

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Studie 2026

Industry Performance

Von der Prozessoptimierung zur Transformation –
Ansätze für die deutsche Industrie

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	5
Einleitung	6
Methodik	7
Status quo in der deutschen Industrie – was Effizienzprogramme gebracht haben?	8
Strategische Hebel für Wachstum und Performance	12
Digitalisierung und KI in der Produktion – zwischen Anspruch und Wirklichkeit	18
Supply Chain Resilienz 2026 – Belastungen und Maßnahmen	23
Organisation, Kompetenzen & Change	27
Die Rolle der Berater	30
Industrie-Standort Deutschland – Zukunft oder Auslaufmodell?	32
Ausblick 2030 – Was die Industrie jetzt entscheiden muss	37
Fazit und Schlussbetrachtung	41
Beiträge der Studienpartner	43
Unternehmensprofile	63
Nachwort	69
Lizenz- und Studieninformation	70
Über Lünendonk & Hossenfelder	71





Vorwort

Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter



Liebe Leserin, lieber Leser,

die deutsche Fertigungsindustrie hat in den vergangenen Jahren Außerordentliches geleistet. Unter erheblichem Druck – durch Energiepreise, nachlassende Nachfrage, geopolitische Verwerfungen und einen strukturellen Kostennachteil, der sich nicht wegoptimieren lässt – haben Unternehmen ihre operativen Strukturen systematisch auf den Prüfstand gestellt, Prozesse gestrafft, Kosten gesenkt und Resilienz aufgebaut. Das verdient Anerkennung.

Und dennoch: Die entscheidende Frage ist nicht, ob die Industrie gehandelt hat, sondern ob das Handeln der vergangenen Jahre ausreicht, um die nächste Phase der Transformation zu tragen. Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Lünendonk®-Studie Industry Performance 2026 an.

Grundlage sind die Einschätzungen von 80 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus der deutschen Fertigungsindustrie – befragt in leitfadengestützten Interviews zwischen Februar und April 2026. Die Studie deckt das gesamte Spektrum der industriellen Performance-Agenda ab: von Effizienzprogrammen und deren Wirkung über Wachstumsstrategien, Digitalisierung und KI bis hin zu Supply Chain Resilienz, Kompetenzaufbau und der Bewertung des Produktionsstandorts Deutschland.

Die Ergebnisse zeichnen ein klares, aber auch unbequemes Bild. Auf der Oberfläche wirken viele Unternehmen stabil und handlungsfähig, doch unter dieser Stabilität verlaufen strukturelle Spannungen, die mit klassischen Optimierungsprogrammen allein nicht aufzulösen sind. Effizienzgewinne wurden erzielt, transformative Tiefenwirkung jedoch nur selten entfaltet. Digitalisierungsinitiativen sind gestartet, aber nicht in die Breite gebracht. Wachstumsambitionen sind formuliert, aber noch nicht in belastbare Umsetzungspfade überführt.

Was diese Studie von einer reinen Bestandsaufnahme unterscheidet, ist der Versuch, hinter die Zahlen zu schauen. Warum verpufft Investitionsbudget, ohne in messbarer Wirkung zu landen? Warum gelingt der Schritt vom Pilot in den Regelbetrieb so selten? Warum wird der Standort Deutschland zunehmend als erklärungsspflichtige Entscheidung und nicht mehr als selbstverständliche Basis behandelt? Die Antworten sind selten technischer Natur, sie liegen in Organisationsstrukturen, Führungsmechaniken und Governance-Architekturen, die mit dem Tempo des Wandels nicht Schritt gehalten haben.

Der vorliegende Studienband liefert damit eine fundierte, praxisnahe Orientierung für Entscheiderinnen und Entscheider, die den Unterschied zwischen Stabilisierung und echter Transformation kennen und verstehen wollen, wo die Stellhebel liegen, die jetzt über die Wettbewerbsfähigkeit der nächsten Jahre entscheiden. Er zeigt, wo die Industrie heute wirklich steht, welche Muster sich hinter den Befunden verbergen und welche Weichen jetzt gestellt werden müssen, damit aus einer Industrie, die aufgeholt hat, eine wird, die wirklich umgebaut hat.

Ich wünsche Ihnen eine nützliche und anregende Lektüre!

Herzliche Grüße



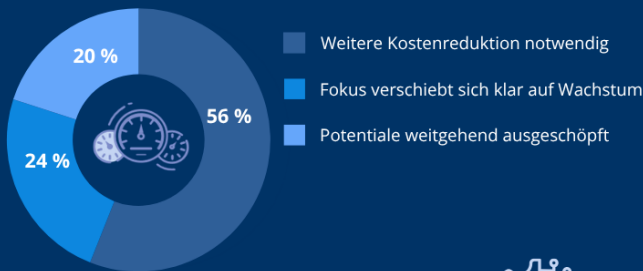
Jörg Hossenfelder



Management Summary



DIE EFFIZIENZAGENDA IST NOCH NICHT ABGESCHLOSSEN
 Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sieht weitere Kostenreduktion und Effizienzsteigerungen als notwendig an.



TOP-3 WACHSTUMSHEBEL DER NÄCHSTEN 3 JAHRE



DAS PILOTPARADOX IST REAL
 KI wirkt vor allem operativ – aber nur moderat messbar und kaum skaliert.

57 %
 HABEN KEINEN EINZIGEN PRODUKTIVEN USE-CASE

5 BREMSEN DER KI-SKALISIERUNG
 Die KI-Skalierung ist abhängig vom System



DAS PROBLEM IST HEUTE NICHT DIE IDEE ODER DER USE CASE, SONDERN DIE UMSETZUNGSFÄHIGKEIT.

Belastungen der Produktionsprozesse sind strukturell



RESILIENZ WIRD KLASSISCH GEDACHT

Zwei Drittel der Unternehmen setzen auf Lieferantendiversifizierung – digitale Steuerungsinstrumente hingegen nutzen erst 24 Prozent. Das datengetriebene Echtzeit-Modell bleibt vorerst Zukunftsvision.

DAS ZIELBILD FÜR DEN STANDORT DEUTSCHLAND IST AMBIVALENT

Die Mehrheit hält Kapazitäten oder baut aus – doch die Rückzugssignale häufen sich, besonders bei Konzernen.



58 %
 der Befragten sehen den größten Transformationshemmer in der eigenen Organisation – nicht in der Technik.



Einleitung



Die deutsche Industrie steht 2026 an einem strategischen Kipppunkt. Was lange als „temporäre Krise“ beschrieben wurde, hat sich zu einem dauerhaften Spannungsfeld verdichtet: Hohe Energiepreise, anhaltender Kostendruck, geopolitische Verwerfungen und eine schwächelnde Nachfrage in zentralen Absatzmärkten treffen auf eine Industrie, die gleichzeitig investieren, modernisieren und wachsen muss. Viele Unternehmen haben deshalb in den vergangenen Jahren konsequent an ihrer Effizienz gearbeitet – mit spürbaren Verbesserungen in Prozessen und Strukturen. Dennoch bleiben zentrale Fragen offen: Reicht das Erreichte aus, um die nächste Phase der Transformation zu tragen – oder wurde vor allem stabilisiert, ohne wirklich umzubauen? Wann starten nach Cost-Cutting-Programmen nun Wachstums- und Liquiditätsprojekte?

Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Lünendonk®-Studie Industry Performance an. Sie untersucht, welche Maßnahmen die operative Performance der Unternehmen in den letzten Jahren tatsächlich geprägt haben, wo heute die größten Hebel für Effizienz und Wachstum gesehen werden und welche Faktoren die Umsetzung in der Praxis bremsen. Erste Hinweise aus den Ergebnissen deuten auf ein Muster hin, das viele Entscheider aus dem Alltag kennen: Die Industrie hat viel angestoßen, doch die Wirkung ist nicht überall klar messbar. Insbesondere bei Digitalisierung und künstlicher Intelligenz zeigt sich, dass strategische Relevanz und operative Ertragswirksamkeit nicht automatisch zusammenfallen. Gleichzeitig verschieben sich die Prioritäten: Neben klassischer Prozessoptimierung rücken Fragen nach Produktivität, Skalierungsfähigkeit, Resilienz in Lieferketten und der organisatorischen Umsetzungskraft stärker in den Vordergrund.

Diese Studie betrachtet dabei bewusst Unterschiede nach Unternehmensgröße. Denn Transformationspfade sind nicht nur eine Frage des Ambitionsniveaus, sondern auch der verfügbaren Ressourcen, der Komplexität von Organisationen und der Struktur von Wertschöpfungsketten. Während Konzerne bestimmte Themen parallel umsetzen können, ist der gehobene Mittelstand stärker zur Priorisierung gezwungen – mit erkennbaren Konsequenzen für Investitions- und Umsetzungslogiken.

Die Ergebnisse zeigen, wo die Industrie heute wirklich steht: welche Ansätze bereits tragen, welche Erwartungen sich (noch) nicht in Wirkung übersetzen und welche Stellhebel in den nächsten Jahren über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Dabei wird deutlich: Die entscheidende Frage ist nicht mehr, ob Unternehmen transformieren – sondern wie konsequent sie in der Lage sind, wirksame Maßnahmen in die Breite zu bringen: in der Produktion, in der Supply Chain und in der Organisation.

Ergänzend zur Hauptstudie beleuchten die Studienpartner **Efeso**, **H&Z**, **Ingenics**, **KPMG** und **Roland Berger** ausgewählte Themen aus ihrer Praxisperspektive. In ihren Beiträgen ordnen sie zentrale Fragestellungen ein und geben Einblicke in Erfolgsbeispiele, Umsetzungsmuster und Herausforderungen.