

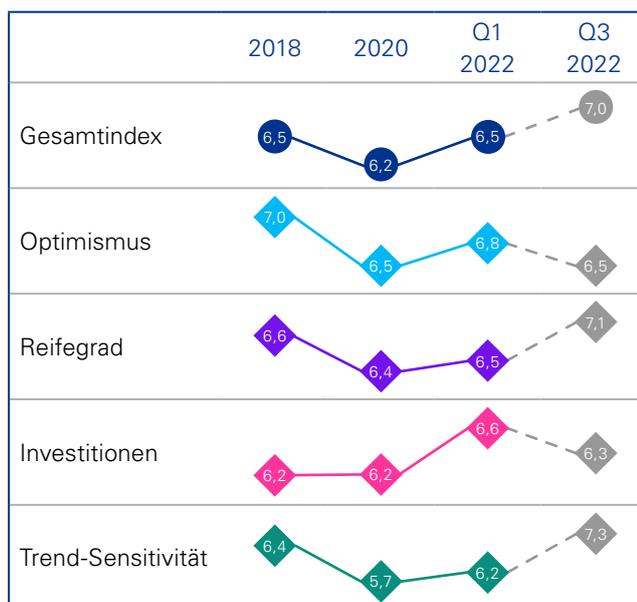


Selbstbewusst und gewappnet in turbulenten Zeiten: die Zukunftsfähigkeit der Fertigungsindustrie ist trotz der wirtschaftlichen Krisen gestiegen. Fertigungsunternehmen in Deutschland zeigen sich jedoch aufgrund wachsender Herausforderungen weniger optimistisch als noch am Jahresanfang. Investitionspriorität haben eindeutig Wachstumsthemen, den größten Prioritätszuwachs erhalten jedoch Risikoaspekte. Die Unternehmen der Fertigungsindustrie haben die Entwicklungen des anhaltenden Krisenmodus analysiert, die Herausforderungen neu bewertet und Maßnahmen zur Steigerung ihrer unternehmenseigenen Resilienz ergriffen. Mit Initiativen zur Steigerung der Kundenbindung und Absicherung der Versorgungssicherheit sowie zur Verteidigung der Technologie- und Innovationsführerschaft soll die Zukunftsfähigkeit weiter gesteigert werden.

● Gesamtindex

Der Future Readiness Index Q3 2022 für die Fertigungsindustrie ist trotz Zeiten großer Unsicherheit im Vergleich zum Future Readiness Index zu 2020 gestiegen und liegt oberhalb des Gesamtindex Q3 2022. Die Fertigungsunternehmen in Deutschland bescheinigen sich trotz eines seit über zwei Jahren andauernden Krisenmodus eine höhere Zukunftsfitness.

Abb. 1: Future Readiness Index 2022 für die Fertigungsindustrie



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

● Optimismus

Der Branchen-Optimismus ist hingegen gesunken (-0,3) und erreicht den Wert aus dem Krisenjahr 2020. Die Zuversicht der Branche wird insbesondere durch die Auswirkungen des Russland-Ukraine-Kriegs, stark steigender Energiepreise und neuer Nationalismen eingetrübt.

● Reifegrad

Die Selbsteinschätzungen des Sektors, auch in fünf Jahren zukunftsfähig zu sein, sind trotz der aktuellen Entwicklungen gestiegen. Besonders prägnant haben sich die Einschätzungen der eigenen Prozesse verbessert. Auch bescheinigen sich die Unternehmen bei den Themen technologischer Fortschritt, Innovationsfähigkeit und Wertschöpfungsnetzwerk einen höheren Reifegrad als 2020.

● Investitionen

Die Fertigungsunternehmen räumen Investitionen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit eine hohe Priorität ein und sind dennoch angesichts steigender Kosten und Inflation vorsichtiger geworden. Es ist zudem eine Verlagerung der Investitionsschwerpunkte zu verzeichnen. Vorrangig wird in die Themenfelder Nachhaltigkeit, Nutzung von innovativen Technologien und Bedienung von Kundenbedürfnissen investiert. Einen deutlichen Prioritätszuwachs erfahren Investitionen, die dem Management von Risikoaspekten dienen sowie im Themenbereich Personal.

● Trend-Sensitivität

Die Trend-Sensitivität der Fertigungsindustrie im Future Readiness Index Q3 2022 ist nur leicht gestiegen und bestätigt die Entwicklung unserer Befragung zum Jahresanfang. Besonders deutlich wird die Zunahme geopolitischer Krisen und Konflikte als Handlungsfeld wahrgenommen. Nachhaltigkeit, Unternehmenssicherheit und der demografische Wandel sind die Top-3-Herausforderungen der Branche.

Fertigungsunternehmen bekommen den Einfluss von externen Faktoren deutlich zu spüren

Erfüllung des Kundenwunsches bleibt Konstante in einem volatilen Marktumfeld

Die großen Zukunftsthemen beschäftigen die Fertigungsunternehmen deutlich stärker als noch im Jahr 2020. Zu den wesentlichen Herausforderungen zählen die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit sowie die Themenfelder, die sich aus dem steigenden Digitalisierungsgrad der Unternehmen ergeben. Eine wachsende Bedeutung erfährt die Zunahme geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte. Die Veränderung und Individualisierung von Kundenbedürfnissen sowie die digitale Transformation, Automatisierung und Anwendung künstlicher Intelligenz verlieren tendenziell in der Trend-Wahrnehmung.

Abb. 2: Wichtige Herausforderungen der Zukunft

Trends	2018	2018/ 2020	2020	2020/ 2022	Q1 2022	2022 Q1/Q3	Q3 2022	2022 Q1/Q3
Steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz	46	↑	52	↑	70	→	70	0
Cyber Security und Zunehmende Bedrohung der Unternehmenssicherheit	34	↑	44	↑	74	↓	60	-14
Demografischer Wandel und Veränderungen der Arbeitswelt	54	↓	52	↑	76	↓	60	-16
Stakeholder Value, gesellschaftliche Verantwortung und verantwortungsvolle Unternehmensführung	-	-	52	↑	56	↑	60	4
Datenexplosion, rasant steigendes Datenvolumen und Big Data	44	↓	26	↑	48	↑	50	2
Plattformbasierte Geschäftsmodelle und disruptive Technologien	44	↓	26	↑	44	↑	50	6
Zunahme geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte	28	↑	40	↓	38	↑	50	12
Digitale Transformation, Automatisierung und Anwendung künstlicher Intelligenz	50	↑	56	↑	68	↓	40	-28
Innovationsdruck und abnehmende Innovationszyklen	40	↑	42	↑	58	↓	40	-18
Konvergenz und branchenübergreifende Kooperationen	36	↓	28	↑	30	↑	40	10
Veränderung und Individualisierung der Kundenbedürfnisse	54	↑	56	↑	76	↓	40	-36
Outsourcing, Managed Services und Dezentralisierung	18	↑	20	↓	16	↓	10	-6

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent (Skalenwerte 7 bis 10)

Nachhaltigkeit bleibt im Fokus

Trotz aktuell einschlägiger geopolitischer Einflüsse bleiben Nachhaltigkeit und Klimaschutz zentrale Zukunftsthemen. Doch nicht zuletzt durch die hohe Bedeutung von relevanten ESG-Themen (Environmental, Social, Governance) rückt auch die gesellschaftliche Verantwortung für Fertigungsunternehmen weiter in den Mittelpunkt und wird von 60 Prozent der Befragten als Herausforderung wahrgenommen. Der bewusste Umgang mit gesellschaftspolitischen Themen steigert zudem den Stakeholder Value und macht Fertigungsunternehmen als Arbeitgeber attraktiv. Dies wird zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen, denn sowohl der demografische Wandel als auch der Wandel der Arbeitswelt werden als große Herausforderung wahrgenommen.

Cyberkriminalität als Kehrseite der Digitalisierung

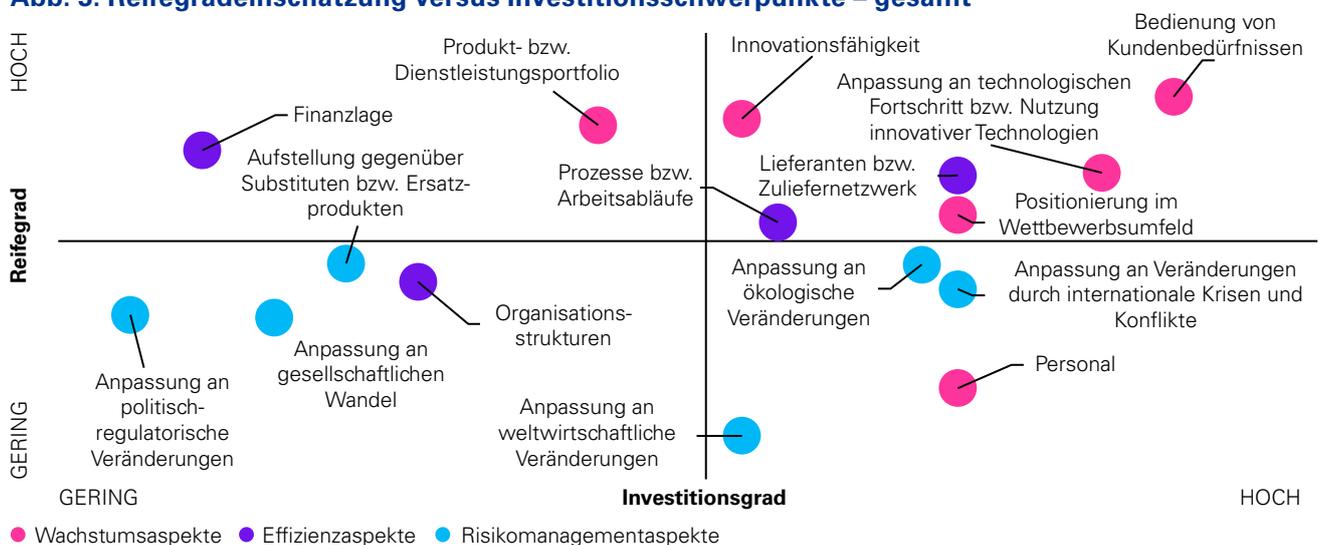
Auch wenn die digitale Transformation und Automatisierung selbst mittlerweile weniger stark als wesentliche Herausforderung wahrgenommen werden, treten die Chancen und Risiken dieses Themenfeldes stärker in den Fokus der Fertigungsunternehmen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsabläufen im Rahmen der Vision Industrie 4.0 gehen auch beträchtliche Risiken und Kosten im Datenschutz und bei der Absicherung vor Cyberangriffen einher. Fast drei von vier Unternehmen (74 Prozent) bezeichneten Anfang 2022 Cyber Security und die zunehmende Bedrohung der Unternehmenssicherheit als drängende Aufgaben für die Zukunft. Dieser seit 2018 ansteigende Bedeutungszuwachs konnte tendenziell auch in unserer Future Readiness Index-Trendumfrage in Q3 2022 bestätigt werden.

Wachstum im Fokus – Effizienz im Augenwinkel

Die Veränderungen der Risikoaspekte erfordert Handlungsbedarf

Die Unternehmen investieren laut unserer Umfrage vornehmlich in Handlungsfelder, in denen sie sich gut oder sehr gut aufgestellt sehen, um auch in den kommenden fünf Jahren erfolgreich zu sein. Priorisiert werden Investitionen zur Bedienung von Kundenbedürfnissen, in Technologien und Sicherstellung der eigenen Innovationsfähigkeit sowie Maßnahmen bezogen auf das Wertschöpfungsnetzwerk und die unternehmenseigene Wettbewerbsposition. Handlungsbedarf zeigt sich bei der Verbesserung der Anpassungsfähigkeit gegenüber externen Faktoren und Risiken. Insbesondere die Themenfelder Nachhaltigkeit, Geopolitik und demografischer Wandel rücken vermehrt in den Fokus.

Abb. 3: Reifgradeinschätzung versus Investitionsschwerpunkte – gesamt



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Indexwerte Q3 2022 n=10

Integrierte Risikobetrachtung zur Sicherung der eigenen Geschäftstätigkeit

Unternehmen müssen sich mit strategischen Risiken auseinandersetzen, die sie bisher nicht oder nur unzureichend auf dem Radar hatten – und deren Wirkungen sich gerade erst abzeichnen. Die jüngsten geopolitischen Konflikte, wie der Krieg in der Ukraine oder die Corona-Pandemie, kamen für die deutsche Wirtschaft überraschend. Eine Erfahrung der letzten Jahre hat jedoch gezeigt, dass auch unwahrscheinliche und sogar für unmöglich gehaltene politische und wirtschaftliche Entwicklungen dennoch eintreten und sich massiv auf die Wirtschaft in Deutschland und Europa auswirken können.

Unternehmen sehen sich derzeit insbesondere angesichts steigender Energiepreise zum Teil vor existenziellen Herausforderungen. Investitionsprojekte werden neu bewertet, verschoben oder sogar gänzlich abgesagt. Stattdessen stehen vermehrt Kostensenkungsprogramme im Fokus der Fertigungsunternehmen. Welche Strategie vor dem Hintergrund einer drohenden Rezession passend erscheint, lässt sich wegen der nicht absehbaren Länge und Intensität des prognostizierten Wirtschaftsabschwunges nicht beantworten.



„Gerade die global agierenden Unternehmen der Fertigungsindustrie mit ihren häufig weltumspannenden Wertschöpfungsketten sollten flexibel und agil bei Veränderungen in ihrem erweiterten Marktumfeld reagieren können. Die aktuellen Entwicklungen zeigen deutlich, wie schnell wandelnde Rahmenbedingungen in der Weltwirtschaft zu massiven Versorgungssengpässen und Absatzeinbrüchen führen können.“

Ulrich Ackermann
Head of Industrial Manufacturing

Resilienzfaktor Mensch beeinflusst den langfristigen Unternehmenserfolg

Kompetenzlücken gefährden Wachstumsziele und Unternehmenssicherheit

Zu den Herausforderungen, die Unternehmen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung bewältigen müssen, zählen insbesondere der Wandel der Qualifikationsprofile und die damit einhergehenden Kompetenzlücken. Die besondere Bedeutung dieser Entwicklungen rührt daher, dass immer mehr Unternehmen ihre Wachstumsziele durch den Fachkräftemangel gefährdet sehen. Nicht selten steht auch die Unternehmenssicherheit auf dem Spiel.

Demografischer Wandel und Digitalisierung als Treiber der Arbeitswelt

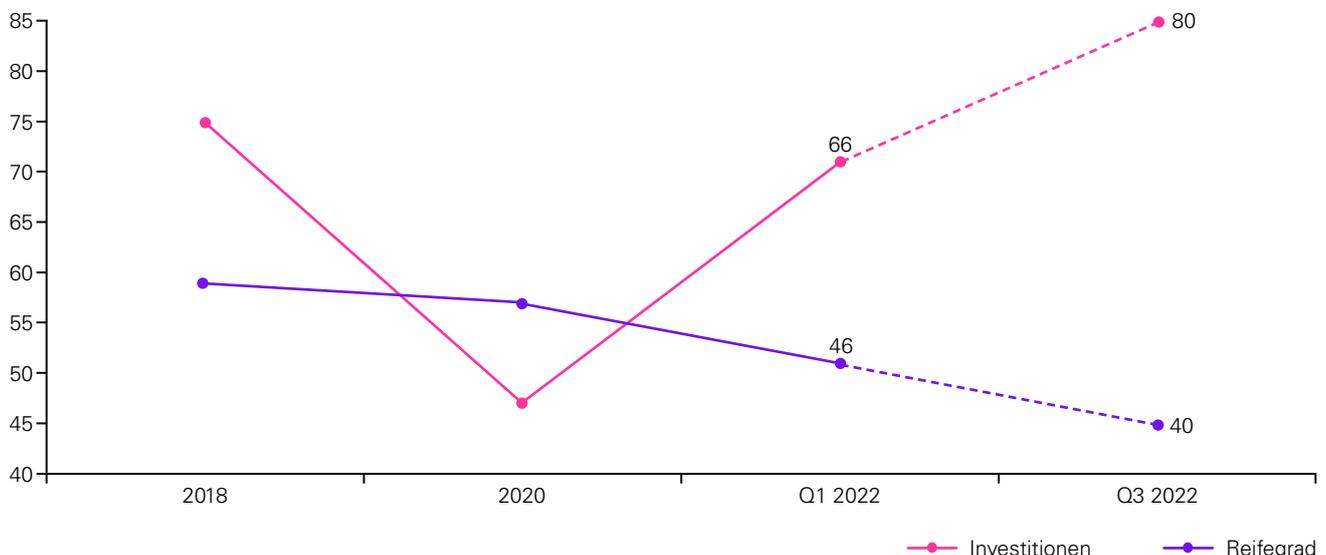
In absehbarer Zeit wird die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland deutlich abnehmen. In vielen Unternehmen der Fertigungsindustrie fehlt es bereits heute an Personal mit den notwendigen Qualifikationsprofilen. Hinzu kommen die Veränderungen in der Arbeitswelt und bei Berufsbildern unter anderem durch die pandemiebedingten Digitalisierungsschübe sowie durch die zusätzliche Perspektive von Technologie als Enabler für das Thema Nachhaltigkeit. Generell ist zudem ein gesellschaftlicher Wertewandel bei den Beschäftigten spürbar, wodurch erhöhte Ansprüche an das eigene Unternehmen gestellt werden. Anpassungen im Recruiting, in den Arbeitsmodellen und bei der Unternehmenskommunikation sowie Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Kompetenz und Motivation werden in Zukunft elementar.

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und den Veränderungen in der Arbeitswelt werden auch von den Fertigungsunternehmen bewusster wahrgenommen als noch vor zwei Jahren und finden sich an zweiter Stelle der Zukunftsthemen. Die besondere Bedeutung rührt daher, dass immer mehr

Unternehmen ihre Wachstumsziele durch den Fachkräftemangel gefährdet sehen. Diese Einschätzung geht zudem einher mit dem Reifegrad beim Thema Personal, der sich im Vergleich zu den Vorjahren verschlechtert hat: Nur noch 40 Prozent der Unternehmen sehen sich aktuell gut oder sehr gut aufgestellt – 2020 waren dies noch 52 Prozent.

Dieser wachsende Handlungsbedarf spiegelt sich bei den Fertigungsunternehmen auch bei den Investitionsplänen für das Thema Personal wider und gewinnt auch im Future Readiness Index Q3 2022 erneut deutlich an Gewicht: für 80 Prozent der Unternehmen aus der Fertigungsindustrie hat das Thema eine hohe oder sogar sehr hohe Priorität (2020: 42 Prozent). In der Zukunft wird unsere Arbeitswelt maßgeblich von der Interaktion zwischen Mensch und Maschine bestimmt werden. In der Fertigungsindustrie ist dies auch heute schon vermehrt der Fall. Gleichzeitig besteht ein hoher Druck zur ganzheitlichen Unternehmenstransformation – besser heute als morgen soll innovativ, digital und flexibel gearbeitet werden. Das zentrale Ziel für Unternehmen sollte daher sein, die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und verstärkt in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

Abb. 4: Personal – Investition und Reifegrad



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10



Sensibilität gegenüber externen Faktoren steigt

Je höher der Digitalisierungsgrad, desto wahrscheinlicher ist es für Unternehmen Opfer von Cyber-Angriffen zu werden. Und dabei geht es bei den meisten Unternehmen nicht mehr um die Frage, ob sie Opfer eines Cyberangriffs werden, sondern nur noch darum, wann dieser erfolgen wird. Folglich etablieren sich die Herausforderungen rund um Cyber Security und Unternehmenssicherheit unter den Top-Zukunftsthemen: Seit 2018 hat dieser Trend eine starke Dynamik entfaltet und mittlerweile sehen 60 Prozent Cyber Security als große oder sogar sehr große Herausforderung in den nächsten fünf Jahren – ein Plus von 26 Prozentpunkten im Vergleich zu 2018.

Immer präsenter wird es für Fertigungsunternehmen, in die Situation zu geraten, dass Cyber-Kriminelle die Produktionsanlagen blockieren oder gar kapern – und somit Produktionsausfälle provozieren. Diese Angriffe können sowohl von wirtschaftlichem, aber auch politischem Interesse sein. Seit Beginn des Russland-Ukraine-Kriegs werden demnach vermehrt russische Hacking-Angriffe registriert. Häufig werden dabei Betriebsgeheimnisse und Intellectual Property, sogenanntes geistiges Eigentum, gestohlen. Deshalb gilt es, neben der Prävention die Detektion zu optimieren, um zu erkennen, wenn man angegriffen wurde und so schnell Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Diese Reaktionsprozesse sollten gut aufgesetzt und implementiert sein. Aber auch die Mitarbeitenden können entscheidende Beiträge zur

Verbesserung der Risikosituation beisteuern. Denn häufig sind es Unachtsamkeiten seitens der Mitarbeitenden, die die größte Schwachstelle im Unternehmen darstellen – ob beim Herunterladen von Schadsoftware oder dem Öffnen unbekannter Mails. Durch Schulungen und Trainings kann die Belegschaft für das Thema sensibilisiert und das Sicherheitsniveau gesteigert werden.

Die Bedrohung der Unternehmenssicherheit kann aber auch durch externe Ereignisse erfolgen und die Produktions- und Lieferfähigkeit eines Unternehmens durch Angriffe auf die Energieversorgung oder Kommunikationsinfrastruktur gefährden. In Deutschland sind solche Cyber-Security-Vorfälle bisher nur in sehr begrenztem Umfang bekannt und eine Beeinträchtigung der kritischen Infrastruktur eher selten. Im Rahmen eines umfassenden Risikomanagements sollten aber auch diese Ergebnisse in Form von Szenarioanalysen durchgespielt und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen bedacht werden.



„Unternehmen können Krisen nicht vermeiden. Umso wichtiger ist, dass sie sich für derartige Herausforderungen wappnen und lernen, sich schnell an äußere Umstände anzupassen. Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und in turbulenten Zeiten standzuhalten, ist dementsprechend erfolgsentscheidender als je zuvor.“

Jaqueline Burger
Manager, Sector Executive Industrial Manufacturing

Technologie- und Innovationsführerschaft sicherstellen

Der Treiber Digitalisierung als Maxime der kontinuierlichen Weiterentwicklung

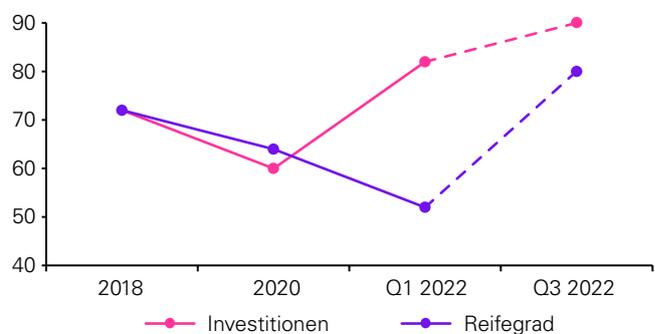
Im Hinblick auf die Herausforderungen der Digitalisierung von Geschäftsprozessen und der damit einhergehenden Implementierung von neuen Technologien, Verfahren, Geschäftsmodellen und nicht zuletzt bei der Entwicklung innovativer Kundenlösungen sehen sich die Unternehmen der Fertigungsindustrie im Vergleich zu den Vorjahren stärker aufgestellt. Die Erfordernisse einer kontinuierlichen Weiterentwicklung in diesen Themenfeldern werden in den kommenden fünf Jahren zudem mit gezielten Investitionen bedacht, auch wenn der Kostendruck für die Unternehmen angesichts der aktuellen Herausforderungen spürbar ist.

Mit Investitionen zurück zu den eigenen Stärken

Mit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie und durch die jüngsten geostrategischen Verwerfungen rücken verstärkt Digitalisierungsinitiativen in den Fokus der Fertigungsindustrie, um Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der etablierten Prozesse und Systeme zu erhalten. Führende Unternehmen beschleunigten Projekte oder zogen diese vor, um durch Digitalisierung generierte Datensätze stärker in die Entscheidungsfindung einbeziehen zu können. Das Ziel vieler Initiativen war es, Lieferengpässe in der Beschaffungs- und Absatzlogistik frühzeitiger zu erkennen, rechtzeitig auf sich wandelnde Marktgegebenheiten reagieren zu können und ihre Systeme auf Basis der gewonnenen Daten weiterzuentwickeln.

Auch wenn die direkten Herausforderungen der digitalen Transformation und der Anwendung künstlicher Intelligenz aus Sicht der befragten Unternehmen im Vergleich zu den Vorjahren an Brisanz verloren haben, bleiben die nachgelagerten Aspekte dieses Themenkomplexes, wie Cyber Security, das rasant steigende Datenvolumen oder die Möglichkeiten der Plattformökonomie mit einem hohen Stellenwert als wesentliche Zukunftsthemen im Fokus der Fertigungsunternehmen. Diese Entwicklung wird auch durch den steigenden Reifegrad und insbesondere die konstant hohe Investitionspriorität bei der Anpassung an den technologischen Fortschritt und der Nutzung innovativer Technologien deutlich. Hier sehen sich in der zweiten Hälfte des Jahres 2022 etwas über zwei Drittel gut aufgestellt, waren es zu Beginn des Jahres noch 52 Prozent. Eine deutliche Mehrheit räumt zudem diesem Handlungsfeld eine hohe bis sehr hohe Priorität bei zukünftigen Investitionen und Aktivitäten ein.

Abb. 5: Anpassung an technologischen Fortschritt und Nutzung innovativer Technologien – Investitionen und Reifegrad



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10

Innovationen als Kernkompetenz der Fertigungsindustrie

Eng verknüpft mit der digitalen Transformation ist auch die eigene Innovationsfähigkeit und die kontinuierliche Entwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Innovationen bestimmen die Kernprozesse und die DNA von Fertigungsunternehmen. Die Notwendigkeit der kontinuierlichen Weiterentwicklung sieht auch eine deutliche Mehrheit (66 Prozent im Q1 2022, 80 Prozent im Q3 2022) der von uns befragten Fertigungsunternehmen: Der sich bereits zum Jahresanfang abzeichnende steigende Investitionsfokus in das eigene Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio setzt sich auch in unserer Nachbefragung im Q3 2022 fort. Eine deutliche Mehrheit (80 Prozent) räumt aktuell dem eigenen Angebot an Produkten bzw. Dienstleistungen – 32 Prozentpunkte mehr als noch 2020 – eine hohe bis sehr hohe Priorität bei geplanten Aktivitäten ein.



„Im Hinblick auf den internationalen Wettbewerb um die Technologie- und Innovationsführerschaft scheinen sich die Fertigungsunternehmen wieder besser aufgestellt zu sehen. Während gegenwärtig noch die Absicherung der Produktions- und Lieferfähigkeit im Mittelpunkt steht, gelten als Erfolgsfaktoren der Zukunftsfähigkeit die Anwendung neuer Lösungswege und Technologien sowie die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.“

Ulrich Ackermann
Head of Industrial Manufacturing

Resiliente Lieferketten schaffen Versorgungssicherheit

Durch eine strapazierfähige Lieferkette für zukünftige Krisen gewappnet

Sinkende Produktlebenszyklen, wachsender Variantenreichtum und ein steigender Kosten- und Wettbewerbsdruck prägen die Risiken der Fertigungsbranche bereits seit Jahren. Hinzu kommen geopolitische und globalwirtschaftliche Erschütterungen, die die weltweiten Lieferketten heftig strapazieren. Energie- und Rohstoffkosten auf Rekordniveau und das zum Jahr 2023 in Kraft tretende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sind weitere Gründe für den immer größer werdenden Investitionsbedarf in das eigene Wertschöpfungsnetzwerk.

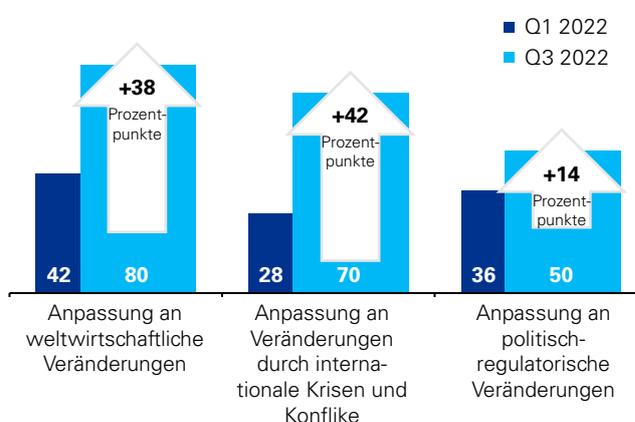
Transparente und nachhaltige Lieferkette fokussieren

Um den neuen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich Unternehmen fragen, wie sie Transparenz und Nachhaltigkeit in der Lieferkette verankern können. Beide Attribute lassen sich nur durch das Zusammenspiel von zahlreichen Faktoren verwirklichen, die in teils komplexer Weise miteinander korrelieren. Durch die Sorgfaltspflichten des neuen Lieferkettengesetzes reicht es nicht mehr aus, nachhaltigkeitsrelevante KPIs nur in den eigenen Organisationseinheiten zu erfassen – diese müssen in Zukunft entlang der gesamten Lieferkette implementiert werden. Durch die transparente Auswahl von Lieferanten und Geschäftspartnern und die kontinuierliche Messung und Kontrolle der definierten Risikoparameter wird die eigene Lieferkette in hohem Maße resilient und bleibt dennoch flexibel.

Datengesteuertes Risikomanagement etablieren

Durch den Ansatz eines proaktiven und datengesteuerten Risikomanagements lassen sich zahlreiche potenzielle Risiken identifizieren und zudem Maßnahmen einleiten, um für ein hohes Maß an Geschäftskontinuität zu sorgen und gleichzeitig den Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette gerecht zu werden. Im diesjährigen Future Readiness Index liegen die Herausforderungen von Unternehmen der Fertigungsbranche bei den Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie Zunahme der geopolitischen Spannungen und Handelskonflikte auf dem dritten und vierten Platz der zukünftigen Herausforderungen. Beide Themen betreffen die Lieferkette direkt und attestieren einen großen Handlungsbedarf entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Abb. 6: Investitionsgrad der globalen Anpassungsfähigkeit erhöht sich



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10

Local-for-Local-Sourcing als mögliche Antwort auf Decoupling

Deutschland wird bedingt durch das große internationale Wirtschaftsnetz mitunter am stärksten von den Auswirkungen der geopolitischen Erschütterungen und dem Aufweichen bisheriger Handels- und Technologiestandards betroffen sein. Hier zeichnet sich in Bezug auf die Globalisierung eine Trendwende ab. Ein Ansatz in Bezug auf das Decoupling, der Entkopplung der großen Wirtschaftsräume, kann das Local-for-Local-Sourcing sein. Dort zu fertigen, wo die Produkte benötigt werden, macht die Wertschöpfungskette deutlich widerstandsfähiger. Der erhöhte Investitionsfokus der befragten Unternehmen auf makroökonomische und geopolitische Veränderungen ist ein deutliches Indiz dafür.

Auf dem Weg zur datengetriebenen Organisation

Inwertsetzung von Daten als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie

Der Einsatz softwaregestützter und wissensbasierter Systeme zur Steuerung und Risiko-Chancen-Analyse ist zur Priorität der Branche geworden. Mit intelligenten Datenanalysen werden Prozesse kontinuierlich auf Auffälligkeiten untersucht und Möglichkeiten geschaffen, vorausschauend auf Veränderungen zu reagieren, Risiken zu minimieren und Compliance-Anforderungen zu erfüllen. Die befragten Unternehmen geben der Optimierung ihrer Prozesse und Arbeitsabläufe weiterhin eine überdurchschnittlich hohe Investitionspriorität.

Verfügbarkeit und Nutzung von Daten steigern

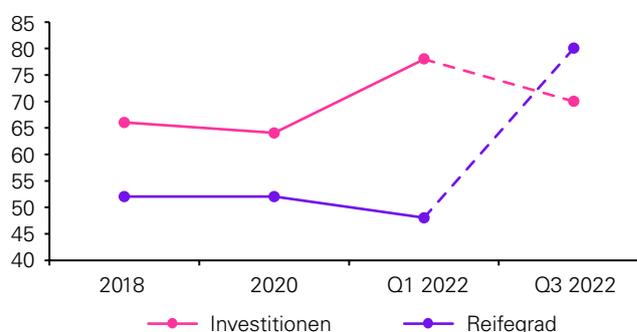
Als Ausrüster der Industrie muss sich die Fertigungsindustrie Herausforderungen wie mehr Flexibilität, höherer Ressourceneffizienz und besserer Produktionsqualität stellen. Um den stetig steigenden Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Unternehmen Transparenz über ihr gesamtes Wertschöpfungsnetzwerk. Zur Optimierung ihrer Material- und Kapazitätssteuerung setzen Unternehmen auf die Digitalisierung von Prozessen, umfassende Datengenerierung und eine durchgängige Datenverfügbarkeit.

Dies belegen auch unsere Ergebnisse: Mit einer weiteren Steigerung von acht Prozentpunkten werden Investitionen an die Anpassung des technologischen Fortschritts und die Nutzung innovativer Technologien stärker fokussiert. Das zeigt, dass Unternehmen dem Themenfeld Datenmanagement eine hohe Gewichtung beimessen. Doch Datenerhebung allein reicht nicht aus, die Akzeptanz für eine datengetriebene Organisation muss ebenso vorliegen wie die technischen Voraussetzungen.

Datenstrategie 2.0

Bisher setzen viele Unternehmen ihre Daten aus den Beschaffungs-, Produktions- oder Dienstleistungsprozessen weitgehend zur Prozessoptimierung oder Service- bzw. Produktverbesserung ein. Neben den produktionsnahen Anwendungsbereichen lassen sich vor allem bei der Umsatz- und Produktionsplanung Potenziale durch den Einsatz von strukturierten Daten- und Prozessanalysen heben. Hierbei wird auch die Geschäftsentwicklung mittels Finanzkennzahlen verfolgt, um genauere Informationen über bestehende Kunden zu gewinnen. Dabei werden Effizienzsteigerungsprogramme jedoch häufig nur zeitlich begrenzt durchgeführt.

Abb. 7: Prozesse bzw. Arbeitsabläufe – Investitionen und Reifegrad

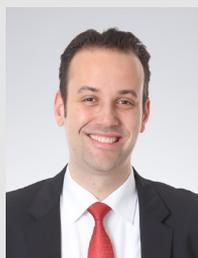


Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10

Dennoch beobachten wir, dass eine steigende Anzahl an Unternehmen das Potenzial nutzt, mittels einer datengetriebenen Organisation und anhand von verfügbaren Daten, Prozesse kontinuierlich zu überwachen, auszuwerten und somit Kosten langfristig zu senken.

Bewältigung der Datenflut als Herausforderung

Die Komplexität der Digitalisierung begründet sich zu einem nicht unerheblichen Teil durch die Fähigkeit der Verarbeitung und Inwertsetzung riesiger Datenvolumen. Jedes zweite der befragten Unternehmen sieht dies als wesentliche Zukunftsthemen, was eine nahezu Verdopplung des Wertes aus 2020 darstellt. Aber die digitale Transformation ist nicht nur ein technologischer, sondern auch ein organisatorischer Wandel. Dabei gilt es nicht nur Prozesse digital abzubilden und zu steuern, sondern auch Arbeitsabläufe aus den gewachsenen Strukturen des Unternehmens in die Vision der Industrie 4.0 zu übertragen und neu zu gestalten.



„Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine datengetriebene Organisation liegen in der Entwicklung einer Datenstrategie bzw. Neugestaltung von Kundeninteraktionen und in der Investition in Fähigkeiten zur Dateninterpretation. So kann die Basis geschaffen werden, die richtigen Informationen aus den Datenmengen zu identifizieren, zu extrahieren, die passenden Datenanalysen aufzubauen und daraus schlussendlich betriebswirtschaftlich die konkreten und korrekten Schlüsse zu ziehen.“

Sascha Glemser
Partner, Consulting, Value Chain Transformation

Nachhaltigkeit: Von der Pflicht zur Verantwortung

Transformation der Industrie – hin zu einer nachhaltigen Wertschöpfung

Die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz – als auch das gesamte ESG-Thema – wird deutlicher als in den Vorjahren als Herausforderung wahrgenommen. Anpassung an ökologische Veränderungen gewinnen bei den derzeitigen Investitionen und Aktivitäten stark an Priorität. Allerdings bescheinigt sich mittlerweile mehr als jedes zweite Fertigungsunternehmen einen hohen Reifegrad und sieht sich für die nächsten fünf Jahre gut oder sehr gut aufgestellt.

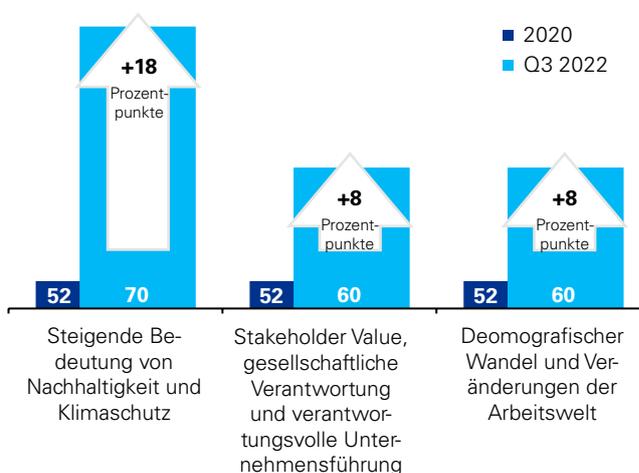
ESG-Lösungen für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen

Die durchgängige Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Unternehmensstrategie und allen Geschäftsprozessen ist heute unerlässlich für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Nur wenn die ganzheitliche Betrachtung aller Wechselbeziehungen zwischen den Unternehmensaktivitäten und der Gesellschaft in den verschiedenen Dimensionen (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) erfolgt, können aus den sich stetig verschärfenden Regularien und dem wachsenden gesellschaftlichen Druck Potenziale für das eigene Unternehmen gehoben werden. Denn nicht nur von der eigenen Fertigung wird ein ressourcenbewusstes Handeln erwartet: die relevanten Stakeholder – vom Kunden über die Mitarbeitenden bis hin zum Gesetzgeber – fordern Innovationen und Lösungen, um die eigenen, ambitionierten Nachhaltigkeitsziele realisieren zu können.

Die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit bietet sowohl Chancen als auch Risiken. Wird dieser komplexe Sachverhalt nur als Pflicht der Einhaltung bestehender Gesetze und Verordnungen verstanden, bestehen in erster Linie Risiken, die sich trotz größter Sorgfalt aus der Nichteinhaltung und dem Verstoß ergeben. Chancen finden sich eher jenseits dieser formalen Bestrebungen, und zwar in der glaubhaften und durchgängigen Integration von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie und in allen Geschäftsprozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in unserem aktuellen Future Readiness Index für die Fertigungsindustrie wider: Nicht nur, dass mehr als zwei Drittel (70 Prozent) der

Abb. 8: ESG-relevante Herausforderungen nehmen zu



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10

befragten Fertigungsunternehmen den Megatrend Nachhaltigkeit und Klimaschutz als wesentliche oder sogar existenzielle Herausforderung der nächsten fünf Jahre wahrnehmen, sondern auch, dass diese sensiblere Wahrnehmung durch gestiegene konkrete Investitionsabsichten untermauert wird. Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen (90 Prozent) legt seinen Investitionsfokus auf die Anpassung an den ökologischen Wandel – ein Plus von 52 Prozentpunkten gegenüber dem Jahr 2020.



„In den kommenden Jahren gehört die Senkung der CO2 Emissionen zu den zentralen Herausforderungen der Fertigungsindustrie. Gleichzeitig steigen die Nachhaltigkeitsanforderungen beispielsweise durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die Corporate Social Responsibility Directive auch in der Breite signifikant. Die gänzlich neuen Rahmenbedingungen erfordern eine Strategie-Revision, um neben der regulatorischen Pflichterfüllung auch gezielt neue Potentiale realisieren zu können.“

Dr. Thimo Stoll
Partner, Advisory

Der Future Readiness Index 2022

Die Ergebnisse dieses Branchenreports sind Teil des Future Readiness Index 2022 – unseres Lagebilds zur Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen. Die Untersuchung basiert auf einer Umfrage unter 601 Top-Entscheider:innen von Mitte Januar bis Mitte März 2022, einem Zeitraum, in dem das Coronavirus noch immer das Geschehen in Deutschland bestimmte und sich am 24. Februar mit dem russischen Angriff auf die Ukraine die europäische Sicherheitslage grundlegend veränderte. Um ein möglichst realistisches Stimmungsbild im Jahresverlauf wiederzugeben und auch um die Auswirkungen des russisch-ukrainischen Krieges auf deutsche Unternehmen im Detail einschätzen zu können, wurden von uns deshalb im Zeitraum von Mitte Juli bis Mitte August 2022 erneut 120 Unternehmensverantwortliche befragt. Für die Bemessung der Trend-Sensitivität der befragten Unternehmen sowie für die Detailanalyse der zwölf Trends haben wir zudem die Erfahrung und die Expertise unserer Sektor- und Themenexpert:innen einfließen lassen. Weitere Informationen zur Methodik finden Sie im allgemeinen Future Readiness Index 2022.

Den gesamten Future Readiness Index finden Sie hier:
www.kpmg.de/futurereadiness

Unsere FRI-Webseite bietet Ihnen viele Möglichkeiten, die Erkenntnisse der Studie abzurufen.

Interaktives Dashboard

Werfen Sie einen Blick auf sämtliche Umfrageergebnisse und Zukunftsanalysen.

Future Readiness Check auf KPMG Atlas

Führen Sie eine erste individuelle Prüfung der Zukunftsreife Ihres Unternehmens durch.

Detaillierte Branchenreports

Der Future Readiness Index umfasst zudem Analysen der folgenden Sektoren:

- Automobilindustrie
- Chemieindustrie
- Energiewirtschaft
- Fertigungsindustrie
- Gesundheitssektor
- Life Sciences
- Technologiesektor
- Telekommunikation und Medien
- Transport- und Logistikbranche

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Ulrich Ackermann

Head of Industrial Manufacturing
T +49 173 5764198
uackermann@kpmg.com



Jaqueline Burger

Manager, Sector Executive
Industrial Manufacturing
T +49 711 9060-42052
jaquelineburger@kpmg.com

www.kpmg.de
www.kpmg.com/socialmedia



Future Readiness Self Experience mit KPMG Atlas

Nutzen Sie die Future Readiness Self Experience, um eine Standortbestimmung der Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation zu bekommen und um Ihre Organisation deutlich zukunftsrobuster aufzustellen.



Testen Sie jetzt online
die Future Readiness
Self Experience.



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.