Kernmärkte verlagern. Im kontinentalen Vergleich führen die USA mit 33 Prozent der CFOs, die dort mittelfristig investieren würden. Auch Europa gewinnt als Standort an Bedeutung, mit Deutschland als zentralem Akteur. 30 Prozent der CFOs betrachten Europa als einen weiteren Investitionsschwerpunkt, wobei Deutschland im Ländervergleich mit 54 Prozent Zustimmung führt. Treiber hierfür sind unter anderem geopolitische Stabilität, verlässliche Rahmenbedingungen und damit besserer Marktzugang. Im Kontext der autoritären und expansiven Politik Chinas wird Indien nicht nur als Alternative,

sondern auch als Absatzmarkt und Drehscheibe für den Zugang nach Südostasien an Bedeutung gewinnen. Die CFOs sehen dort aktuell mehr Investitionschancen in den nächsten Jahren als z.B. in China.

Aber auch innerhalb des europäischen Kontinents sind Standorte bereits zu überdenken. Bei unseren Kunden sehen wir in vermehrter Form steuerlich induzierte Verlagerungen von Hauptstandorten oder auch Niederlassungen. Das Gefälle an Energie- und/oder Lohnarbeitskosten wird hier – neben der steuerlichen Komponente – künftig Unternehmen weiter dazu veranlassen, „agiler“ in ihrem Standortnetzwerk zu werden.

„Wir müssen den Zusammenhalt in der europäischen Industrie stärken, uns gegenseitig austauschen, diskutieren und Einfluss nehmen, um den Standort zu stärken und gleichzeitig vom globalen Expansionspotenzial zu profitieren – eine ausgewogene Balance ist der Weg zum Ziel. Brauchen wir nicht mehr Europa AG nach dem Vorbild der erfolgreichen Deutschland AG der 80er und 90er, die uns jahrelang zum Exportweltmeister gemacht hat und den deutschen Wohlstand begründet hat?“

Oliver Bendig,

Partner bei Deloitte und Sektorleiter für Industrial Products & Construction in Deutschland



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 3 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zu den wachsenden Herausforderungen bei Marktkonventionen⁶



Beobachtung

Zwar sind 57 Prozent der Meinung, dass die Globalisierung mit einem adaptierten Standortnetzwerk und unabhängigen lokalen Einheiten weiterhin notwendig ist, eine eindeutige Mehrheit zeichnet sich aber nicht ab. Die Meinung der Expert:innen bleibt gerade bei diesem Thema gespalten und kontrovers.

Unsere Einschätzung

Das enorme Wachstumspotenzial auf dem asiatischen Markt, die Blockbildung von China und den USA sowie die geopolitischen Bedrohungen stellen europäische Unternehmen vor eine Herausforderung: globales Wachstum oder Unabhängigkeit? Globalisierung ist unumgänglich, jedoch erfordern erfolgreiche Strategien eine lokale Anpassung. Zum Beispiel durch den Aufbau lokaler Einheiten in China und die Nutzung von Vorteilen in den USA über einen „Local-for-Local“-Ansatz.

⁶ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.

2. Kunden im Mittelpunkt: Lösungen, die überzeugen

Der steigende Wettbewerbsdruck insbesondere aus dem asiatischen Raum mit inzwischen qualitativ vergleichbaren Industrieprodukten macht die Differenzierung immer schwieriger. Europäische Industriegüterunternehmen stehen an einem Scheideweg zwischen einer starken Produktdifferenzierung („Made in Europe/Germany“) und der unausweichlichen Entwicklung hin zu Lösungsanbietern mit umfassenderen Leistungen, um sich zu differenzieren. Dabei spielen digitale Innovationen eine entscheidende Rolle, die stärker als bisher vom Kunden her zu denken und daraus maßgeschneiderte Lösungen anzubieten sind, die spezifische Kundenbedürfnisse direkt adressieren und in langfristige Partnerschaften führen („Lock-in“-Effekt).

Vom Kunden denken: die Customer Journey

Im Bereich Maschinenbau beispielsweise war die Vernetzung von Vertrieb und Service lange Zeit ein Ziel von Visionären, jedoch wurde es selten in die Praxis umgesetzt – oft aus Furcht, den laufenden Vertriebs-erfolg zu gefährden. Diese Denkweise muss sich ändern: Es geht nicht mehr nur um den nächsten Vertriebsabschluss, sondern darum, durch ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey den Kunden über sämtliche Kanäle hinweg zu bedienen – kontinuierlich aktualisierte und gepflegte Gesamtlösungen aus Produkten, Ersatzteilen, Verbrauchsmaterialien und Dienstleistungen. Nur ein Beispiel ist die weiterhin starke Wachstumsprognose für den Equipment-as-a-Service-Markt mit 35 Prozent⁷. Führende Industriegüterhersteller bieten zusätzlich Beratungsleistungen, Betriebsmodelle, Exklusivpakete, Upgrades und mehr an – Angebote, mit denen sich europäische Unternehmen im Wettbewerb gegenüber asiatischen Mitbewerbern differenzieren können. Die „Customer Excellence im Maschinenbau“-Studie von Deloitte zeigt

jedoch, dass ein Großteil der Maschinenbauer bei der Kundenausrichtung stark hinterherhinkt. Mehr als 40 Prozent haben sich noch keine belastbaren Gedanken zur Journey ihrer Kunden gemacht, um stärker in Lösungen zu denken (Deloitte, 2023, s. Abb. 4)⁸. Die Folge ist oft, dass umfassende Services erdacht und geschaffen werden, aber wenn es dann um die Frage der Monetarisierung geht, versanden die Bemühungen, da sie am Ende eben doch zu oft an den Bedürfnissen der Maschinennutzer im täglichen Betrieb vorbei entwickelt wurden – Frust der Entwickler, Unverständnis der Kunden und ein stilles Auslaufen der Projekte sind, was bleibt. Diese Beobachtung deckt sich auch mit unseren Erfahrungen aus Projekten und Projektanfragen. Viel zu oft wird weiterhin ein hochqualitatives Produkt entwickelt, ohne dass aus Kundensicht evaluiert wurde, welchen Mehrwert es bringt – insbesondere bei digitalen Services.

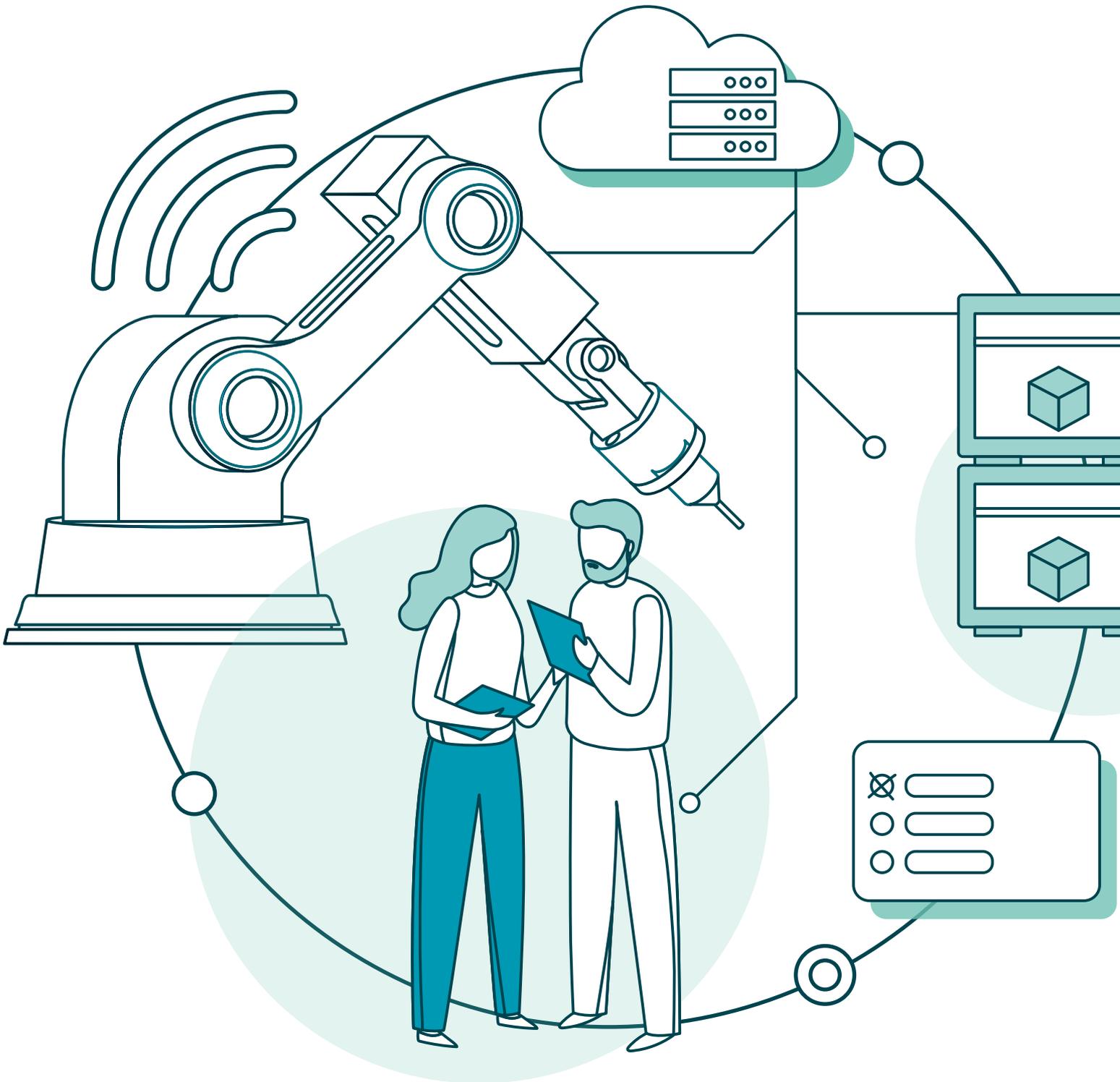
Die kundenzentrierte Organisation

Bis 2030 werden das Sammeln, Aktualisieren, Segmentieren und Auswerten von validen Kundendaten und Marktanalysen

zu einem zentralen Erfolgsfaktor für kundenzentrierte Unternehmen, denn Kundenbedürfnisse müssen als Ausgangspunkt für Innovationen verstanden und aktiv abgefragt werden. Dafür sind teilweise auch neue Rollen notwendig wie z.B. ein Customer Journey Manager, der die Gestaltung und Optimierung aller Kundeninteraktionen mit dem Unternehmen sicherstellt, um eine konsistente, zufriedenstellende und positive Kundenerfahrung zu gewährleisten. Zudem können durch fortschrittliche KI „Predictive Customer Insights“, also Vorhersagen von Kundenbedürfnissen, aus einer Vielzahl von Kundendaten gewonnen werden.

⁷ IoT Analytics: Equipment-as-a-Service (2020)

⁸ Deloitte (2023), Customer Excellence im Maschinenbau, Nachhaltiges Wachstum durch Kundenfokus [Customer Excellence im Maschinenbau DE_Deloitte.pdf](#)



„Der“ Omnikanal ist die Basis

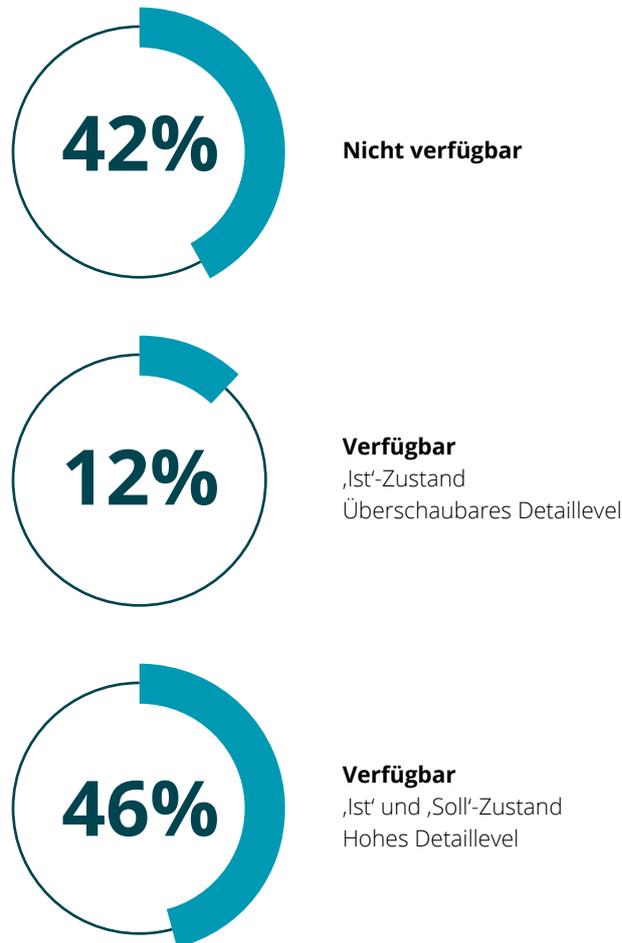
Omnikanalfähigkeit wird zur Grundlage für die Kundeninteraktion: Sie verknüpft Online- und Offline-Kanäle nahtlos, um Kunden effizient und kostengünstig zu erreichen und zu bedienen. Eine Deloitte-Studie zeigt, dass Effizienzgewinne eines Maschinenbauers von bis zu 10 Prozent möglich werden durch ein optimales Zusammenspiel entlang der gesamten Customer Journey (Deloitte 2023)⁶. Diese nahtlose Integration ermöglicht es, online begonnene Interaktionen ohne Unterbrechung offline fortzusetzen und umgekehrt. Ein zentrales digitales Online-System gewährt allen Beteiligten zeitnahen Zugriff auf alle relevanten Kundendaten und -prozesse. Kunden können den Omnikanal selbstständig nutzen, um ihre Daten zu verwalten, kleinere Bestellungen aufzugeben oder sich weiterzubilden. Diese ganzheitliche Steuerung optimiert auch den Personaleinsatz und die Bearbeitungszeiten pro Interaktion erheblich, was eine effiziente Nutzung hochqualifizierter Fachkräfte ermöglicht, und vereinfacht gleichzeitig die Interaktion mit dem Kunden.

Die Investition in die Kundenzentrierung und die Schaffung von Lösungen mit Mehrwert für den Kunden werden erfolgsentscheidend für die europäische Industrie sein – egal aus welcher Branche. Lernen von der Konsumgüterbranche, dem eCommerce und auch von amerikanischen Tech-Giganten, die schneller, agiler und risikofreudiger sind in ihren Entscheidungsprozessen, würde den europäischen Maschinenbauern manchmal gut zu Gesicht stehen. Wir müssen wieder mutiger werden, wenn wir gewinnen wollen.

„Maschinenbauer müssen sich ganz klar in Richtung Lösungsanbieter entwickeln, um sich gegen Wettbewerber, insbesondere aus Asien, zu behaupten. Insbesondere in Deutschland muss man sich deswegen anders aufstellen und einen klaren End-to-End-Lösungsansatz verfolgen, der eine Differenzierung gegenüber Good enough-Produkten darstellt. Reine Differenzierung über Service wird nicht mehr ausreichend sein.“

Sandra Wagner,
Vice President Digitalization bei König & Bauer

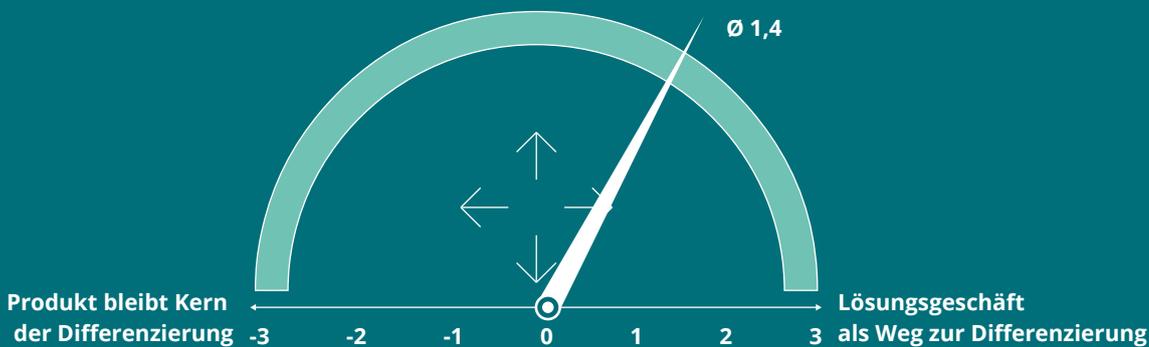
Abb. 4 – Aktuelle Verfügbarkeit und Nutzung von Customer Journeys in einem strukturierten Format sowie Wachstumsprognose des Equipment-as-a-Service-Marktes





Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 5 – Interviewergebnisse der befragten Expert:innen aus der europäischen Industrie zu Differenzierung und Marktansätzen⁹



Beobachtung

78 Prozent betrachten das Lösungsgeschäft als Möglichkeit zur Differenzierung, insbesondere mit Omnichannel Customer Care, und verlagern ihren Fokus ganz klar von reinen Produkten hin zu kundenorientierten Lösungen.

Unsere Einschätzung

Die Unternehmen setzen vermehrt auf Lösungsgeschäfte mit einzigartigem Service als Differenzierungsstrategie gegenüber der asiatischen Niedrigpreiskonkurrenz, um die Kundenbindung zu stärken. Dennoch bleibt fraglich, ob dies ausreicht, um mit den (noch) niedrigen Kosten zu konkurrieren.

⁹ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.

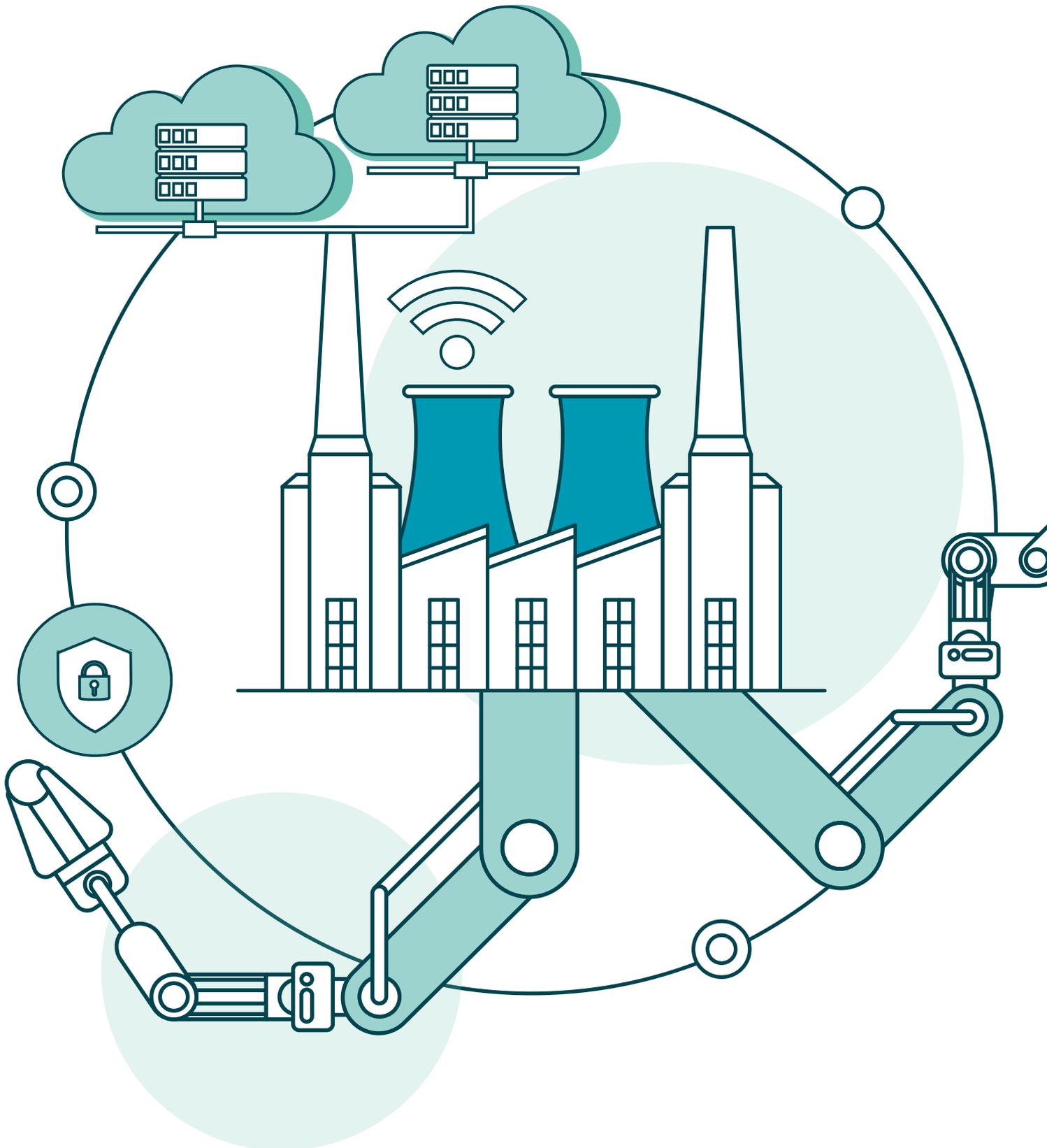
3. Kollaboration als Zukunftstreiber neu denken

Bis 2030 müssen die Industrieunternehmen in Europa aber auch ihre generelle Innovationskraft evaluieren und entscheiden, ob wie sie diese wieder stärken können – nicht zuletzt, um sich als Lösungsanbieter zu differenzieren. Der Aufbau von gemeinsamen Ökosystemen und Partnerschaften kann ein ganz entscheidender Hebel sein, diese Transformation zu schaffen. Die Zusammenarbeit, auch mit Wettbewerbern, schafft neue Innovationspotenziale und ermöglicht es, neben technischem Know-how auch weitere Expertise für die zunehmende Komplexität der Produkte zu entwickeln.

Vom Dienstleister zum Partner

Die meisten Industriegüterhersteller arbeiten bereits heute mit einer Vielzahl von Dienstleistern zusammen, die sich auf Service, Softwareentwicklung, Warehousing, Produktionsplanung, Marketing sowie Cloud-Services und Big-Data-Anwendungen spezialisieren. Eine Deloitte-Analyse zeigt, dass 61 Prozent der befragten Führungskräfte von Industrieunternehmen als wichtige Innovations- und Wachstumsstrategie Partnerschaften mit spezialisierten Unternehmen heranziehen (Deloitte, 2023, s. Abb. 6)¹⁰. Bis 2030 müssen die Industrieunternehmen ihre Partner-Ökosysteme stärken, um ihre Dienstleisterbeziehungen weg von rein transaktionalen hin zu strategischen Partnerschaften zu entwickeln. Diese Part-

ner sollen helfen, die eigene Organisation zu erweitern, neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen und möglicherweise sogar mitzufinanzieren. Die Zusammenarbeit, auch mit horizontalen Kooperationen im gleichen Markt oder Sektor, schafft neue Räume und Potenziale für Innovationen, insbesondere durch cross-industrielle Forschung und Entwicklung sowie Datenaustausch. Diese Dynamik erfordert einen Paradigmenwechsel, da die Industriegüterbranche bisher kaum gewohnt ist, gemeinsam mit Partnern und Marktbegleitern Geschäfte zu erschließen.



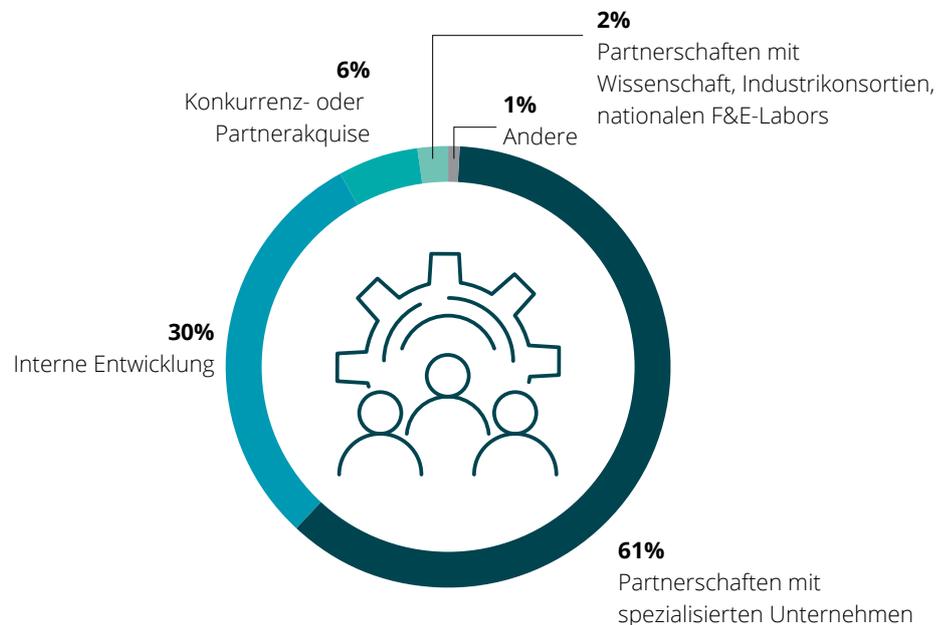
Partnernetze wollen gemanagt werden

Der Aufbau und das Management solcher Partnernetzwerke bis 2030 erfordern internes Know-how, um die richtigen Partner zu finden, strategisch abzustimmen und langfristig zu binden. Es kann und wird radikal neu gedacht: „Outside the box“ zu denken ist entscheidend. Dazu gehört, klare Partnerschaftsziele zu definieren, Fähigkeitslücken zu identifizieren und zu schließen sowie eine innovative Zukunftsstrategie zu entwickeln, um das Synergiepotenzial voll auszuschöpfen. Eine offene, zielgerichtete Zusammenarbeit muss gefördert werden, die auf gemeinsamen Zielen und offener Kommunikation basiert.

Hypothese der „Europa AG“

Idealerweise bilden sich Partnerökosysteme zwischen Unternehmen mit ähnlicher Situation und Kultur, wie es auch amerikanische und japanische Unternehmen erfolgreich tun. Eine europäische Variante, die „Europa AG“, könnte auf gemeinsamen europäischen Werten und Zielen aufbauen und so effektiver sein als ein globaler Ansatz. Dennoch bleiben Effizienz und Kostenoptimierung in der operativen Umsetzung sowie regulatorische Anforderungen wichtige Treiber. Der Zusammenschluss mit diesen Partnern kann aber auch dabei helfen, Politik und Regulatorik nachhaltig zu beeinflussen und in die notwendigen Richtungen, z.B. bezüglich Investitionen oder Bürokratie, zu treiben.

Abb. 6 – Relevanz von Partnerschaften bei Innovationsstrategien von Industrieunternehmen 2029



„Zukäufe und Partnerschaften sind entscheidende Treiber, um das Angebot zu erweitern und die Marktposition zu stärken. Dabei sind Flexibilität und Integrationsfähigkeit unerlässlich für den Erfolg in der Industrie 4.0. Ein Zusammenschluss williger Akteure wird neue digitale Geschäftsmodelle mittelfristig fördern, eine Unterstützung der Regierung würde dies definitiv stimulieren und beschleunigen.“

Prof. Dr. Matthias Niemeyer,
CEO, Uhlmann Group



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 7 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zum Thema innovativer Fokus und Ökosystemrelevanz¹¹



Kernaussage

73 Prozent zeigen weder eine klare Neigung zur Diversifizierung durch Ökosysteme noch zur Konzentration auf das Kerngeschäft.

Unsere Einschätzung

Die Unternehmen erkennen die Chancen durch die Schaffung von Ökosystemen für ein vereintes Europa im globalen Wettbewerb. Jedoch herrscht große Unsicherheit aufgrund fehlender staatlicher Unterstützung, begrenzter Erfahrung und hoher Risiken. Europäische Ingenieure sind es weniger gewohnt, mit anderen zusammenzuarbeiten, und setzen kulturell stark auf Produktexperimente und -optimierung anstelle einer klaren Ausrichtung auf Kundennutzen und Produktperfektion.

¹¹ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.

4. Nachhaltigkeit spezifisch priorisieren

Nachhaltigkeit wird bis 2030 weiterhin ein dominierendes Thema bleiben. Auch wenn Europa innerhalb der globalen Wirtschaft heute als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit gilt, steht vor allem die Industrie als einer der größten CO₂-Verursacher vor neuen Herausforderungen und muss sich frühzeitig positionieren. Einerseits sehen sich die Maschinen- und Anlagenbauer mit wachsenden regulatorischen Anforderungen konfrontiert, andererseits bestehen sehr unterschiedliche Optionen hinsichtlich der Ambitionen vom grünen Pionier, der die Energieunabhängigkeit Europas vorantreibt, bis hin zu einem einfachen, grünen Produktangebot. Die europäische Industrie muss jetzt vorausschauend entscheiden, welche Rolle sie bei der grünen Transformation spielen will – der Weg ist sehr individuell.

Ein zu schneller Start ist risikoreich ...

Im Jahr 2024 betrachten viele Kritiker Nachhaltigkeit noch als Luxus, der nur von „Wohlhabenden“ getragen werden kann. Doch nicht erst bis 2030, sondern schon jetzt zeigen innovative Unternehmen, dass Nachhaltigkeit kein Luxus, sondern eine ökologische und auch langfristig ökonomische Notwendigkeit ist. Dennoch ist es während der

Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaft entscheidend, das richtige Tempo zu finden: zu früh vorzupreschen birgt finanzielle Risiken, während zu langsames Handeln den Anschluss an Markt und Kundennachfrage gefährden kann.



... aber zurückbleiben ist gefährlich

Da bis 2030 Nachhaltigkeit gesellschaftlich und wirtschaftlich weiter an Bedeutung gewinnen wird, müssen Unternehmen bereit sein: um den Kauf von CO₂-Zertifikaten möglichst zu reduzieren, um die Nachhaltigkeitskriterien der Investoren zu erfüllen, um die grüne Nachfrage der Endkunden zu befriedigen. Wer als Industriegüterhersteller nicht genügend in Nachhaltigkeit investiert, riskiert seine Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt. Es ist deshalb entscheidend, das Tempo der Nachhaltigkeitstransformation vor allem strikt am Kunden auszurichten, um die Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Wir sehen auch heute schon zahlreiche Projektsituationen, wo der schnelle, aber wohltdosierte Einstieg in die Nachhaltigkeit in Form von Re-Use, Re-Furbish, Re-Manufacture, Re-Cycle & Recycling (Die „5R“ der Circular Economy) vielleicht von den Maschinenbauern nicht unbedingt gewollt ist, aber von deren Kunden, den Nutzern der Maschinen und Anlagen knallhart gefordert wird und somit fast schlagartig von der Kür zur Pflicht wird, wenn man auch in Zukunft noch neue Maschinen verkaufen will.

Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist nötig

Um Nachhaltigkeit zu einem profitablen europäischen Alleinstellungsmerkmal zu machen, muss die Industrie klare Nachhaltigkeitskriterien definieren, die gesamte Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus ganzheitlich einbeziehen. Wichtig ist vor allem auch, dass sie sich am Kundenmehrwert orientieren, denn wie eine Deloitte-Nachhaltigkeitsstudie mit Konsumentenbezug zeigt, ist nahezu die Hälfte

der Endverbraucher:innen nicht gewillt, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen.¹² Das gilt für Produkte ebenso wie für Dienstleistungen und Prozesse. Trotz oder gerade wegen CO₂-Zertifikaten wird Nachhaltigkeit bei Maschinen und damit bei Endprodukten in vielen Fällen nämlich teurer. Industriegüterhersteller müssen ihren Kunden den Nutzen und Mehrwert ihrer Nachhaltigkeit aufzeigen und ihre Mehrkosten transparent machen, wenn sie keine Margenverluste hinnehmen wollen.

„Nachhaltigkeit ist und bleibt Teil unserer DNA. In Zukunft wird es darum gehen, den Bedarf an mehr Energie mit weniger Emissionen so schnell wie möglich zu decken.“

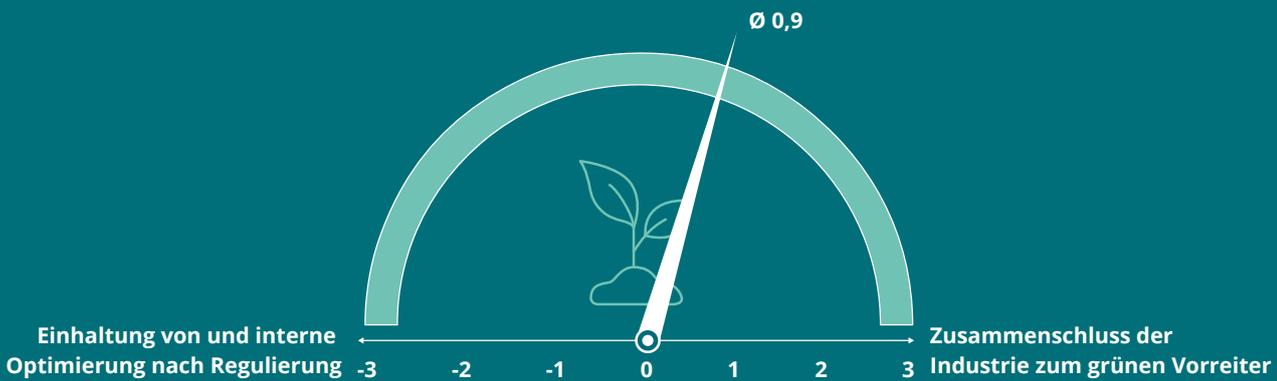
Massimo Muzzi,
Vice President für Strategy, Business Development & Sustainability,
ABB Electrification

¹² Deloitte (2023): Creating value from sustainable products, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-en-consumer-creating-value-from-sustainable-products-aoda.pdf>.



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 8 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zur Verpflichtung zur grünen Transformation¹³



Kernaussage

Unternehmen haben eine bipolare Sicht auf Nachhaltigkeit: 36 Prozent legen den Fokus ausschließlich auf regulatorische Compliance, während 64 Prozent Nachhaltigkeitsführer werden möchten.

Unsere Einschätzung

Fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden und strengere Nachhaltigkeitsregulierungen verunsichern die Unternehmen. Ein breiterer, gemeinsamer Ansatz für Nachhaltigkeit, der sowohl Unternehmen als auch Regierungen einschließt, ist entscheidend. Dieser sollte nicht nur auf das Angebot grüner Produkte abzielen, sondern die gesamte Industrie transformieren – eine Bewegung, der sich sogar China und die USA anschließen.

¹³ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.

5. Resilienz nicht nur in der Lieferkette stärken

Expert:innen erwarten bis 2030 (weiter) steigende politische Spannungen, strengere Regulierung und zunehmende Cyberkriminalität. In der derzeitigen Wirtschaftslage konzentrieren sich Industriegüterunternehmen zunehmend auf Effizienzsteigerung durch Kostenoptimierung und Automatisierung, wobei jedoch wichtige Zukunftsthemen wie die Sicherheit der Lieferketten, die Verbesserung smarterer Operationen (einschließlich Cybersecurity) und die Flexibilisierung in Produktion und Verwaltung (z.B. durch Shared Services) nicht vernachlässigt werden, um auf Marktveränderungen flexibel reagieren zu können und gewappnet für die Zukunft zu sein.

Resilienz bleibt die CEO-Priorität

Auch im Jahr 2030 bleibt Resilienz eine der obersten Prioritäten auf Vorstandsebene. Dabei geht es nicht nur um defensives Handeln, sondern um proaktives Management, denn 83 Prozent der Lieferkettenverantwortlichen in der Industrie rechnen mit einer dauerhaften Belastung ihrer Margen aufgrund von Risiken in den Lieferketten (Deloitte, 2024)¹⁴. Es reicht nicht aus, nur Prozesse effizient zu gestalten, Kosten zu senken oder schon bestehende Strukturen zu verbessern. Stattdessen gilt es, die Lieferkette aus einer neuen Perspektive zu überdenken, langfristig zu schützen und flexibel zu gestalten. Konkret bedeutet das, in alternative Standorte zu investieren, neue Prozesse zu entwickeln und Strukturen auf- und umzubauen. Resilienz erfordert, Prozesse kontinuierlich zu bewerten und anzupassen, um von Neuerungen zu pro-

fitieren und flexibel auf Änderungen in den Kundenanforderungen und Anpassungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, oft vom Abbau des Rohmaterials bis hin zum Betrieb der Maschine beim Betreiber der Anlage über zehn, 20 oder gar 50 Jahre, zu reagieren.

Auslagerung und Shared Services neu denken

Ein effektiver Weg, um die Flexibilität der Lieferketten zu erhöhen und starke Kompetenzen in neuen Strukturen aufzubauen, ist die Auslagerung von nicht-kerngeschäftlichen Aktivitäten. Beispielsweise sahen bereits vergangenen Jahr mehr als 40 Prozent der CFOs im Industriegütersektor flexible Skalierbarkeit bei dem Einsatz von Buy-Optionen für nicht transaktionale Tätigkeiten als strategischen Vorteil (Deloitte, 2023, s. Abb. 9)¹⁵. Nicht

ausgelagerte Aufgaben können alternativ in Global Shared Services gebündelt werden, internen Service-Centern, die nicht-kerngeschäftliche Funktionen wie die Rechnungsstellung unternehmensweit oder sogar über mehrere Unternehmen hinweg zentralisieren. Diese Shared-Service-Center stärken die Resilienz des Unternehmens, fördern eine höhere Professionalisierung in Nebenbereichen, senken Kosten und beschleunigen die Digitalisierung. Besonders Near-Shore-Lösungen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

¹⁴ Deloitte (2024): Supply Chain Pulse Check 2024 – Lieferketten und Margen unter Druck – Technologie als Hoffnungsträger, [Supply Chain Pulse Check | Deloitte Deutschland](#).

¹⁵ Deloitte (2023): CFO Survey Herbst 2023 – Neue Investitionsstrategien, Potenziale von KI und Outsourcing (N=58) [d0906c65-36f3-4aac-9903-17d8a3e57c06.pdf \(deloitte.de\)](#)



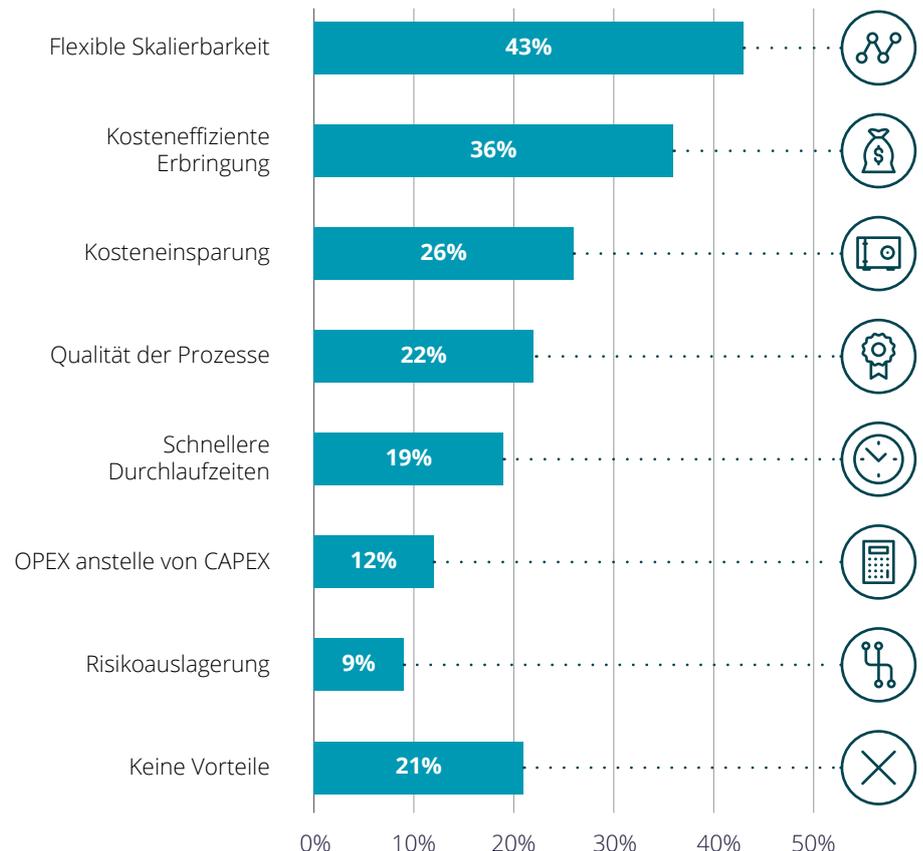
Der Bedarf an Resilienz über die Lieferketten hinaus ergibt sich bereits aus dem „normalen“ Geschäftsverlauf. Was aber, wenn deutlich extremere Szenarien in Zukunft auftreten – sowohl politisch als auch transformatorisch mit z.B. einem weitgehenden Scheitern der Energiewende? Diese Szenarien müssen von Industrieunternehmen mehr denn je beobachtet, analysiert und bewertet werden. Auf dieser Basis sollten sie Rückschlüsse ziehen und gegebenenfalls ihr Operating Model in agiler Weise, also z.B. unter Nutzung von dezentralen Shared-Service-Strukturen, anpassen, wenn nötig. Die strategische Vorausschau wird daher zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Cybersicherheit

In der fortschreitenden Digitalisierung ist eine robuste Cybersicherheitsstrategie entscheidend. Cyberangriffe nehmen rapide zu und die potenziellen Schäden durch Datendiebstahl, Serviceunterbrechungen oder Virenbefall wachsen exponentiell. Unternehmen müssen gezielte Maßnahmen ergreifen, um ihre IT-Infrastruktur zu schützen. Dazu gehören die Implementierung fortschrittlicher Sicherheitstechnologien, regelmäßige Schulungen der Mitarbeitenden und der Aufbau einer proaktiven Incident-Response-Fähigkeit. Nur so können sie ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Cyberbedrohungen stärken und ihre Geschäftskontinuität sicherstellen.

Abb. 9 – Die Vorteile des Einsatzes von Buy-Optionen für nicht transaktionale Tätigkeiten aus der Sicht der CFOs

Frage: Welches sind Ihrer Meinung nach die Vorteile des Einsatzes von Buy-Optionen für nicht transaktionale Tätigkeiten?



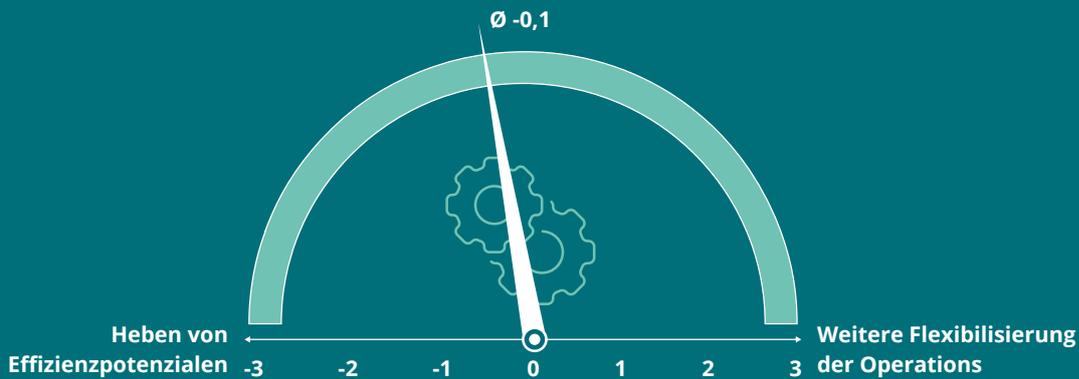
„Effizienz und Flexibilisierung sind keine gegensätzlichen Ziele, sondern ergänzen sich. Effizienz optimiert den Ressourceneinsatz, während Flexibilisierung Anpassungsfähigkeit in einem sich wandelnden Markt gewährleistet. Beide sind entscheidend für nachhaltigen Erfolg und Innovation.“

Sami Laine,
Lead Partner für Industrial Products & Construction, Deloitte Nordics



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 10 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zur Transformation zukunftsfähiger Operations¹⁶



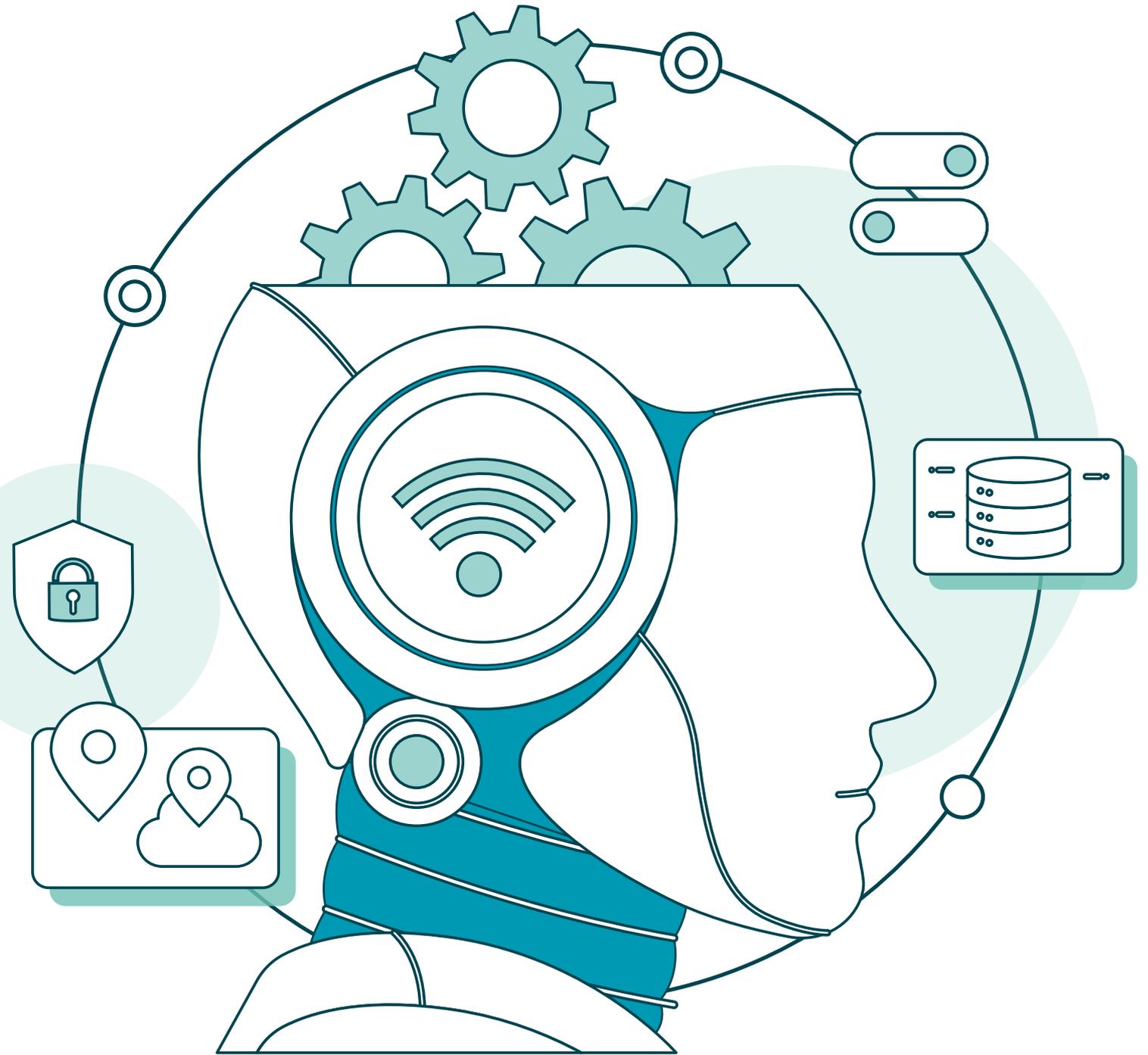
Kernaussage

54 Prozent der europäischen Industriegüterhersteller setzen auf Flexibilisierung durch Zusammenarbeit mit Shared-Service-Partnern und Expertise in Cybersecurity, um ihre Betriebe resilienter zu machen, während eine Minderheit sich nur auf Effizienzpotenziale konzentriert.

Unsere Einschätzung

Die Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, über einfache Effizienzsteigerungen hinaus die Flexibilisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch Operational Excellence auszubauen, um resilient zu werden. Die Zusammenarbeit mit Shared-Service-Partnern ermöglicht es, den Fokus auf das Kerngeschäft zu stärken. Zudem gewinnt Cybersicherheit in diesem Kontext an Bedeutung.

¹⁶ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.



6. Auf künstliche Intelligenz setzen

Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) und Analytics in Software, Textverarbeitungsprogramme und Chatbots kann die Wettbewerbsfähigkeit der Industriegüterbranche bis 2030 erheblich steigern. Schon jetzt verbessern diese Technologien Produktionsprozesse, Qualitätskontrolle und präventive Wartung, unterstützen die Kundeninteraktion und ermöglichen die automatische Softwarecode-Generierung. Europäische Industriegüterunternehmen haben nur eine begrenzte Zeit, um durch Investitionen in KI-Fähigkeiten die Basis für eine digitale Zukunft zu schaffen. Sonst gilt der Zug als abgefahren, hier sind sich alle Experten sicher – auch Rainer Bürkert, Mitglied der Konzernführung der Würth-Gruppe: „KI muss als absolute Priorität behandelt werden. Wenn auch nur die Hälfte der Versprechen der Forschung in Erfüllung geht, wird KI zu einem der größten Hebel unserer Wirtschaft und mehr verändern als alles andere zuvor.“

Beschleunigte Produktentwicklung

Bis 2030 wird KI insbesondere F&E sowie Produktentwicklung beschleunigen, beginnend mit schnellerer Marktforschung und Ideengenerierung sowie virtuellen Designs für schnellere Iterationen und automatische Fehlererkennung. Der Digital Twin wird zum neuen Standard, der IoT-Daten integriert und eine präzisere Überwachung und Optimierung von Produkten und Prozessen in Echtzeit ermöglicht – für jedermann verständlich und einfach verfügbar. Parallel entwickelt sich das Metaverse als interaktive Plattform für virtuelle Zusammenarbeit und Kundeninteraktionen, revolutioniert damit die Produktentwicklung und steigert Effizienz und Flexibilität.

Effizienz, schlankere Logistik und flexible Produktion

2030 wird KI die Effizienz der Lieferketten steigern und zur Nachhaltigkeit beitragen (siehe Aktionsfeld 1 und 3). Laut 50 Prozent der befragten CFOs im Maschinenbau stellt die Produktivität einen wesentlichen Hebel für KI dar (Deloitte, 2023, s. Abb. 11)¹⁷. Unter

dem Schlagwort „Operational Excellence“ werden mithilfe von KI-Maschinen und Anlagen zunehmend vernetzt und von KI-Systemen gesteuert, einige davon autonom mit der Fähigkeit, sich an veränderte Bedingungen anzupassen und rechtzeitig Wartungsbedarfe zu signalisieren. Komplexe Produktionsszenarien lassen sich in der Produktionsplanung durch digitale Maschinenzwillinge simulieren und durch Datenanalyse optimieren. KI ermöglicht es, Industriegüter über ihren gesamten Lebenszyklus zu überwachen, möglicherweise mit speziellen Second-Use-Services für die Zweitverwendung.

KI ermöglicht noch höhere Automatisierung

Bis 2030 wird die exponentielle Entwicklung von KI ebenfalls die Automatisierung von Routineaufgaben entlang aller Unternehmensbereiche vorantreiben, was zur Freisetzung knapper Arbeitskräfte beitragen wird. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau zeigt sich dies bereits deutlich: Erfolgreiche Unternehmen nutzen KI, um komplexe Fertigungs-

linien zu verbessern und die Ausschussraten durch präzise Ursache-Wirkung-Analysen zu reduzieren. Zudem unterstützen bereits KI-Technologien wie neuronale Netze und Bilderkennung die präzise Sortierung von Teilen auf dem Shopfloor, was zu einer signifikanten Steigerung der Gesamtproduktivität führt.

Kundenkontakt und Services werden intelligent

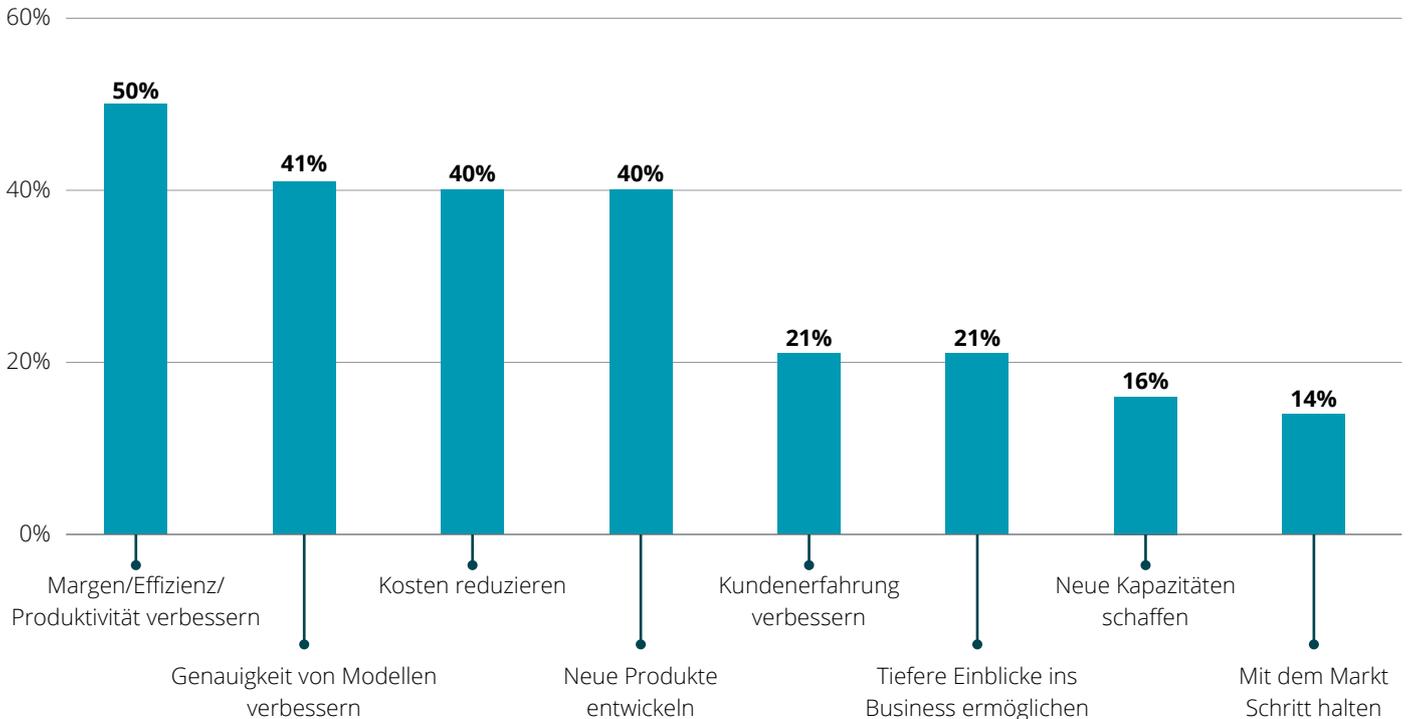
Auch der Kunde profitiert von KI. Im Jahr 2030 werden KI-Systeme die Neuorganisation digitaler Kundenkontakte vorantreiben (siehe Aktionsfeld 2) und sowohl traditionelle als auch digitale Service-Geschäftsmodelle erheblich verbessern, insbesondere durch die Optimierung des First-Level-Supports. Die zunehmende Nutzung wachsender Produktfunktionalitäten wird einen Trend zur kundenspezifischen Personalisierung von Industriegütern verstärken, wie von Führungskräften bestätigt („Wir setzen stark auf KI im Service, um alle unsere Daten automatisch zu analysieren – vor allem um die richtigen Expert:innen zu finden, die das für uns tun“)¹⁸.

¹⁷ Deloitte (2023): CFO Survey Herbst 2023 – Neue Investitionsstrategien, Potenziale von KI und Outsourcing (N=58), <https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/d0906c65-36f3-4aac-9903-17d8a3e57c06.pdf>.

¹⁸ Teilnehmer des ISLA's Service Leaders Summit 2024.

Abb. 11 – Vorteile, die Unternehmen mit generativer KI umsetzen wollen

Frage: Falls Ihr Unternehmen generative KI implementieren will: Welche Vorteile möchten Sie damit umsetzen?



Auch das Personalmanagement wird durch KI erheblich beeinflusst. Menschliche Rollen werden zunehmend in Bereiche wie Kontrolle, Leitung und Ideengenerierung integriert, um die Stärken von Computern in Geschwindigkeit und Präzision mit menschlicher Kreativität und Flexibilität zu kombinieren. Für europäische Hersteller besteht die einzigartige Chance, durch gemeinsame Entwicklungs- und Implementierungsansätze für KI-Lösungen redundante Arbeit zu vermeiden und einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.

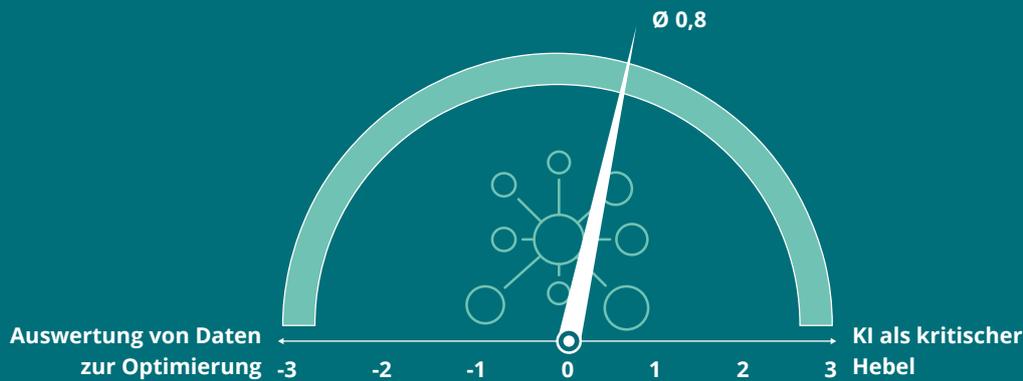
„Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden sich zu wichtigen Differenzierungsmerkmalen entwickeln, insbesondere bei der Verfolgung von Assets über die gesamte Lieferkette und den Produktlebenszyklus hinweg, einschließlich der Anwendungen für die zweite und dritte Lebenszeit – auch wenn diese im Laufe der Zeit immer mehr zum Standard werden. KI sollte eine der obersten Prioritäten für Unternehmen in dieser Branche sein, da sie in den meisten Funktionen eine integrale Rolle spielen wird und eine kontinuierliche Weiterentwicklung benötigt, um die Differenzierung zu erhalten.“

Chris Saul,
Chief Strategy Officer, Hitachi Europe



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 12 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zu integrierten Daten und KI-Ansatz als Hebel¹⁹



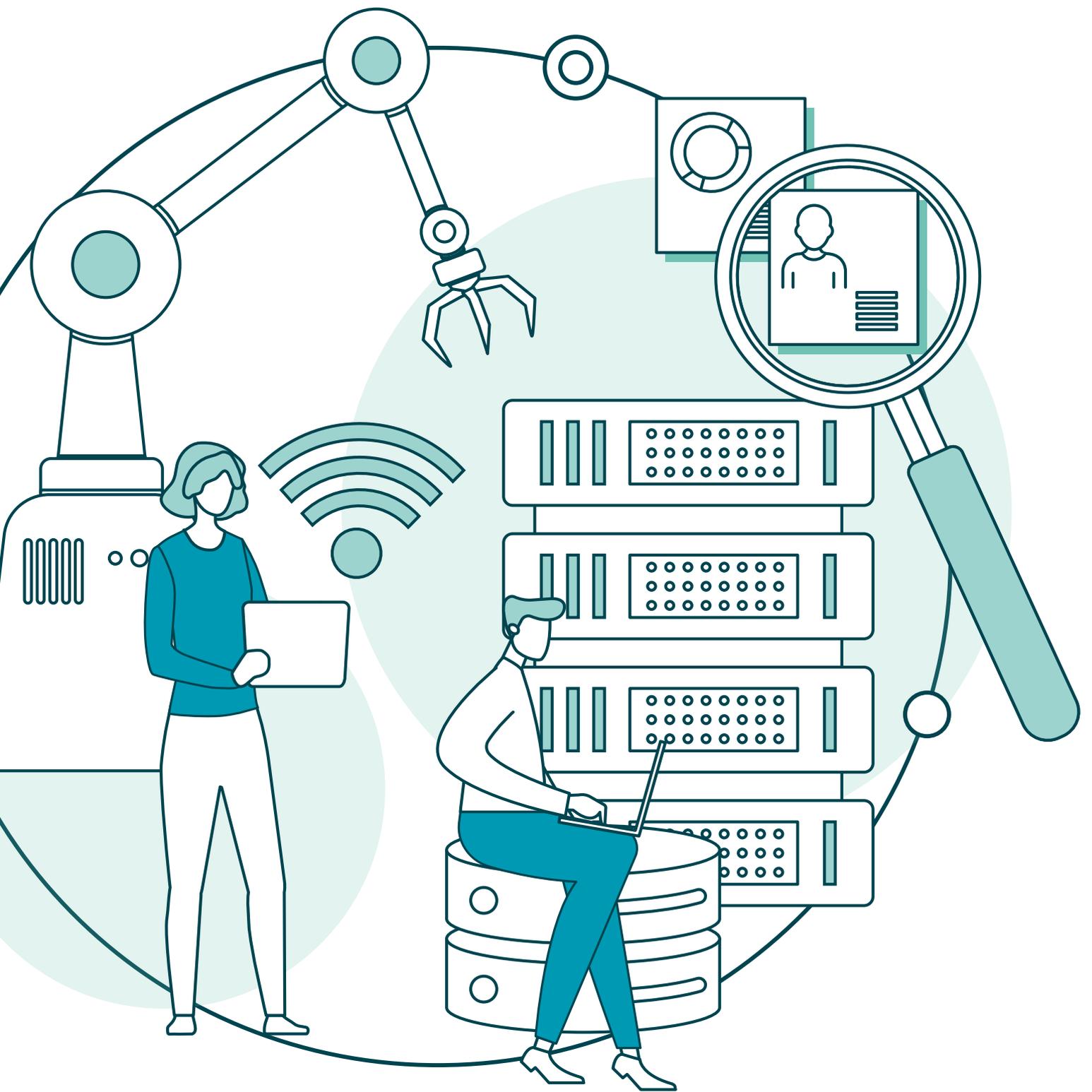
Kernaussage

67 Prozent betrachten künstliche Intelligenz (KI) als entscheidenden Hebel für Zukunftsfähigkeit sowie für Effizienz- und Innovationsgewinne.

Unsere Einschätzung

Unternehmen erkennen den strategischen Wert von KI, um Effizienz zu steigern, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und wettbewerbsfähig zu bleiben. In Deutschland und der EU besteht jedoch ein erheblicher Nachholbedarf bei der Einführung von KI, der nur durch Unternehmenskooperationen oder staatliche Unterstützung überwunden werden kann.

¹⁹ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.



7. Innovative Talentgewinnung und -bindung etablieren

Industriegüterunternehmen stehen vor wachsenden Anforderungen an Fähigkeiten bei gleichzeitig einem Mangel an verfügbaren Talenten, der bis 2030 in Europa kaum verbessert werden wird (Deloitte, 2023).²⁰ KI unterstützt hierbei, indem sie durch z.B. fortschrittliche Übersetzungs- und Kommunikationstechnologien globale Teams stärkt und Sprachbarrieren überwindet. Dies trägt zur Intensivierung nicht nur der europäischen, sondern der globalen Zusammenarbeit bei, da Unternehmen effektiver und effizienter über Grenzen hinweg zusammenarbeiten können.

Neue Arbeitsmodelle gewinnen an Boden

In den kommenden Jahren bleibt die Gewinnung von Mitarbeitenden nicht nur eine Herausforderung, sondern muss Kernbestandteil der Unternehmensstrategien bis 2030 sein mit der notwendigen Aufmerksamkeit und Priorität bei den Vorständen. Es gilt, viele personalbezogene Entscheidungen mit weitreichenden Folgen zu treffen, um für die kommenden Jahre gerüstet zu sein und Wachstum überhaupt erst möglich zu machen. Organisationen können auf der einen Seite vermehrt auf unternehmenseigene Integrationsprogramme setzen, um Fachkräfte aus anderen Regionen besser in die Arbeitskultur einzubinden. Auf der anderen Seite helfen moderne Arbeitsmodelle wie Remote-Arbeit, Altersteilzeit, Projektarbeit und Flexzeit, den Mangel auszugleichen und auch die individuellen Lebensumstände der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dazu zählt auch, dass sich Industrieunternehmen stärker öffnen gegenüber passenden Modellen in der Zusammenarbeit mit Externen wie z.B. Freiberuflern, die projektbezogen unterstützen. Unternehmen müssen konkrete Strategien entwickeln, um sich durch innovative Ansätze von ande-

ren abzugrenzen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Ein Mitglied des ISLA-Netzwerks im Rahmen des Service Leaders Summits 2024 betont: „Es reicht nicht mehr aus, mit unserem Produkt innovativ und anders zu sein. Dienstleistung ist ein Geschäft mit Menschen, daher haben wir die richtigen Mitarbeitenden, die gut unterstützt werden und sich engagieren [...], was uns als Unternehmen auf ein ganz anderes Niveau bringt als unsere Wettbewerber.“²¹

Talente werden aber nicht nur in Headquarter-Funktionen gebraucht ...

Viele Unternehmen neigen aktuell dazu, die Diskussion rund um Fachkräftemangel und neue Talente stark auf klassische, zentrale Funktionen wie z.B. Forschung & Entwicklung zu begrenzen. Natürlich besteht hier ein großer Mangel, dennoch bleiben die Mitarbeitenden in der Produktion hierbei viel zu oft außen vor. Europa wird sich bis 2030 noch viel weiter hin zu einem dienstleistungsgeprägten Kontinent entwickeln. Hier zu produzieren, wird zwangsläufig immer schwerer, da es an Menschen mangelt, die einen Produktionsjob ausführen wollen. Gleichzeitig sehen wir aufgrund geopolitischer Herausforderungen Tendenzen, weni-

ger expansiv in die Produktion außerhalb von Europa zu investieren. Die europäische Industrie wird also nicht ganz umhinkommen, den Kräftermangel in der Produktion durch Investitionen in Automatisierung zumindest teilweise auszugleichen. Ein großer Schritt, arbeiten doch viele Industrieunternehmen und vor allem Mittelständler noch mit den Ansätzen einer „Manufaktur“-Produktion.

Mitarbeitende für technische Berufe begeistern

Die Herausforderung besteht darin, junge Menschen wieder für technische Berufe zu begeistern. Lag doch gerade im Erfindergeist europäischer Ingenieur:innen jahrzehntelang das Erfolgsrezept von „Made in Germany“ und der Ursprung des europäischen Wohlstandes – hier müssen wir als „Europa AG“ wieder anknüpfen und ein gemeinsames und leistungsorientiertes europäisches Gegengewicht zu den asiatischen und nordamerikanischen Tech-Giganten schaffen. 66 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten, IT-Positionen zu besetzen (Abb. 13)²². Unternehmen können dies erreichen, indem sie eine technologieorientierte Lernkultur fördern. Dazu ist es

²⁰ Deloitte (2023): Global Human Capital Trends, [2023-human-capital-trends-presentation_en.pdf \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/au/en/issues/global/global-human-capital-trends/2023-human-capital-trends-presentation-en.pdf).

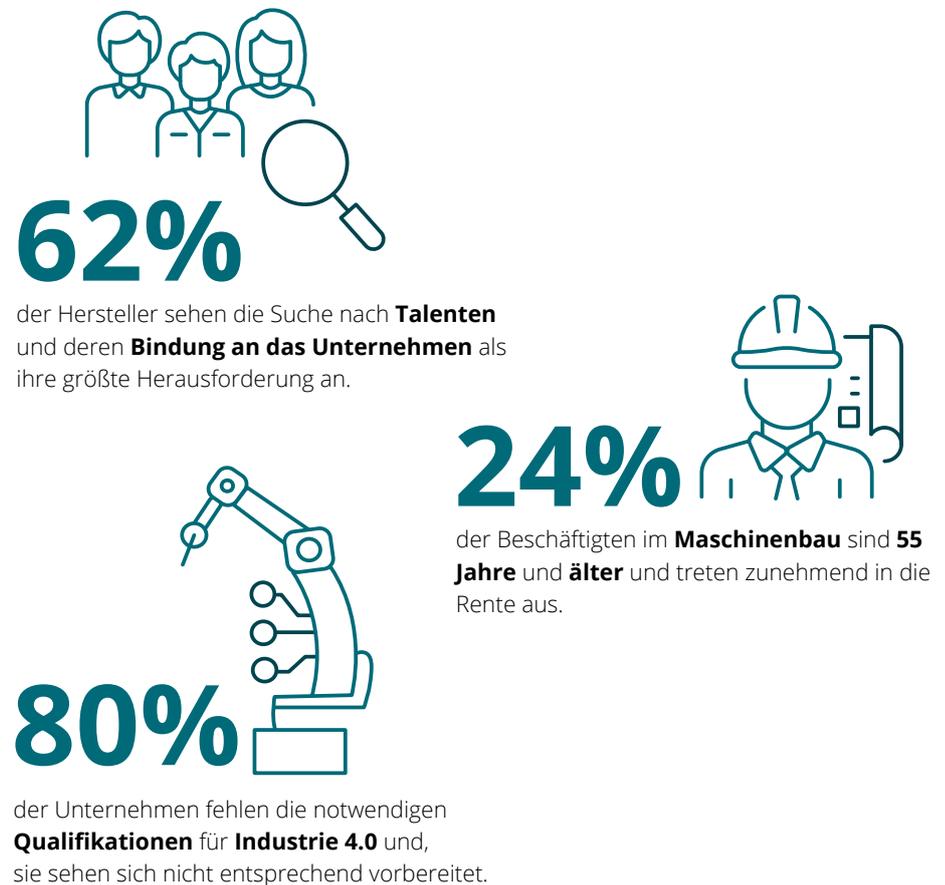
²¹ Teilnehmerin des ISLA's Service Leaders Summit 2024.

entscheidend, dass Führungskräfte aktiv eingebunden sind. Sie sollten notwendige Verhaltensänderungen unterstützen, indem sie gezieltes Feedback und Coaching zur Entwicklung von Kompetenzen bereitstellen. Beispielsweise durch die Einführung von „Innovationswochen“, in denen Teams sich neuen Technologien widmen können, die durch Vorträge durch Expert:innen und persönliches Mentoring unterstützt werden.

Weiterbildung bleibt zentraler Baustein

Kontinuierliche Weiterbildung bleibt entscheidend für die Integration internationaler Mitarbeitender, ebenso wie die Verbesserung der IT-Kompetenzen und die effektive Fernarbeit. Schulungspartnerschaften in der Industriegüterbranche können Synergien schaffen, um mit schnellen Veränderungen, insbesondere in Bereichen wie künstliche Intelligenz, Schritt zu halten. Ein Fokus liegt auf der kompetenzbasierten Aufstellung der Arbeitskräfte, um die besten Mitarbeitenden für spezifische Aufgaben zu gewinnen und optimal einzusetzen.

Abb. 13 – Steigende Schwierigkeit bei der Findung von geeigneten Bewerber:innen für offene Stellen



„Um die Talentlücke zu schließen, wird wahrscheinlich ein mehrgleisiger Ansatz erforderlich sein, der auch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle wie verkürzte Wochenarbeitszeiten, abwechslungsreiche und geteilte Schichten und Floater-Rollen umfasst, die für Arbeitnehmende attraktiv sind. Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen kann dazu beitragen, Arbeitskräfte mit den für die Energiewende erforderlichen digitalen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen auszubilden. So vermittelt beispielsweise die Zusammenarbeit von ABB mit dem Imperial College London im Bereich der Kohlenstoffabscheidung den Studierenden relevante Fähigkeiten.“

Jean-Louis Rassineux,
Senior Partner & Global Lead für Industrial Products & Construction,
Deloitte, in seinem neuesten Artikel im Forbes-Magazin.²³

²² Deloitte (2023): Enhancing Human Capital in the Industrial Products and Construction Industry.

²³ Forbes (2024): How Can Manufacturers Expedite The Energy Transition?,

<https://www.forbes.com/sites/deloitte/2024/07/26/how-can-manufacturers-expedite-the-energy-transition/>



Was die Expert:innen aus unserem Netzwerk sagen

Abb. 14 – Interviewergebnisse der befragten Strategieexpert:innen und des VDMA-Ausschusses zu Arbeitskräften von morgen²⁴



Kernaussage

88 Prozent halten kompetenzbasierte Teamentwicklung und globale Teams für notwendig, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Innovation zu stärken.

Unsere Einschätzung

Angesichts des Arbeitskräftemangels und wandelnder Anforderungen an Arbeitnehmende investieren Unternehmen verstärkt in Personalentwicklung, Teamentwicklung, globale Rekrutierung und die Förderung von Kompetenzen, insbesondere in Technik und Betrieb. Dies hilft, das Arbeitsumfeld attraktiver zu gestalten, um langfristig Talente zu binden und neue Mitarbeitende dort zu rekrutieren, wo dies am besten gelingen kann.

²⁴ Deloitte (2024): Befragung auf Basis von Interviews und Diskussionen von Deloitte im Zeitraum Mai bis Juli 2024, n=30.

Der strategische Fahrplan für 2030 ist jetzt entscheidend

Europas Industrieunternehmen stehen vor einer umfassenden Neuausrichtung in vielen Dimensionen in den kommenden Jahren. Die Ausgangslage ist zunehmend schwierig, die Voraussetzungen aber besser als ihr Ruf, die Richtung bei vielen aber noch nicht klar definiert.

Entscheidend wird sein, flexibel und mit maßgeschneiderten Strategien in die Zukunft zu investieren. Dies wird aber nur erfolgreich gelingen, wenn sich die Unternehmen auch gegenseitig unterstützen. Nur so können sie sicherstellen, dass sie auch über 2030 hinaus noch zu den Marktführern in ihrer Branche gehören.

Welche Strategien machen Sinn?

International, kundenzentriert, umfassend vernetzt, nachhaltig, resilient, KI-gesteuert und kompetenzbasiert – dies sind sieben Thesen, die Unternehmen bis 2030 zum Erfolg führen können.

- Regionale Wachstumschancen und -risiken müssen besser gemanagt werden, einschließlich Absatzmärkte, Standorte und Absicherungsstrategien, in Europa geht es insbesondere um den Fachkräftemangel, die Energiekosten und die Bürokratie.
- Industriegüterhersteller müssen kundenzentrierter werden und sich stärker am Bedarf ihrer Kunden ausrichten, um von Produkten zu umfassenden Kundenlösungen zu gelangen.

- Der technologische Wandel erfordert verstärkte Digitalisierung, Automatisierung und Integration von künstlicher Intelligenz (KI), er kann nur im Verbund mit anderen Unternehmen und dem Öffnen gegenüber Partnerschaften gelingen – auch horizontal in der Wertschöpfung.
- Europa wird die Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiges Wirtschaften übernehmen, trotz langsamerer Entwicklung, für die Industrie gilt es, sich ein klares Ambitionsziel für Nachhaltigkeit zu setzen und den Kundennutzen nicht zu vergessen.
- In Summe ist es entscheidend, mehr Flexibilität in den Industrieunternehmen zu etablieren, um auf die oben genannten Themen reagieren zu können, Talente und Arbeitskräfte flexibler einzusetzen und auf Veränderung resilient zu reagieren.

Wichtig ist, dass es kein „One-size-fits-all“-Modell gibt. Der Erfolg hängt von der Größe und den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens ab. Eine detaillierte und tiefgründige Analyse ist unerlässlich, um in den genannten Themenfeldern strategisch optimal aufgestellt zu sein. Entscheidend für die Umsetzung solch umfangreicher Agenden ist die richtige Schwerpunktsetzung.

Danksagung

Für die Mitwirkung und die anregenden Diskussionen mit wertvollen Einblicken unserer geschätzten Kund:innen, Partner:innen und Expert:innen möchten wir unseren aufrichtigen Dank aussprechen. Ihre Expertise und Erfahrungen haben maßgeblich dazu beigetragen, ein fundiertes Verständnis der oben abgehandelten Thematiken zu entwickeln sowie die Inhalte dieses Whitepapers zu bereichern und tiefergehend zu gestalten. Besonderer Dank gilt vor allem:

Prof. Dr. Matthias Niemeyer | Uhlmann Group
Rainer Bürkert | Würth-Gruppe
Chris Saul | Hitachi Europe
Sandra Wagner | Koenig & Bauer
Massimo Muzzi | ABB Electrification
Hartmut Rauen und der Ausschuss für Technologie & Innovation | VDMA
ISLA-Mitglieder & Teilnehmer Service Leaders Summit 2024 | ISLA e.V.

Darüber hinaus möchten wir uns bei allen weiteren Kund:innen und Expert:innen bedanken, die zu dieser Studie im Rahmen von Interviews und Befragungen einen äußerst wertvollen Beitrag geleistet haben.

Autoren



Jean-Louis Rassineux
Partner
Global Sector Lead Industrial Products &
Construction
jrassineux@deloitte.fr



Oliver Bendig
Partner
Sector Lead Industrial Products &
Construction Germany
obendig@deloitte.de



Sami Laine
Partner
Sector Lead Industrial Products &
Construction Finland
sami.laine@deloitte.fi



Lukas Hohmeister
Manager
Customer Strategy in Industrial
Products & Construction Germany
lhohmeister@deloitte.de



Robert Kluge
Manager
Strategic Transformation in Industrial
Products & Construction Germany
rkluge@deloitte.de



Philipp Hartmann
Senior Manager
After Sales Strategy in Industrial
Products & Construction Germany
phartmann@deloitte.de

Fachexpert:innen bei Deloitte

Fabien Lussu

Partner
Energy, Resources &
Industrials Leader
flussu@deloitte.ch

Peter Vickers

Partner
Strategic Transformation in
Industrial Products & Construction
pgvickers@deloitte.ch

Martin L. Stolz

Director
Human Capital in
Industrial Products & Construction
mlstolz@deloitte.ch

Claudia Fojan

Director
Supply Chain & Operations in
Industrial Products & Construction
cfojan@deloitte.ch

Carlos Sanchez

Senior Manager
Green Growth & Sustainability in
Industrial Products & Construction
csanchez@deloitte.ch

David Reiner

Director
Finance & Performance in
Industrial Products & Construction
dreiner@deloitte.ch

Reto Häni

Partner
Cyber Strategy in
Industrial Products & Construction
rhaeni@deloitte.ch

Zack Tian

Director
AI Strategy in
Industrial Products & Construction
ztian@deloitte.ch

Silke Genuit

Director
Cloud Ecosystems & Alliances in
Industrial Products & Construction
sgenuit@deloitte.ch

Felix Köbele

Director
Cloud Transformation in
Industrial Products & Construction
fkoebele@deloitte.ch

Alfonso Ludovico

Partner
Enterprise Technology in
Industrial Products & Construction
aludovico@deloitte.ch

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.