

KURZFASSUNG FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER:INNEN | OKTOBER 2026

Industrie mit Zukunft

Ein Kompass für Deutschlands industrielle Erneuerung

Die deutsche Industrie befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel. Nachlassende Wettbewerbsfähigkeit, geopolitische und wirtschaftliche Spannungen, demografische Veränderungen und schwaches Produktivitätswachstum setzen etablierte Geschäftsmodelle unter Druck. Produktionskapazitäten und Arbeitsplätze gehen bereits verloren. Zugleich verändern Künstliche Intelligenz, Automatisierung und klimaneutrale Technologien Märkte, Produktionsprozesse und industrielle Wertschöpfungsketten.

Warum es einen Kompass für die gesamte Industrielandschaft braucht

Industrien unterscheiden sich deutlich in ihren Potenzialen und Herausforderungen. Gleichzeitig sind sie über Lieferketten, Infrastruktur, Arbeitskräfte und technologische Fähigkeiten miteinander verbunden. Eine Strategie, die nur auf einzelne Zukunftstechnologien oder allgemeine Standortbedingungen blickt, erfasst diese Unterschiede und Wechselwirkungen nur unvollständig.

Der ZOE-Kompass¹ analysiert deshalb 62 Industrien vergleichend entlang von drei Dimensionen. Er schafft eine empirische Grundlage, um unterschiedliche Ausgangslagen sichtbar zu machen und mögliche Entwicklungspfade strategisch abzuwägen.

Langfristige Wettbewerbsfähigkeit	Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Stabilität	Externe Vulnerabilitäten
Welche Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bringen Industrien für zukünftige Wertschöpfung mit?	Welche Rolle spielen sie in heimischen Produktionsstrukturen und wie emissionsintensiv ist ihre heutige Produktion?	Wie stark hängen sie von internationalen Lieferketten, Absatzmärkten und wie konzentrieren sich diese?

1 Der Kompass ist keine automatische Rangliste von Gewinnern und Verlierern. Er zeigt strukturelle Ausgangslagen. Welche Entwicklungspfade daraus folgen, hängt zusätzlich von politischen Zielen, sektorspezifischen Bedingungen und strategischen Abwägungen ab.

WAS DER KOMPASS ZEIGT

Deutschlands industrielle Fähigkeiten sind stärker als manche heutigen Strukturen

Die zentrale Grafik führt langfristige Wettbewerbsfähigkeit und den Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Stabilität für die untersuchten Industrien zusammen. Sie zeigt eine Industrielandschaft mit sehr unterschiedlichen Ausgangslagen und macht sichtbar, wo bestehende Stärken, Transformationsbedarf und neue Potenziale liegen.



Drei Ergebnisse des Kompasses

Fähigkeiten als Ausgangspunkt

Große etablierte Industrien wie Chemie, Metallerzeugnisse, Kraftwagen und Maschinenbau verfügen weiterhin über komplexe Fähigkeiten, die für neue Produkte und Märkte genutzt werden können. Ihre heutigen Geschäftsmodelle und Absatzstrukturen stehen jedoch teilweise unter erheblichem Veränderungsdruck.

Aufbau und Transformation hängen zusammen

Fähigkeiten, Nachfrage und Produktionsnetzwerke etablierter Industrien können neue Wertschöpfung ermöglichen. Ihr Umbau oder Rückgang wirkt zugleich weit über einzelne Industrien hinaus auf Zulieferer und Abnehmer.

Neue Potenziale jenseits der Schwergewichte

Einige kleinere Industrien – etwa elektrische Ausrüstungen, Datenverarbeitungsgeräte – verbinden günstige Voraussetzungen für langfristige Wettbewerbsfähigkeit mit starker Einbindung in heimische Wertschöpfungsketten und vergleichsweise hoher Emissionseffizienz.

VON DER DIAGNOSE ZUR STRATEGIE

Unterschiedliche Ausgangslagen erfordern unterschiedliche Entwicklungspfade

Der Kompass übersetzt sich nicht mechanisch in eine einzelne Industriestrategie. Die Studie entwickelt deshalb einen Werkzeugkasten mit unterschiedlichen Ansätzen. Für Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliche Stabilisierung unterscheidet er drei Grundrichtungen: bestehende Stärken erhalten und weiterentwickeln, neue Potenziale aufbauen und bestehende Industrien transformieren. Ergänzt werden sie durch eine Souveränitätsstrategie für kritische externe Abhängigkeiten und durch strategische De-Skalierung, wo Produktionsaktivitäten langfristig an Bedeutung verlieren.

Erhalten	Aufbauen	Transformieren	Souveränität	De-Skalierung
				
Bestehende Stärken sichern und ausbauen.	bestehende Potenziale in kleineren Industrien für neue Wertschöpfung erschließen.	Strukturelle Schwächen bestehender Industrien abbauen.	Kritische und konzentrierte externe Abhängigkeiten reduzieren.	Langfristig nicht-zukunftsfähige Produktion geordnet reduzieren.

Ein möglicher Gesamtstrategieentwurf

Auf dieser Grundlage skizziert die Studie einen möglichen Gesamtstrategieentwurf. Er verbindet vier Elemente, die unterschiedliche Teile des Werkzeugkastens kombinieren:

	GreenTech-Skalierung Vorhandene Fähigkeiten für wachsende grüne Lieferketten nutzen und neue industrielle Produktion skalieren.		Innovative Stabilisierung Heute kleinere Industrien mit günstiger Wettbewerbsfähigkeit und starkem Beitrag zu heimischer Wertschöpfung aufbauen.
	Selektive Souveränität Kritische Abhängigkeiten gezielt verringern, ohne internationale Verflechtung insgesamt zurückzudrängen.		Strategische De-Skalierung Den Rückgang langfristig nicht zukunftsfähiger Produktionsaktivitäten mit neuen Perspektiven für Beschäftigung und Wertschöpfung verbinden.

Was daraus folgt

Die Ergebnisse zeigen, dass der industrielle Strukturwandel transparente strategische Entscheidungen erfordert: darüber, welche industriellen Fähigkeiten gestärkt, welche Produktionsstrukturen transformiert, wo neue Wertschöpfung aufgebaut und wie Rückgänge in einzelnen Bereichen begleitet werden sollen.

Der vorgeschlagene Strategieentwurf ist keine zwingende Ableitung aus dem Kompass. Andere Zielsetzungen und Gewichtungen von Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung, Klimawirkung, Vulnerabilitäten oder fiskalischen Kosten können zu anderen Kombinationen führen. Der Kompass schafft dafür eine gemeinsame empirische Grundlage.



[Zur vollständigen Studie](#)