

SZENARIO „HEIMVORTEIL“

- ▶ Hohe Energiepreise, fragile Lieferketten, Fachkräftemangel, steigende Transportkosten und zunehmende Handelshemmnisse machen ein „weiter so“ schlicht unmöglich.
- ▶ Für eine Branche, die stark auf globale Lieferketten und den Export ausgerichtet war, bedeutet die Neuorientierung eine große Herausforderung.
- ▶ Die rückläufigen Exporte in Länder außerhalb des EU-Binnenmarkts können aber durch neue Geschäftsfelder und höhere Marktanteile in Europa weitgehend kompensiert werden.
- ▶ Der Übergang hin zu klimaverträglichen Produktionsweisen erfordert in vielen Branchen eine komplette Umrüstung des Maschinen- und Anlagenparks.
- ▶ Die Bundesregierung setzt verstärkt auf eine aktivere Industriepolitik, die Transformation wird breitflächig unterstützt.
- ▶ Die Erneuerung der Infrastruktur und Daseinsvorsorge in Europa ist ein weiteres Kerngeschäft, Auch Innovationen im Landmaschinenbau, sowie Bereiche, wie die Intralogistik, die Bot-gestützte Produktion, 6G, Augmented Reality und Medizintechnik sorgen für eine gute Konjunktur im Maschinen- und Anlagenbau.
- ▶ Wohl der wichtigste Faktor des Wandels: der Übergang in eine echte Kreislaufwirtschaft; Wertschöpfungsketten und Stoffkreisläufe werden regionaler.
- ▶ Montage, Wartung und Updates werden wichtiger – manche Hersteller gehen noch weiter und stellen völlig auf „Machine as a Service“ Modelle um.
- ▶ Über die letzten Jahre haben viele Unternehmen die Zahl der Ausbildungsplätze massiv erhöht und verstärkt in die kontinuierliche Weiterqualifizierung ihrer Beschäftigten investiert.
- ▶ Krisenerfahrungen, mutige Transformationspfade, die Vorwärts- und Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette sowie die Diversifizierung von Geschäftsfeldern stärken die Resilienz.
- ▶ Mitte der 2030er Jahre liegen die nervösen und substanzzehrenden Jahrzehnte einer aus dem Ruder gelaufenen Hyperglobalisierung hinter uns; heute ist „die eigene Scholle“ wieder zu einem zentralen Bezugs- und Ankerpunkt unseres Wirtschaftens geworden.

SZENARIO „GREEN PERFORMANCE“

- ▶ Der Abgesang auf den Industriestandort Deutschland war verfrüht. Im Jahr 2035 ist Dampf auf der Maschine! – auch dank einer robusten Weltwirtschaft.
- ▶ Angetrieben wird diese v. a. von den Wachstumsregionen in Asien, Afrika und Südamerika, die einen enormen Bedarf an Maschinenbauprodukten und Automatisierungstechnik haben.
- ▶ Hatte sich der Konflikt zwischen China und den USA zunächst dramatisch zugespitzt, setzte sich letztlich eine Art „geopolitischer Pragmatismus“ durch. Man braucht sich gegenseitig.
- ▶ Die CO₂-neutrale Wirtschaft ist eine Mammutaufgabe – und ein lukratives Geschäft.
- ▶ Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau wird zu einer Schaltzentrale für die Transformation, „Made in Germany“ zu einem wichtigen Kaufargument in der entstehenden Industrie 5.0. Dass man sich früher und konsequenter als andere auf Umwelt- und Klimaschutz hat ausrichten müssen, zahlt sich nun aus.
- ▶ Und auch Maschinen und Anlagen, die nicht den allerneuesten Umwelt- oder Digitalstandards entsprechen, lassen sich in Schwellenländern oft noch gut verkaufen.
- ▶ F&E wird in Deutschland weiter ausgebaut – mit positiven Auswirkungen auch auf die Beschäftigung in der Produktion. Die räumliche Nähe bietet viele Vorteile.
- ▶ Es wird wieder ausreichend Geld in die Hand genommen. Hinzu kommt eine umfangreiche europäische und nationale Förderkulisse – auch für kleinere und mittlere Unternehmen.
- ▶ Die deutschen Maschinenbauer arbeiten mit daran, europäische digitale Plattformen zu etablieren, um im digitalen Zeitalter weltweit Standards mitzusetzen.
- ▶ Über einen flächendeckenden Fachkräftemangel klagt kaum noch jemand – auch weil massiv in Automatisierungstechnik, Robotik und KI investiert wird.
- ▶ Manchmal kommt man dennoch kapazitär nicht hinter den Auftragseingängen her – zumal längst nicht alle Zulieferprobleme gelöst sind.
- ▶ Die Anforderungen und der Druck auf die Beschäftigten bleiben hoch. Von ihnen wird viel Flexibilität und Kreativität erwartet und sie müssen sich laufend weiterqualifizieren.
- ▶ Werden wir künftig die Nase vorn haben? Und wie viele Jobs und welche Qualifikationen werden dann noch benötigt?
- ▶ Ob Klimawandel, Artenvielfalt oder Armut: Auch global betrachtet bleibt noch viel zu tun!

SZENARIO „KATERSTIMMUNG“

- ▶ Zu Beginn der 2020er Jahre waren dunkle Wolken über der erfolgsgewohnten Branche aufgezogen. Man hoffte, dass das Gewitter bald wieder verziehen würde. Doch die Krise war gekommen, um zu bleiben.
- ▶ 2035 blickt die Branche auf ein turbulentes Jahrzehnt zurück. Die Auftragslage bleibt prekär und es gibt es deutlich weniger Beschäftigung an den deutschen Standorten.
- ▶ Geopolitische Fragen haben immer mehr die Oberhand gewonnen. Mit China kommt der zweitwichtigste außereuropäische Exportmarkt zunehmend „unter die Räder“.
- ▶ Der „Megatrend Globalisierung“ findet ein beeindruckend abruptes Ende. V.a. exportorientierte Branchen und Volkswirtschaften trifft dieser Wandel hart ... und zu schnell.
- ▶ Die europäischen Maschinen- und Anlagenbauer sind händeringend auf der Suche nach neuen Absatzmärkten. Der Kuchen ist spürbar kleiner geworden.
- ▶ Es wird hart um Rohstoffe, Marktanteile und Investitionen gekämpft – auch zwischen befreundeten Nationen. Nicht wenige Unternehmen folgen der „Einladung“ in die USA zu günstigen Energiepreisen und hohen Subventionen.
- ▶ Bei wichtigen Zukunftstechnologien, die für die Transformation von entscheidender Bedeutung sind, finden sich europäische Anbieter zunehmend außen vor.
- ▶ Die EU ist zu zerstritten und wirtschaftlich geschwächt, um hier gemeinsam etwas entgegenzusetzen. Der nationale Überbietungswettbewerb nützt vor allem den großen Unternehmen und ihren Aktionären.
- ▶ Der grüne Investitionsmotor wurde schon kurz nach dem Start abgewürgt: Versorgungssicherheit, Kosten und Systemkonflikte wiegen immer öfter schwerer als die Umweltbilanz.
- ▶ Über Nachwuchssorgen spricht kaum noch jemand: Wo kein Fachkräftebedarf, da auch kein Fachkräftemangel
- ▶ Die Arbeitsstandards sind schlechter geworden und die Konflikte in den Betrieben und innerhalb der Belegschaften haben zugenommen.
- ▶ Mitte der 2030er Jahre herrscht eine tiefe Ernüchterung. Aber immer mehr fragen sich: Wenn das gegenwärtige System derart abgewirtschaftet hat, warum nicht an etwas grundsätzlich Neuem bauen?

SZENARIO „VERLÄNGERTE WERKBANK“

- ▶ Allgemein herrscht Pragmatismus und Vertrauen in die bewährten Erfolgsmodelle.
- ▶ Zur Risikovorsorge wird die Lagerhaltung ein bisschen aufgestockt und die Lieferketten etwas diversifiziert.
- ▶ Investitionszurückhaltung, Effizienzsteigerungsprogramme und Auslagerungen führen zu weiterem Personalabbau sowie einem Verlust an Umsatzanteilen, Substanz und Qualität.
- ▶ Experten und Unternehmensumfragen verbreiten einen (selbst-)gewissen Zweckoptimismus; regelmäßig wird eine konjunkturelle Erholung „bereits im kommenden Jahr“ vorausgesagt.
- ▶ Der schwache Euro verschafft zwischenzeitlich aber auch etwas Rückenwind für das Exportgeschäft.
- ▶ Disruptive Technologien verändern ganze Branchen; Mikrofabriken und modulare Produktionsprozesse machen die klassischen großen Produktionsstandorte zum Teil obsolet.
- ▶ Der Anteil von Software an der Wertschöpfung nimmt immer mehr zu; auch eine Reihe von globalen Plattformkonzernen drängen mit Wucht und Finanzstärke in die Branche – und schaffen neuartige Ökosysteme und Spielregeln.
- ▶ Bereiche wie Forschung, Produktentwicklung, Strategie und Vertrieb werden zunehmend von den BigTech-Unternehmen in zentral gesteuerten Netzwerken organisiert, die über den ganzen Globus verteilt sind.
- ▶ Viele Standorte des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus werden so sukzessive zu nachgelagerten Auftragsfertigern.
- ▶ Und trotz aller Rhetorik wird immer deutlicher: andere Länder haben bei Green Tech und anderen Schlüsseltechnologien die Nase vorn.
- ▶ Mitte der 2030er Jahre findet auch Forschung und Entwicklung zunehmend weniger in Deutschland statt. Und auch die Unternehmensführungen haben ihren Sitz immer öfters woanders.
- ▶ Die Branche ist hierzulande kleiner geworden. Man hat sich damit eingerichtet – viele der Jüngeren sind anspruchsvoller und suchen ihr Glück in der Ferne.