

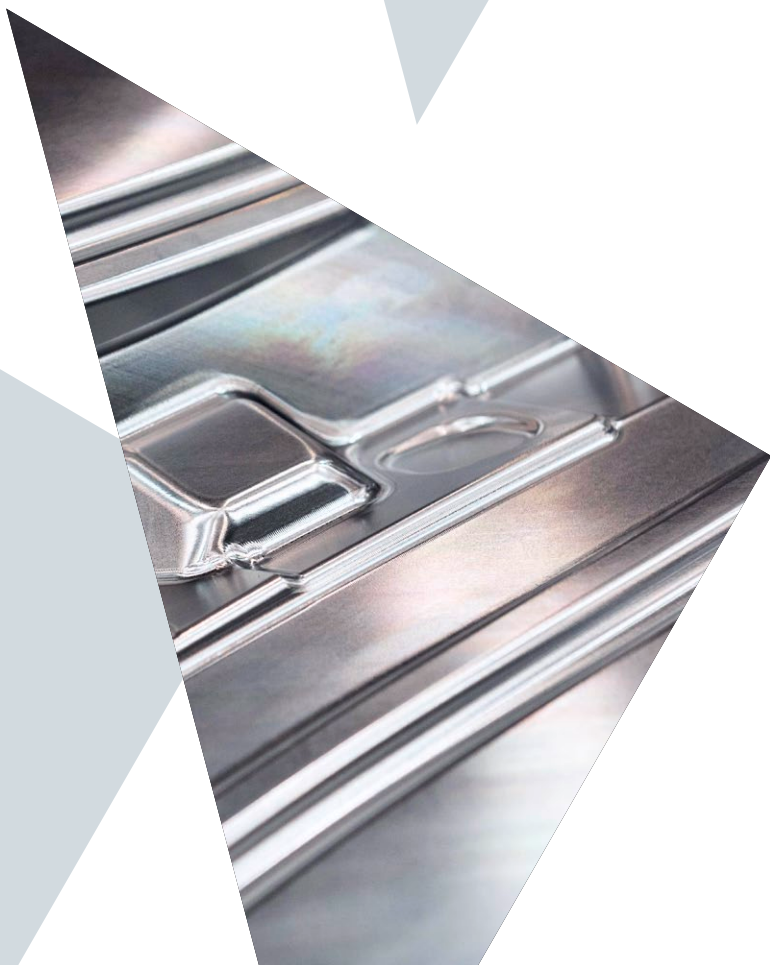
Marktlage und
Entwicklungen im
Werkzeug-, Modell-
und Formenbau sowie
in der Kunststoff-
verarbeitung 2026





Vorwort	5
Marktlage aktuell	6
Marktlage Ausblick	16
Fazit „Marktlage aktuell“ und „Marktlage Ausblick“	22
Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsumfeld	23
Fazit „Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsumfeld“	26
Operative Leistungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen	27
Fazit „Operative Leistungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen“	36
Stabilisieren, fokussieren und Zukunft sichern	39

Hinweis:
Die Prozentwerte sind gerundet, deshalb summieren sich nicht alle Ergebnisse auf 100 %. Bei acht Fragen waren Mehrfachnennungen möglich.



Vorwort

Die vorliegende Studie beleuchtet die aktuelle Marktlage und die zu erwartende Entwicklung im Werkzeug-, Modell- und Formenbau sowie in der Kunststoffverarbeitung. Trotz eines vorsichtig optimistischen Ausblicks in den vergangenen Jahren ist die Stimmung in der Branche weiterhin von Unsicherheiten und strukturellen Herausforderungen geprägt. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass viele Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, wirtschaftlich stabil zu arbeiten und gleichzeitig den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Die Auswertung basiert auf den Einschätzungen von 110 Geschäftsführern aus der Branche und bildet so direkt die Perspektive der Entscheider ab. Die Unternehmen sind überwiegend mittelständisch geprägt und stehen – insbesondere als externe Werkzeugbauer – im direkten internationalen Wettbewerb.

Die Studie liefert damit ein realistisches Bild der aktuellen Situation – insbesondere im Spannungsfeld zwischen Kostendruck, wachsender Komplexität und begrenzter Umsetzungskapazität. Sie beleuchtet zentrale Entwicklungen in Bereichen wie Auftragslage, Profitabilität, Personalentwicklung und Materialsituation. Darüber hinaus werden wichtige Zukunftsthemen wie Prozessoptimierung, Digitalisierung und der Einsatz von KI analysiert.

Wir hoffen, mit dieser Studie einen wertvollen Beitrag zur Orientierung in herausfordernden Zeiten zu leisten und Impulse für strategische Entscheidungen zu geben.

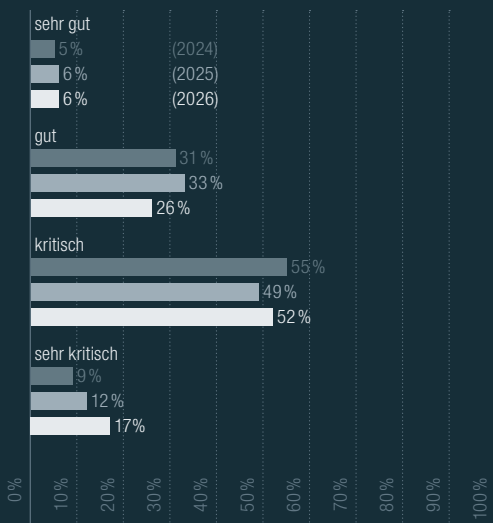
Herzliche Grüße
Ricardo Vieweg



Ricardo Vieweg, Tabis Consulting

Marktlage aktuell

Aktuelle Marktlage



Wie beurteilen Sie die aktuelle Marktlage bezüglich des Auftragsvolumens?

Die Stimmung im Werkzeug-, Modell- und Formenbau verschlechtert sich weiter. Nur noch ein knappes Drittel der Unternehmen bewertet die Marktlage 2026 als gut oder sehr gut (im Vorjahr 39 %). Gleichzeitig steigt der Anteil kritischer Bewertungen auf 69 %, wobei insbesondere die Kategorie „sehr kritisch“ in den letzten zwei Jahren deutlich zugenommen hat. Nach einer kurzen Stabilisierung 2023 hat sich der Abwärtstrend seit der zweiten Jahreshälfte 2024 klar verstärkt. Eine spürbare Erholung ist aktuell nicht erkennbar.

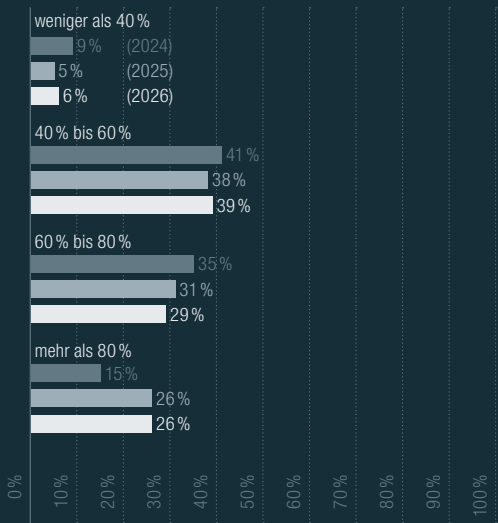
Für die Unternehmen bedeutet das: Auslastung wird zur zentralen Herausforderung, Margen geraten unter Druck und bestehende Geschäftsmodelle stoßen an ihre Grenzen. Ohne strukturelle Anpassungen droht ein nachhaltiger Verlust an Wettbewerbsfähigkeit.

Wie hoch ist derzeit der Auslastungsgrad Ihrer Spritzerei bzw. Ihres Presswerks, sofern vorhanden?

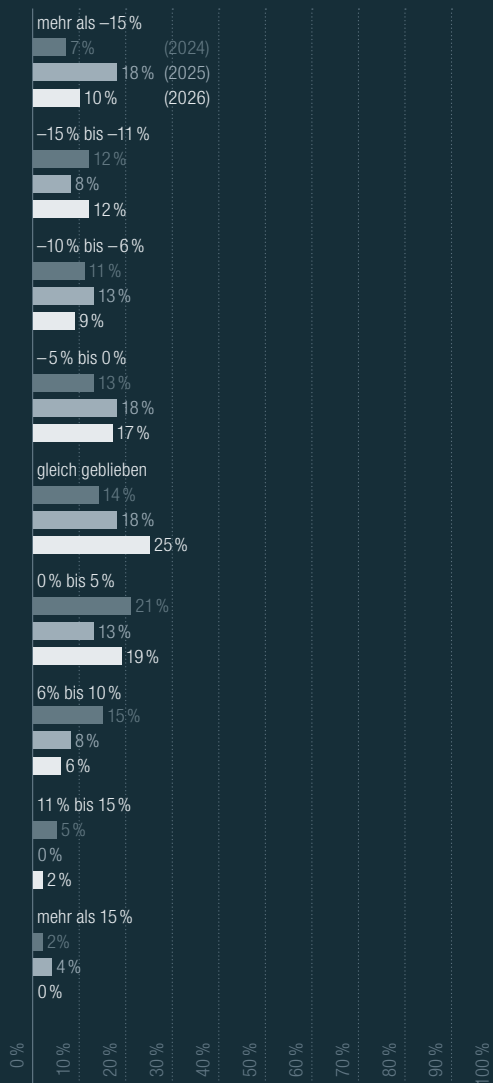
Hier zeigt sich insgesamt lediglich eine leichte Verbesserung gegenüber dem Vorjahr. Ein gutes Viertel der Unternehmen erreicht eine Auslastung von über 80 %, was dem Niveau von 2025 entspricht. Gleichzeitig bleibt die Unterauslastung ein zentrales Problem: Rund 45 % der Betriebe liegen unter 60 % Auslastung. Damit arbeitet weiterhin fast jedes zweite Unternehmen in einem wirtschaftlich angespannten Bereich. Der Anteil der Unternehmen mit mittlerer Auslastung (60 – 80 %) ist in den letzten Jahren rückläufig und liegt aktuell bei weniger als einem Drittel.

Insgesamt zeigt sich eine leichte Verschiebung hin zu besser ausgelasteten Betrieben, jedoch ohne breite Entspannung im Markt. Ein großer Teil der Branche ist weiterhin mit unzureichender Auslastung und entsprechendem Margendruck konfrontiert.

Auslastungsgrad Spritzerei / Presswerk



Entwicklung des Rohertrags



Wie hat sich Ihr Rohertrag in den letzten 12 Monaten entwickelt?

Die Situation hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht stabilisiert, dennoch verzeichnet weiterhin ein erheblicher Teil der Betriebe rückläufige Ergebnisse. Knapp die Hälfte der Betriebe berichtet von sinkenden Roherträgen, lediglich etwa 27 % können Verbesserungen erzielen. Immerhin ist der Anteil der Unternehmen mit starken Rückgängen von mehr als 15 % gesunken. Gleichzeitig verschiebt sich ein Teil der Unternehmen in den Bereich „gleich geblieben“, was auf eine Stabilisierung – allerdings auf niedrigem Niveau – hindeutet. Insgesamt bleibt die Ertragsituation aber kritisch.

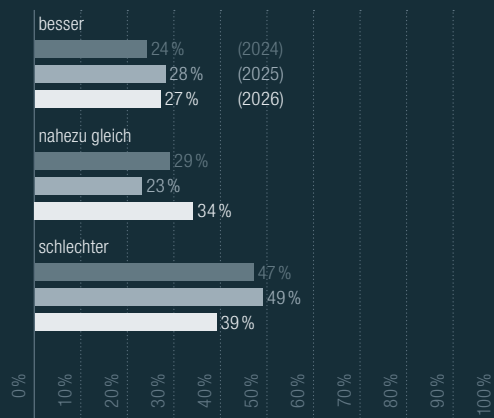
Die Profitabilität bleibt also unter Druck, auch wenn sich die Dynamik der Verschlechterung etwas verlangsamt hat. Hauptursache ist weiterhin die schwache Auftragslage. Viele Unternehmen kämpfen damit, ihre Auslastung und Preise so zu stabilisieren, dass eine nachhaltige Ergebnisverbesserung möglich wird.

Wie hat sich Ihre Rendite im Vergleich zum Vorjahr entwickelt?

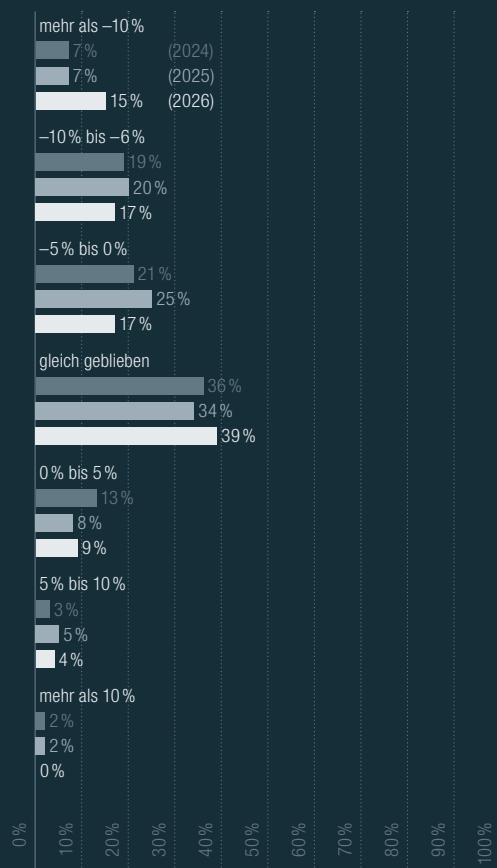
Trotz einer leichten Verbesserung bleibt die Renditeentwicklung angespannt. 39 % der Unternehmen berichten von einer verschlechterten Rendite, was zwar unter dem Vorjahreswert (49 %) liegt, aber weiterhin den größten Anteil ausmacht. Gleichzeitig geben 27 % der Betriebe eine Verbesserung an, während sich bei einem guten Drittel die Rendite auf Vorjahresniveau bewegt. Damit bestätigt sich eine Stabilisierung, wenn auch auf sehr niedrigem Niveau. Im Vergleich zu 2023 bleibt der Anteil der Unternehmen mit negativer Entwicklung weiterhin erhöht.

Viele Betriebe bewegen sich trotz leichter Verbesserungen weiterhin auf einem negativen Ergebnisniveau. Unter dem Strich bleibt die Ertragslage fragil. Verbesserungen sind vorhanden, reichen jedoch in vielen Fällen nicht aus, um die strukturellen Belastungen zu kompensieren.

Entwicklung der Rendite



Entwicklung der Mitarbeiteranzahl



Wie hat sich die Mitarbeiteranzahl in Ihrem Unternehmen in den letzten 15 Monaten verändert?

Der Personalabbau im Werkzeug-, Modell- und Formenbau setzt sich weiter fort. Fast jedes zweite Unternehmen gibt an, Mitarbeiter reduziert zu haben, während lediglich etwa 13 % Personal aufgebaut haben. Auffällig ist insbesondere der Anstieg stärkerer Reduktionen: 15 % der Befragten geben an, mehr als 10 % ihrer Belegschaft abgebaut zu haben – nahezu eine Verdopplung gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig gehen auch moderate Rückgänge in vielen Betrieben weiter. Damit schrumpft die Branche nun bereits im vierten Jahr in Folge.

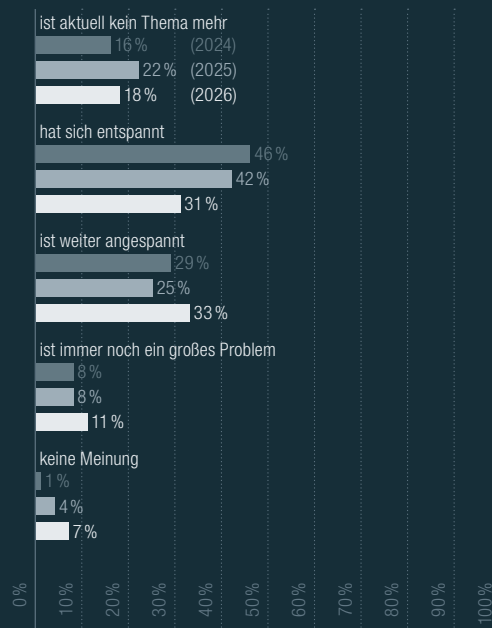
Der Fachkräftemangel verschärft die Situation: Selbst wenn Bedarf besteht, können Positionen häufig nicht besetzt werden. Insgesamt zeigt sich damit eine strukturelle Anpassung der Kapazitäten – mit entsprechenden Risiken für Know-how-Verlust und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Wie hat sich die Materialpreis-Situation im letzten Jahr entwickelt?

Die Phase der Entspannung ist weitgehend beendet. Zwar gibt noch knapp die Hälfte der Befragten an, dass sich die Situation entspannt hat oder kein wesentliches Thema mehr ist, jedoch ist dieser Anteil seit einigen Jahren deutlich rückläufig. Gleichzeitig berichten 44 % der Unternehmen von weiterhin angespannten Materialpreisen – ein spürbarer Anstieg gegenüber 2025.

Die Wahrnehmung verschiebt sich in Richtung steigender Belastung. Aktuell zieht das Preisniveau in einzelnen Bereichen wieder verstärkt an. Gleichzeitig zeigen sich strukturelle Probleme wie unzuverlässige Lieferketten und der zunehmende Wettbewerbsdruck durch günstigere Drittland-Importe. Insgesamt haben sich die Materialpreise auf hohem Niveau stabilisiert. Für die Unternehmen bleibt das Thema ein relevanter Belastungsfaktor.

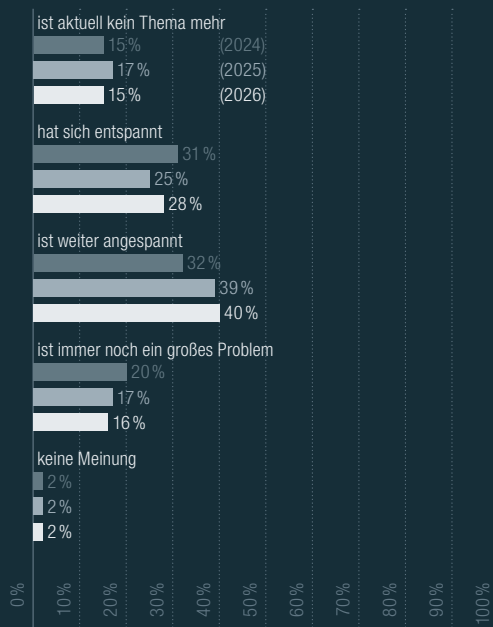
Entwicklung der Materialpreis-Situation





Wie hat sich die Energiepreis-Situation im letzten Jahr entwickelt?

Entwicklung der Energiepreis-Situation



Hier hat sich die Lage 2026 gegenüber den Extremwerten der Vorjahre stabilisiert, eine nachhaltige Entlastung ist jedoch nicht erkennbar. 56 % der Unternehmen bewerten die Lage weiterhin als angespannt oder problematisch, während nur 43 % von einer Entspannung sprechen. Die Energiepreise haben sich also auf einem dauerhaft erhöhten Niveau etabliert.

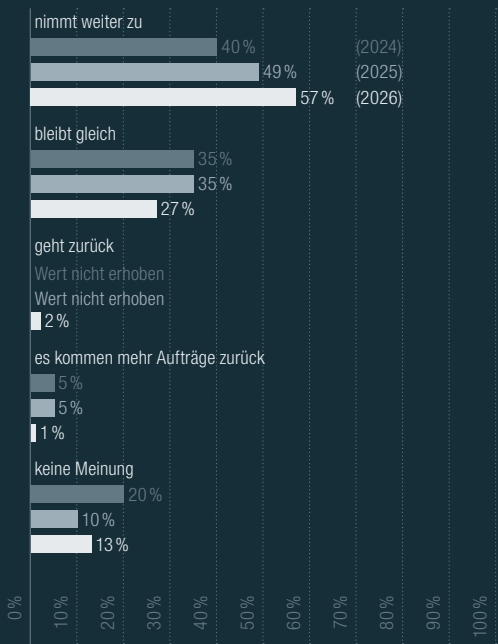
Gleichzeitig bleibt die Entwicklung hochgradig volatil. Geopolitische Unsicherheiten, Rohstoffmärkte und energiepolitische Rahmenbedingungen können kurzfristig zu neuen Preissprüngen führen. Preise bleiben schwer kalkulierbar, langfristige Vertragsbindungen bergen Risiken, und auch eigene Maßnahmen wie PV-Anlagen können die Abhängigkeit nur teilweise reduzieren. Im internationalen Vergleich stellen die Energiepreise weiterhin einen klaren Wettbewerbsnachteil dar.

Wie entwickelt sich aus Ihrer Sicht die Vergabe-
Situation von Aufträgen nach China?

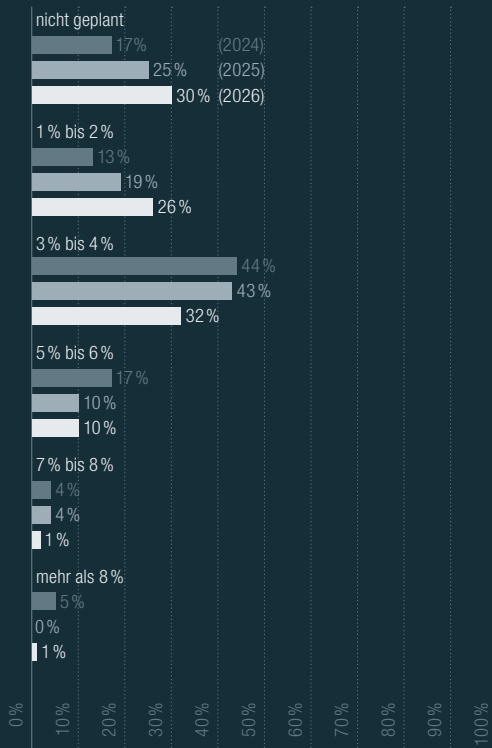
Die Verlagerung von Aufträgen nach China nimmt aus Sicht der Befragten weiter zu. 57 % sehen einen weiteren Anstieg, gegenüber 49 % im Vorjahr und 40 % im Jahr 2024. Damit gewinnt der Trend weiter an Dynamik. Gleichzeitig erwarten nur 1 % der Unternehmen eine Rückverlagerung von Aufträgen nach Deutschland oder Europa, während der Anteil derjenigen, die von einem stabilen Niveau ausgehen, auf unter ein Drittel sinkt. Eine echte Gegenbewegung ist damit praktisch nicht erkennbar.

Neben klassischen Verlagerungen betrifft der Trend zunehmend auch den Werkzeugbau selbst sowie angrenzende Bereiche wie Spritzguss. Kostendruck und Wettbewerbsfähigkeit treiben die Entwicklung weiterhin aktiv voran. Damit ist die internationale Verlagerung kein temporärer Effekt, sondern ein struktureller Trend – mit direkten Auswirkungen auf die industrielle Basis in Deutschland.

Entwicklung der Auftragsvergabe nach China



Durchschnittliche Lohnkostenerhöhung



Welche Lohnkostenerhöhung planen Sie für Ihre Mitarbeiter im Durchschnitt?

Die Entwicklung der Lohnkosten zeigt 2026 ein klares Spannungsfeld: 30 % der Unternehmen planen keine Lohnerhöhungen, während ein gutes Viertel lediglich moderate Anpassungen von 1–2 % vorsieht. Der größte Anteil der Unternehmen (32 %) bewegt sich im Bereich von 3–4 % Lohnerhöhung und liegt damit im aktuellen Branchenmittel. Deutlich höhere Anpassungen bleiben die Ausnahme: Nur rund 12 % der Unternehmen planen Erhöhungen von 5 % oder mehr, ein klarer Rückgang gegenüber den Vorjahren.

Während Lohnerhöhungen grundsätzlich notwendig sind, fehlt vielen Unternehmen also aktuell der wirtschaftliche Spielraum für größere Anpassungen. Es wird deutlich: Die Lohnentwicklung bleibt hinter den Erwartungen vieler Mitarbeiter zurück, während sie für die Unternehmen gleichzeitig einen zusätzlichen Kostenfaktor in einer ohnehin angespannten Situation darstellt.

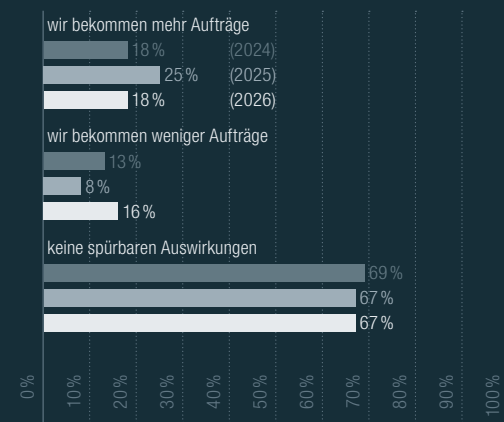


Auswirkungen von Unternehmensschließungen in den zurückliegenden 15 Monaten – bei Kunden und Wettbewerbern

Die hohe Zahl an Insolvenzen und Unternehmensschließungen zeigt 2026 wenig direkte Auswirkungen auf die meisten Betriebe. Unter der Oberfläche zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild: 18 % der Unternehmen profitieren und erhalten mehr Aufträge, während 16 % sogar von rückläufigen Aufträgen betroffen sind. Damit nimmt die Spreizung im Markt zu.

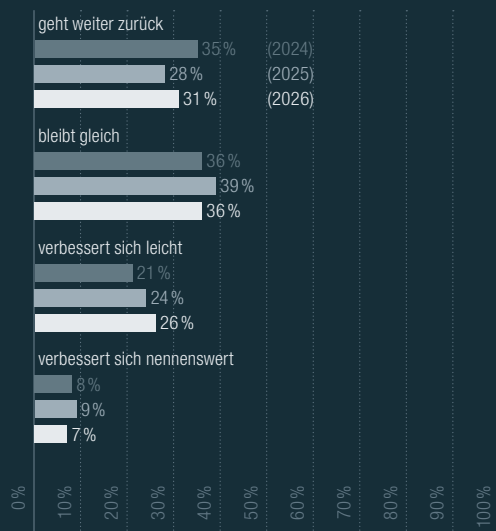
Die Rückmeldungen aus der Praxis erklären diese Entwicklung: Zwar steigen in Teilen die Anfragen durch wegfallende Wettbewerber oder Kunden, diese führen jedoch häufig nicht zu tatsächlichen Aufträgen. Hauptgrund sind deutlich gesunkene Preisniveaus und hohe Preissensibilität, wodurch viele Projekte wirtschaftlich nicht darstellbar sind. Wegfallende Anbieter führen nicht automatisch zu Entlastung, sondern teilweise zu noch aggressiverem Preiswettbewerb. Insolvenzen führen also nicht automatisch zu mehr Geschäft, sondern verstärken in vielen Fällen die Marktverwerfungen.

Auswirkungen von Unternehmensschließungen



Marktlage Ausblick

Entwicklung des Auftragsvolumens



Wie bewerten Sie die Entwicklung des Auftragsvolumens für die kommenden 12 Monate?

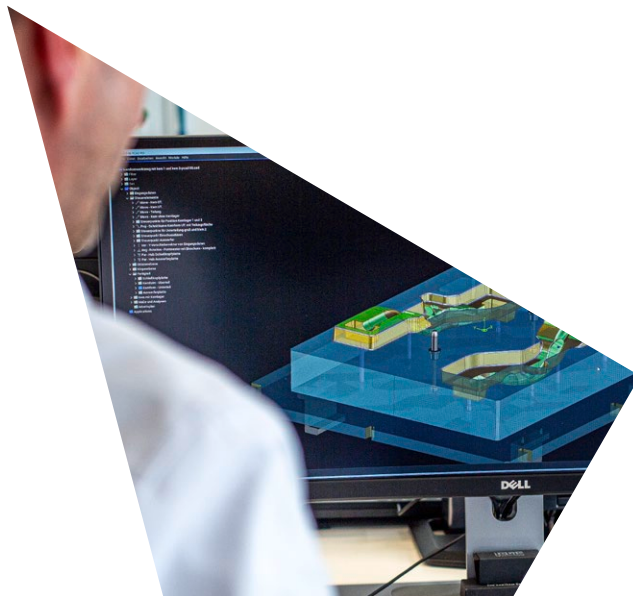
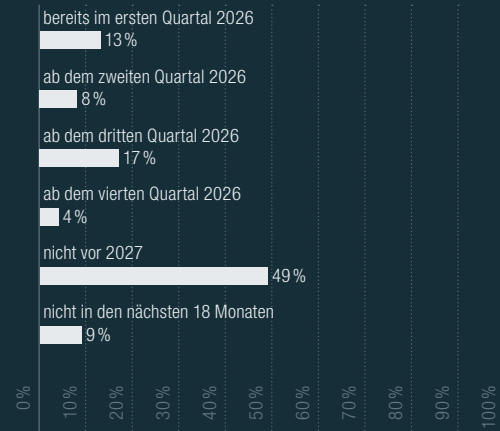
Der Ausblick auf das Auftragsvolumen bleibt auch für die kommenden 12 Monate verhalten. Ein knappes Drittel der Befragten erwartet einen weiteren Rückgang, von einer Verbesserung geht aber ebenfalls nur ein Drittel aus – jedoch überwiegend nur in geringem Umfang. Viele Betriebe stellen sich auf eine Fortsetzung der aktuellen Situation ohne spürbare Erholung ein. Eine echte Aufbruchstimmung ist damit nicht erkennbar. Im Vergleich zu den Jahren 2021 bis 2023 hat sich die Erwartungshaltung deutlich eingetrübt. Die Branche rechnet kurzfristig nicht mit einer deutlichen Belebung, sondern eher mit einer Seitwärtsbewegung oder weiteren Abschwächung des Auftragsvolumens.

Ab wann rechnen Sie mit einer spürbaren Marktbelebung und somit einer Verbesserung der Marktsituation?

Die Erwartungen an eine spürbare Markterholung bleiben verhalten und verschieben sich zunehmend in die Zukunft. Etwa die Hälfte der Unternehmen rechnet nicht vor 2027 mit einer Verbesserung der Marktsituation, weitere 9 % erwarten selbst in den nächsten 18 Monaten keine Erholung.

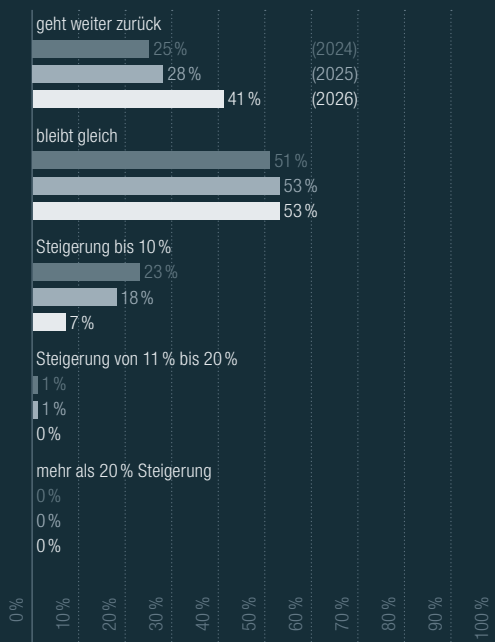
Im Vergleich zu den Vorjahren nimmt die Hoffnung auf kurzfristige Verbesserungen ab, während sich die Erwartungshaltung zunehmend auf mittelfristige Zeiträume verlagert. Insgesamt ergibt sich ein gemischtes Bild: Zwischen vorsichtigem Optimismus und anhaltender Skepsis dominiert die Unsicherheit. Externe Faktoren wie konjunkturelle Entwicklung, politische Rahmenbedingungen und geopolitische Einflüsse werden entscheidend dafür sein, wann und in welchem Umfang eine tatsächliche Markterholung einsetzt.

Marktbelebung und Verbesserung der Marktsituation



Wie bewerten Sie die Preisentwicklung in den kommenden 12 Monaten?

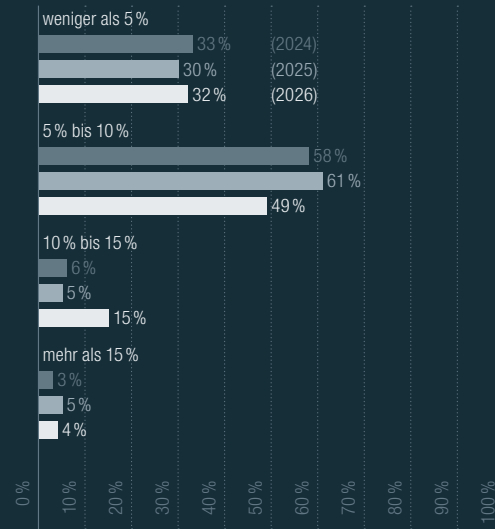
Preisentwicklung



Die Erwartungen an die Preisentwicklung haben sich 2026 deutlich eingetrübt. 41 % der Befragten rechnen mit weiter sinkenden Verkaufspreisen, ein klarer Anstieg gegenüber den Vorjahren. Gleichzeitig geht mehr als die Hälfte von stabilen Preisen aus, während nur noch 7 % Preiserhöhungen erwarten – und diese überwiegend in geringem Umfang.

Damit zeigt sich ein klarer Trend: Preisdurchsetzung wird zunehmend schwieriger. Während in den Jahren zuvor noch spürbare Preissteigerungen möglich waren, ist dieser Spielraum nahezu vollständig verschwunden. Auffällig ist insbesondere der starke Rückgang an Betrieben, die Preiserhöhungen erwarten. Noch 2023 lag dieser Anteil bei über 30 %, inzwischen ist er deutlich gesunken. Insgesamt ergibt sich ein klares Bild: Der Wettbewerbs- und Preisdruck nimmt weiter zu, während steigende Kosten nur noch begrenzt weitergegeben werden können.

Effizienzsteigerung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

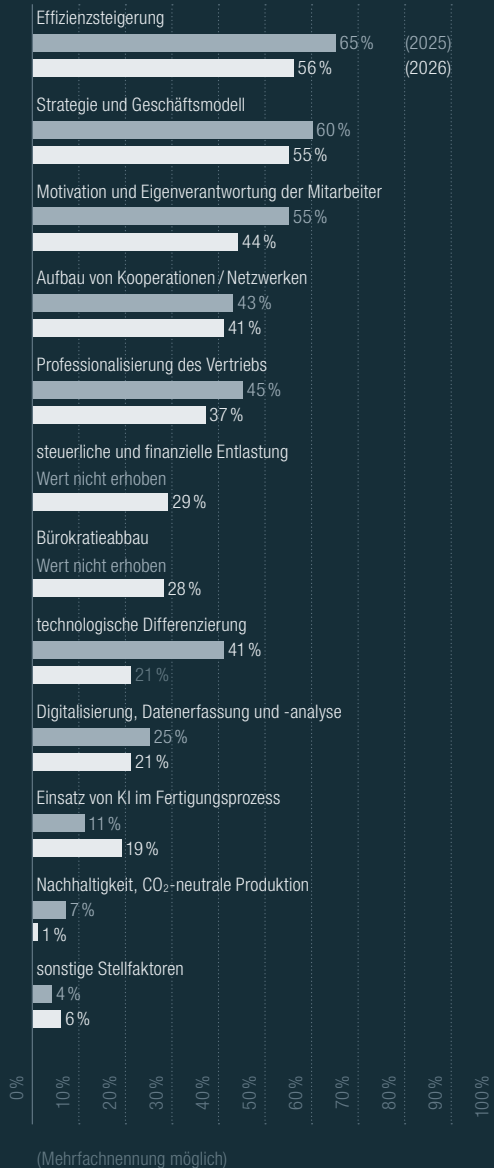


Welche Effizienzsteigerung halten Sie in den nächsten 12 Monaten für realistisch notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Die Anforderungen an Effizienzsteigerungen bleiben hoch, konzentrieren sich jedoch zunehmend auf realistisch erreichbare Größenordnungen. Knapp die Hälfte der Befragten sieht einen Bedarf von 5–10 % Effizienzsteigerung, etwa ein Drittel hält weniger als 5 % für realistisch. Größere Sprünge verlieren dagegen an Bedeutung – das Anspruchsniveau hat sich damit im Vergleich zu früheren Jahren deutlich reduziert.

Die Entwicklung zeigt: Effizienz bleibt ein zentraler Hebel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, bewegt sich jedoch zunehmend im Rahmen inkrementeller Verbesserungen statt radikaler Sprünge. Allerdings reichen Effizienzsteigerungen allein nicht aus, um die strukturellen Herausforderungen der Branche zu lösen. Angesichts von Preisdruck, schwacher Auslastung und steigenden Kosten stoßen viele Unternehmen an Grenzen dessen, was operativ noch kompensiert werden kann.

Wichtigste Stellfaktoren zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit



Was sind aus Ihrer Sicht neben der Liquiditäts- sicherung die vier wichtigsten Stellfaktoren zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit für die kom- menden 15 Monate?

Interne Maßnahmen sowie Vertrieb und Zusammenarbeit gewinnen weiter an Bedeutung. Zentrale Stellhebel bleiben Effizienzsteigerung (56 %), Strategie sowie Geschäftsmodell (55 %) und Mitarbeitermotivation (44 %).

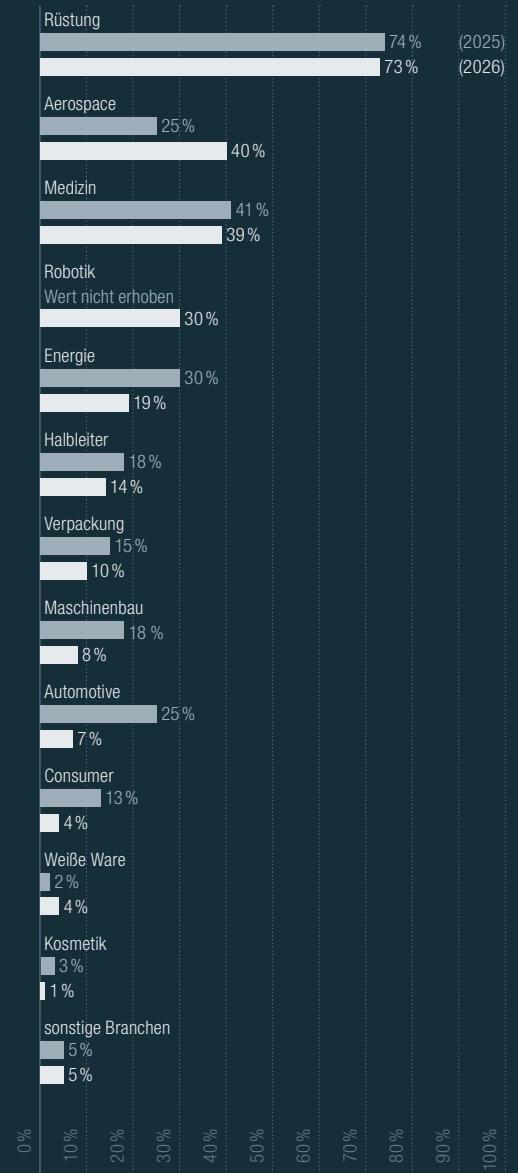
Strukturelle Rahmenbedingungen rücken stärker in den Fokus: Bürokratieabbau (28 %) und steuerliche Entlastungen (29 %) wurden erstmals erhoben und erreichen mittlere Bedeutung. Technologische Differenzierung und Digitalisierung (je 21 %) verlieren an Priorität, KI (19 %) bleibt nachrangig, Nachhaltigkeit spielt kaum noch eine Rolle.

In welchen Branchen sehen Sie in den kommenden 15 Monaten eine positive Entwicklung oder einen Schub?

Bei der Einschätzung zukünftiger Wachstumsmärkte zeigt sich ein klares Bild: Rüstung (73 %) wird mit großem Abstand als stärkster Wachstumsmarkt wahrgenommen. Dahinter folgen Aerospace (40 %) und Medizintechnik (39 %). Robotik wurde 2026 erstmals abgefragt und auf Antrieb von fast einem Drittel der Befragten genannt.

Deutlich schwächer fällt die Einschätzung klassischer Industrien aus: Maschinenbau und Automotive kommen nur auf Werte im einstelligen Bereich. Sie werden nur noch von wenigen als Wachstumsfelder gesehen. Insgesamt zeigt sich eine klare Verschiebung: Wachstum wird weniger in traditionellen Kernbranchen erwartet, sondern zunehmend in spezialisierten, technologiegetriebenen oder geopolitisch beeinflussten Segmenten.

Branchen mit Wachstumspotenzial



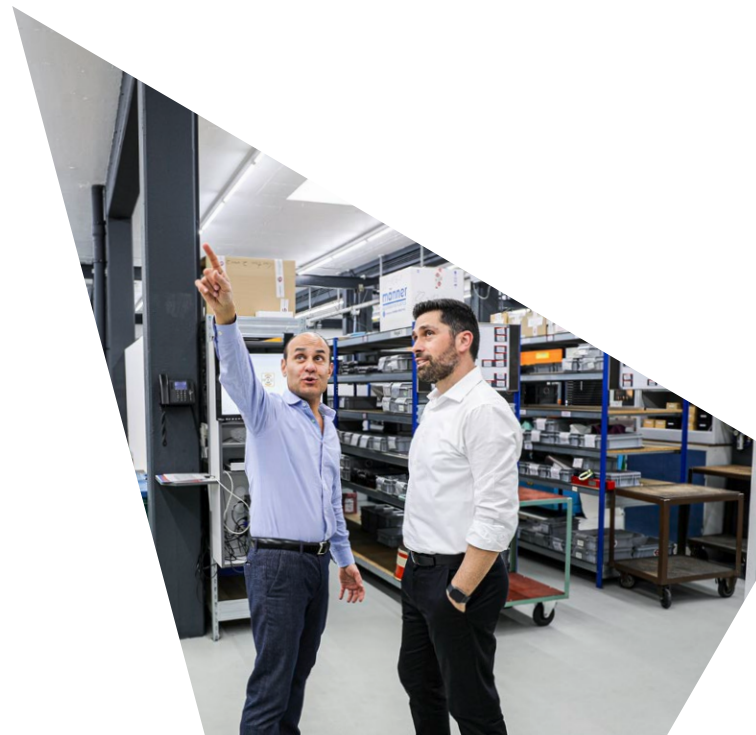
(Mehrfachnennung möglich)

Fazit „Marktlage aktuell“ und „Ausblick“

Wie bereits in den letzten Jahren zeigt sich eine weiterhin angespannte Marktsituation. Eine schwache Auftragslage, unzureichende Auslastung und anhaltender Margendruck prägen das Bild. Zwar deuten einzelne Kennzahlen auf eine Stabilisierung hin, diese erfolgt jedoch überwiegend auf niedrigem Niveau. Gleichzeitig belasten hohe Kosten für Material, Energie und Löhne sowie der fortgesetzte Personalabbau die Unternehmen zusätzlich.

Der internationale Wettbewerbsdruck nimmt weiter zu. Die zunehmende Verlagerung von Aufträgen nach China verdeutlicht den strukturellen Wandel in der Branche. Marktvereinigungen durch Insolvenzen führen dabei nicht automatisch zu Entlastung, sondern verstärken häufig den Preiswettbewerb.

Auch der Ausblick bleibt verhalten: Eine kurzfristige Erholung ist nicht in Sicht, vielmehr rechnen viele Unternehmen mit einer Seitwärtsbewegung oder weiteren Abschwächung. Preiserhöhungen lassen sich kaum noch durchsetzen, während Effizienzsteigerungen der zentrale Hebel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bleiben – allerdings meist in kleinen Schritten. Insgesamt steht die Branche vor der Herausforderung, kurzfristige Stabilität zu sichern und gleichzeitig strukturelle Anpassungen voranzutreiben, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.



Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsumfeld

Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die Wettbewerbsfähigkeit am stärksten?

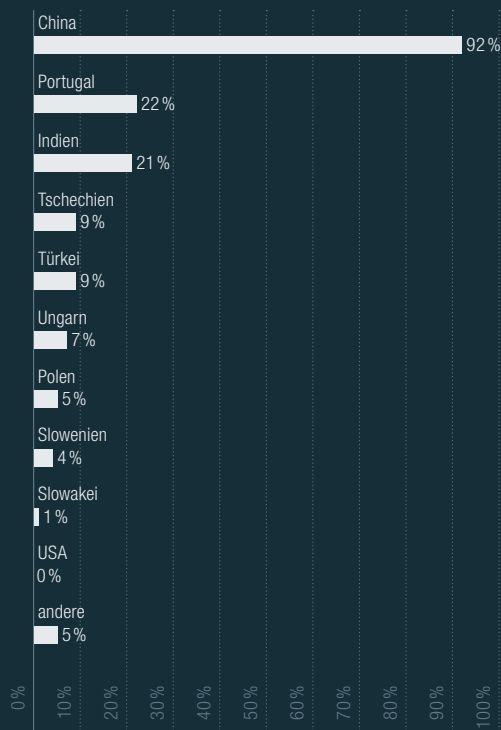
Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit verschieben sich 2026 klar in Richtung Kosten und externe Rahmenbedingungen. Lohnkosten (83 %) sind mit großem Abstand der dominierende Faktor. Weiterhin zählen zu den zentralen Einflussfaktoren für gut die Hälfte der Befragten Energiekosten, außerdem Bürokratie und regulatorische Anforderungen (37 %) sowie internationale Handelsbedingungen (36 %). Technologie- und marktorientierte Themen rücken in den Hintergrund. Deutlich an Bedeutung verloren hat hingegen der Fachkräftemangel.

In der aktuellen Situation scheint die Verfügbarkeit von Personal kurzfristig weniger kritisch zu sein als Auslastung und Kostenstruktur. Die Wettbewerbsfähigkeit wird weniger durch Innovation als durch Kosten- und Standortfaktoren bestimmt.

Faktoren mit Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit



Stärkste Wettbewerber für den deutschen Werkzeug-, Modell- und Formenbau



(Mehrfachnennung möglich)

Welche Regionen oder Länder sehen Sie aktuell als die stärksten Wettbewerber für den deutschen Werkzeug-, Modell- und Formenbau?

China bleibt der mit Abstand stärkste Wettbewerber und wird von neun von zehn Befragten genannt. Gleichzeitig zeigt sich eine Verschiebung im Wettbewerbsumfeld. Indien (21 %) gewinnt an Bedeutung und etabliert sich zunehmend als neuer, relevanter Wettbewerber. Demgegenüber sind Portugal (22 %) sowie osteuropäische Länder wie Tschechien und die Türkei (jeweils rund 9 %) keine neuen Wettbewerber, sondern seit Jahren etabliert. In ihrer Wahrnehmung zeigt sich aktuell eher eine Stagnation bzw. ein relativer Bedeutungsverlust.

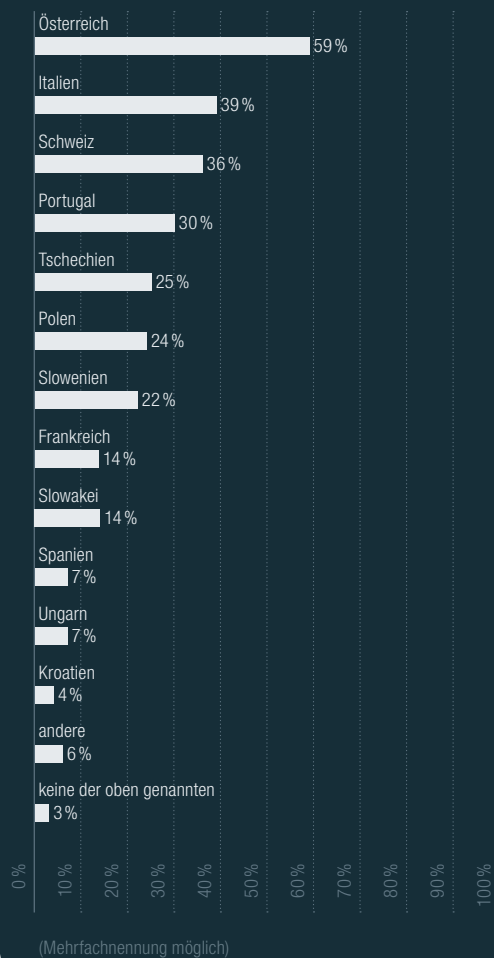
Klassische Industrienationen spielen praktisch keine Rolle mehr im Wettbewerbsvergleich. Der Wettbewerb verlagert sich klar auf kostenoptimierte und gleichzeitig leistungsfähige Standorte. Unterm Strich wird der Wettbewerb nicht nur härter, sondern auch breiter.

Mit welchen europäischen Ländern können Sie sich am ehesten eine Zusammenarbeit und eine Cluster-Bildung vorstellen, um im außereuropäischen Vergleich wettbewerbsfähig zu sein?

Klassische große EU-Länder wie Frankreich oder Spanien spielen nur eine untergeordnete Rolle. Österreich (59 %) ist mit großem Abstand der bevorzugte Partner, gefolgt von Italien (39 %) und der Schweiz (36 %). Diese Länder stehen weniger für niedrige Kosten als vielmehr für technologische Kompetenz, ähnliche Qualitätsstandards und kulturelle Nähe – also genau die Voraussetzungen, die für funktionierende Kooperationen entscheidend sind.

Im zweiten Feld folgen Portugal (30 %) sowie Osteuropa (z. B. Tschechien, Polen, Slowenien mit je rund 22–25 %). Diese Länder verbinden zunehmend Kosten- mit Leistungsfähigkeit und werden als operative Ergänzung wahrgenommen. Unterm Strich wird klar: Clusterbildung in Europa folgt nicht primär der Kostenlogik, sondern der Frage, mit wem Zusammenarbeit tatsächlich funktioniert.

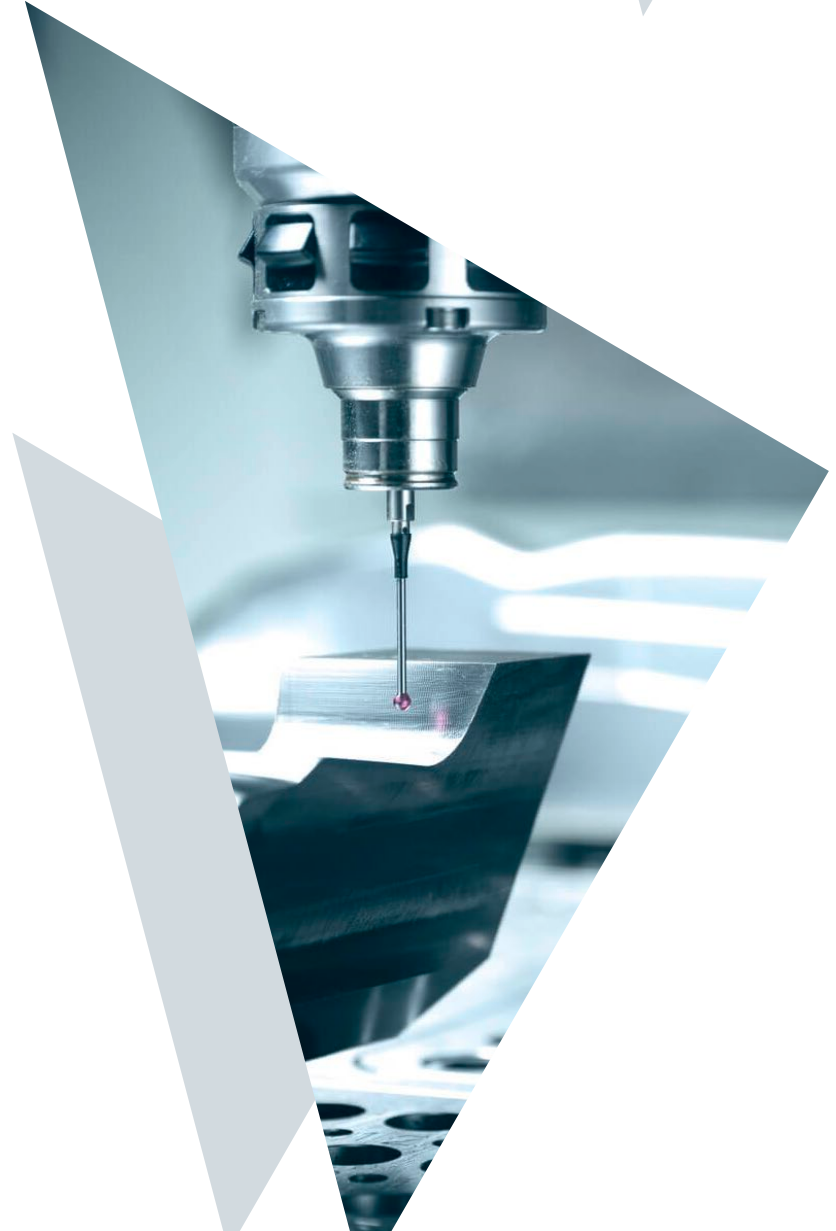
Mögliche europäische Länder für eine Zusammenarbeit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit



Fazit „Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsumfeld“

Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche wird 2026 klar durch Kosten- und Standortfaktoren bestimmt. Lohn- und Energiekosten, regulatorische Rahmenbedingungen sowie internationale Handelsstrukturen rücken in den Mittelpunkt, während technologische Differenzierung kurzfristig an Bedeutung verliert. Der Wettbewerb verschärft sich dabei nicht nur, sondern verändert auch seine Struktur: China bleibt dominierend, gleichzeitig gewinnen neue Akteure wie Indien an Relevanz. Klassische Industrienationen treten zunehmend in den Hintergrund, während sich der Wettbewerb auf kostenoptimierte und zugleich leistungsfähige Standorte verlagert.

Parallel dazu zeigt sich ein differenziertes Bild bei europäischen Kooperationen. Erfolgreiche Zusammenarbeit orientiert sich weniger an reinen Kostenvorteilen, sondern an technologischer Kompetenz, vergleichbaren Qualitätsstandards und kultureller Nähe. Länder wie Österreich, Italien und die Schweiz stehen exemplarisch für diese Form der Clusterbildung. Insgesamt wird deutlich: Wettbewerbsfähigkeit entsteht zunehmend im Zusammenspiel aus Kostenstruktur, internationaler Positionierung und gezielter Zusammenarbeit.



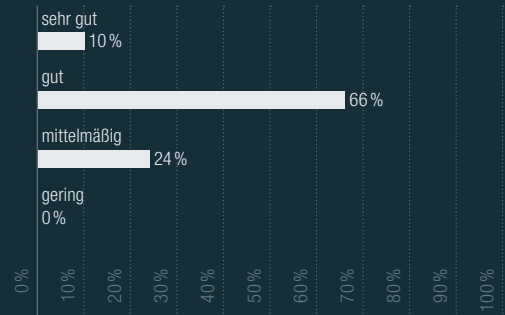
Operative Leistungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen

Wie bewerten Sie den Reifegrad Ihrer organisatorischen und prozessbezogenen Leistungsfähigkeit?

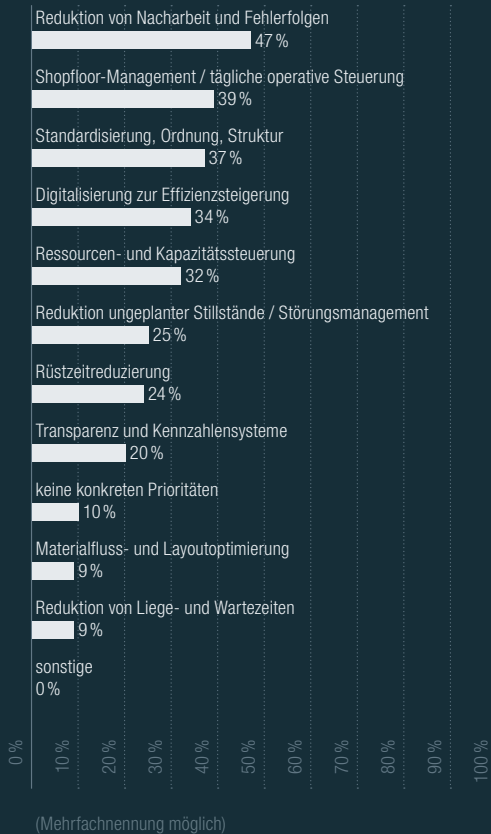
Die Mehrheit der Betriebe sieht sich organisatorisch auf einem soliden Niveau: Zwei Drittel bewerten ihren Reifegrad als „gut“. Prozesse sind beschrieben und laufen überwiegend stabil. Gleichzeitig zeigt sich eine klare Grenze nach oben: Nur 10 % erreichen ein wirklich hohes Reifegradniveau, bei dem Prozesse durchgängig standardisiert und systematisch über Kennzahlen gesteuert werden. Etwa ein Viertel der Unternehmen bewegt sich noch auf einem mittleren Niveau. Kein Befragter bewertete die Leistungsfähigkeit des eigenen Betriebs als „gering“, was auf eine grundsätzlich vorhandene Prozessbasis hindeutet.

Die Branche ist organisatorisch stabil aufgestellt, nutzt ihr Potenzial aber nicht konsequent aus. Der nächste Entwicklungsschritt liegt nicht im Aufbau von Prozessen, sondern in deren konsequenter Nutzung zur Steuerung und Verbesserung.

Reifegrad der eigenen organisatorischen und prozessbezogenen Leistungsfähigkeit



Prioritäten bei der Prozessoptimierung



Welche Themen der Prozessoptimierung priorisieren Sie 2026?

An erster Stelle steht für knapp die Hälfte der Befragten klar die Reduktion von Nacharbeit und Fehlerfolgen – Qualität und Fehlerkosten rücken damit massiv in den Fokus. Dahinter folgen Shopfloor-Management (39 %), Standardisierung (37 %), Digitalisierung (34 %) sowie die Ressourcen- und Kapazitätssteuerung (32 %).

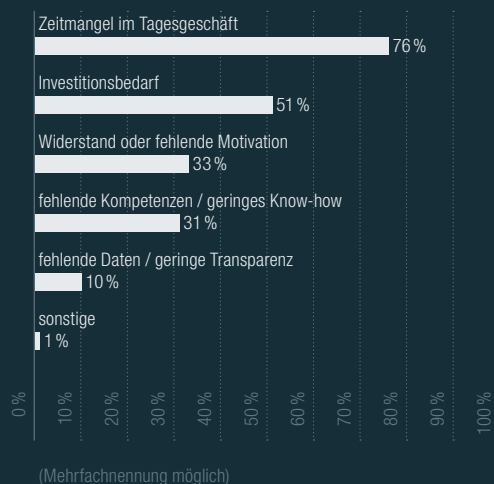
Klassische Lean-Themen wie Rüstzeitreduzierung und Störungsmanagement werden jeweils von etwa einem Viertel der Befragten genannt. Damit bleiben sie relevant, sind aber nicht mehr die dominierenden Handlungsfelder. Grundlegende Themen wie Materialfluss oder Wartezeiten spielen aktuell nur eine untergeordnete Rolle. Jedes zehnte Unternehmen hat keine klaren Prioritäten definiert. Unterm Strich zeigt sich, dass die Branche mehr an der Stabilisierung des operativen Tagesgeschäfts arbeitet als an einzelnen Optimierungsmaßnahmen.

Welche Faktoren erschweren die Umsetzung von Prozess- und Effizienzmaßnahmen am meisten?

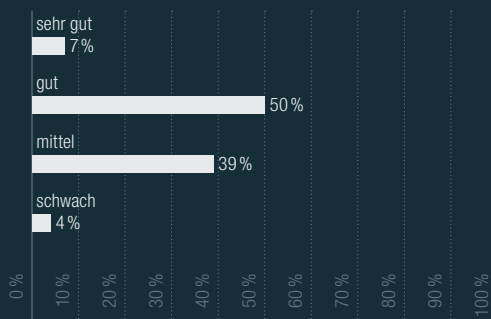
Der mit Abstand größte Hemmschuh bei der Umsetzung von Prozess- und Effizienzmaßnahmen ist der Zeitmangel im Tagesgeschäft (76 %). Die meisten Unternehmen scheitern nicht an fehlenden Ideen, sondern an der fehlenden Umsetzungsfähigkeit im laufenden Betrieb. An zweiter Stelle folgt der Investitionsbedarf (51 %). Strukturelle Themen spielen ebenfalls eine Rolle: Fehlende Motivation bzw. Widerstände (33 %) sowie geringes Know-how (31 %) bremsen die Umsetzung zusätzlich aus.

Auffällig ist dagegen, was nicht das Hauptproblem ist: Fehlende Daten oder Transparenz (10 %) werden vergleichsweise selten genannt. Die Herausforderung liegt also weniger im Erkennen der Probleme, sondern in der konsequenten Umsetzung von Verbesserungen.

Störfaktoren bei der Umsetzung von Prozess- und Effizienzmaßnahmen



Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf aktuelle Anforderungen



Wie gut sind Ihre Mitarbeiter für die Anforderungen 2026 qualifiziert (z. B. Digitalisierung der Prozesse, Umgang mit Daten und KI, steigende Automatisierung, Prozess- und Qualitätsverständnis, Flexibilität im Tagesgeschäft)?

Die Hälfte der Unternehmen bewertet die Qualifikation ihrer Mitarbeiter als „gut“, mit beherrschbaren Lücken. Gleichzeitig zeigt sich ein klarer Handlungsbedarf: 39 % geben an, dass viele Kompetenzen erst noch aufgebaut werden müssen. Gerade in den Bereichen Digitalisierung, Datenkompetenz und Automatisierung besteht somit eine deutliche Qualifikationslücke.

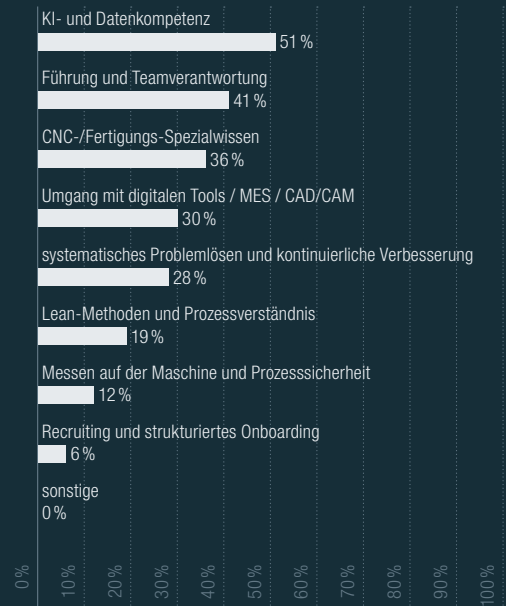
Ein wirklich hohes Qualifikationsniveau erreichen nur 7 % der Unternehmen. Unterm Strich ergibt sich ein klares Bild: Die Branche ist personell nicht überfordert, aber auch nicht ausreichend vorbereitet auf die kommenden Anforderungen. Der entscheidende Hebel liegt im systematischen Kompetenzaufbau – insbesondere in digitalen und prozessualen Fähigkeiten.

Welche Qualifikationsthemen haben für 2026 aus Ihrer Sicht höchste Priorität?

Die Prioritäten bei den Qualifikationsthemen verschieben sich klar in Richtung Zukunftskompetenzen. Von jedem zweiten Befragten genannt, steht KI- und Datenkompetenz mit Abstand an erster Stelle, direkt dahinter folgt Führung und Teamverantwortung (41 %). Gerade im operativen Umfeld gewinnt Führungskompetenz an Bedeutung, um Stabilität und Umsetzungskraft sicherzustellen.

Auch klassische Kernkompetenzen bleiben relevant: CNC-/Fertigungs-Know-how (36 %) sowie der Umgang mit digitalen Tools (30 %) sind weiterhin wichtige Bausteine. Methodische Themen wie Problemlösung (28 %) und Lean (19 %) spielen zwar noch eine Rolle, stehen aber nicht mehr im Zentrum der Entwicklung. Der Trend ist klar: Die Branche verschiebt ihren Fokus von klassischen Fertigungs- und Lean-Themen hin zu Datenkompetenz, Führung und digitaler Anwendungskompetenz.

Wichtigste Qualifikationsthemen

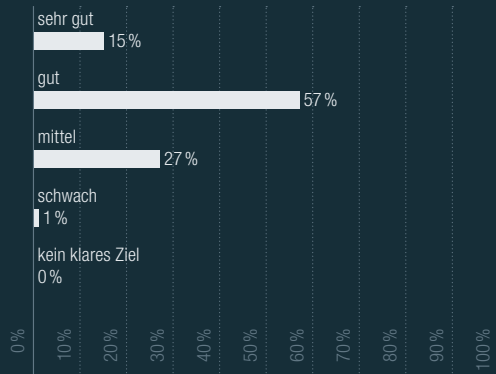


(Mehrfachnennung möglich)



Wie gut ist die Daten- und IT-Basis in Ihrem Unternehmen heute aufgestellt?

Stand der digitalen Infrastruktur



Die Mehrheit der Unternehmen sieht ihre Daten- und IT-Basis als stabil: Deutlich mehr als die Hälfte bewertet sie als „gut“. Systeme sind vorhanden, Daten verfügbar – allerdings fehlt häufig die durchgängige Integration. Nur weitere 15 % erreichen ein wirklich hohes Niveau, bei dem Daten zentral verfügbar sind und aktiv zur Steuerung genutzt werden.

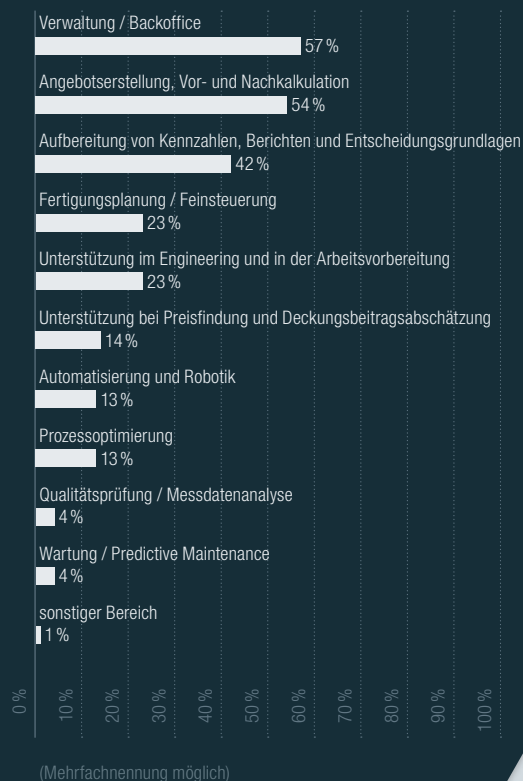
Mehr als ein Viertel arbeitet noch mit fragmentierten Systemlandschaften. Daten liegen verteilt vor, Auswertungen sind aufwendig und nur eingeschränkt nutzbar. Nur 1 % bewertet die eigene IT-Basis als schwach, ein fehlendes Zielbild ist praktisch nicht vorhanden. Die technische Basis ist unterm Strich also da, aber der entscheidende Schritt zur integrierten, steuerungsfähigen Datenlandschaft ist in vielen Unternehmen noch nicht gemacht.

In welchen Bereichen erwarten Sie in den nächsten 12–18 Monaten den größten Nutzen durch KI?

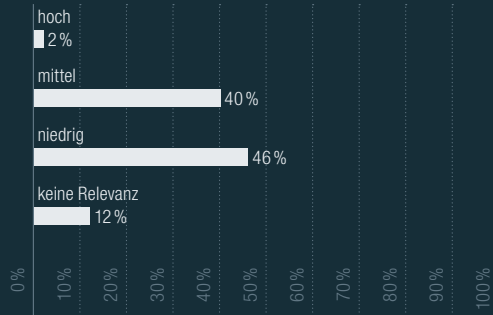
Die Erwartungen konzentrieren sich hier aktuell deutlich auf indirekte Funktionen. Verwaltung und Backoffice sowie Angebotserstellung und Kalkulation werden von jeweils mehr als der Hälfte der Befragten genannt und stehen klar an der Spitze. Auch die Aufbereitung von Kennzahlen und Entscheidungsgrundlagen (42 %) wird als zentraler Anwendungsfall gesehen. KI wird damit primär als Werkzeug zur Effizienzsteigerung in administrativen und analytischen Prozessen verstanden.

Im produktionsnahen Umfeld fällt die Erwartung deutlich geringer aus. Noch weiter abgeschlagen sind typische Industrie-4.0-Anwendungen wie Predictive Maintenance oder Qualitätsanalyse (je 4 %). KI wird demnach aktuell nicht als Gamechanger in der Produktion gesehen, sondern als pragmatisches Tool zur Entlastung von indirekten Bereichen und zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen.

Bereiche, in denen Nutzen durch KI erwartet wird



Stand der KI-Implementierung



Welchen Reifegrad hat der Einsatz von KI in Ihrem Unternehmen?

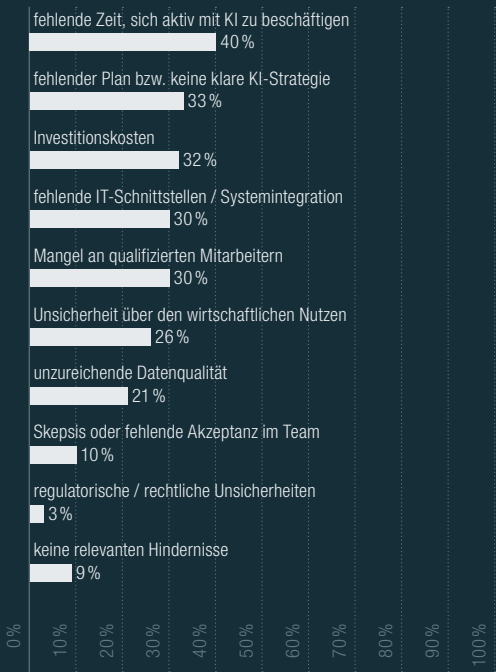
Fast die Hälfte der Unternehmen beschäftigt sich zwar mit dem Thema, hat aber noch keine konkrete Umsetzung. Weitere 40 % haben erste Pilotprojekte oder Anwendungen gestartet, bewegen sich damit aber noch im Test- und Lernmodus. Der Einsatz von KI steckt in der Branche also noch in den Anfängen. Ein wirklich integrierter Einsatz ist die Ausnahme, gleichzeitig spielt KI für 12 % aktuell noch gar keine Rolle. KI ist demnach in der Breite angekommen – aber nicht in der Umsetzung. Die Branche befindet sich überwiegend in der Orientierungs- und Experimentierphase.

Welche Hindernisse bremsen aktuell den KI-Einsatz in Ihrem Unternehmen?

Das größte Hindernis für den KI-Einsatz ist nicht die Technologie selbst, sondern die Realität im Unternehmen. 40 % der Befragten geben an, dass ihnen lediglich die Kapazität fehlt, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Direkt dahinter zeigt sich ein strukturelles Problem: Ein Drittel der Betriebe arbeitet ohne klare KI-Strategie, gleichzeitig bremsen Investitionskosten sowie fehlende IT-Integration und Schnittstellen den Fortschritt. Parallel fehlt es häufig an qualifizierten Mitarbeitern, um das Thema überhaupt voranzutreiben. Erst danach folgen klassische KI-Herausforderungen wie Unsicherheit über den wirtschaftlichen Nutzen oder unzureichende Datenqualität. Das Bild ist eindeutig: KI scheitert derzeit nicht an fehlenden Möglichkeiten, sondern an fehlender organisatorischer Verankerung.



Hürden bei der Implementierung von KI



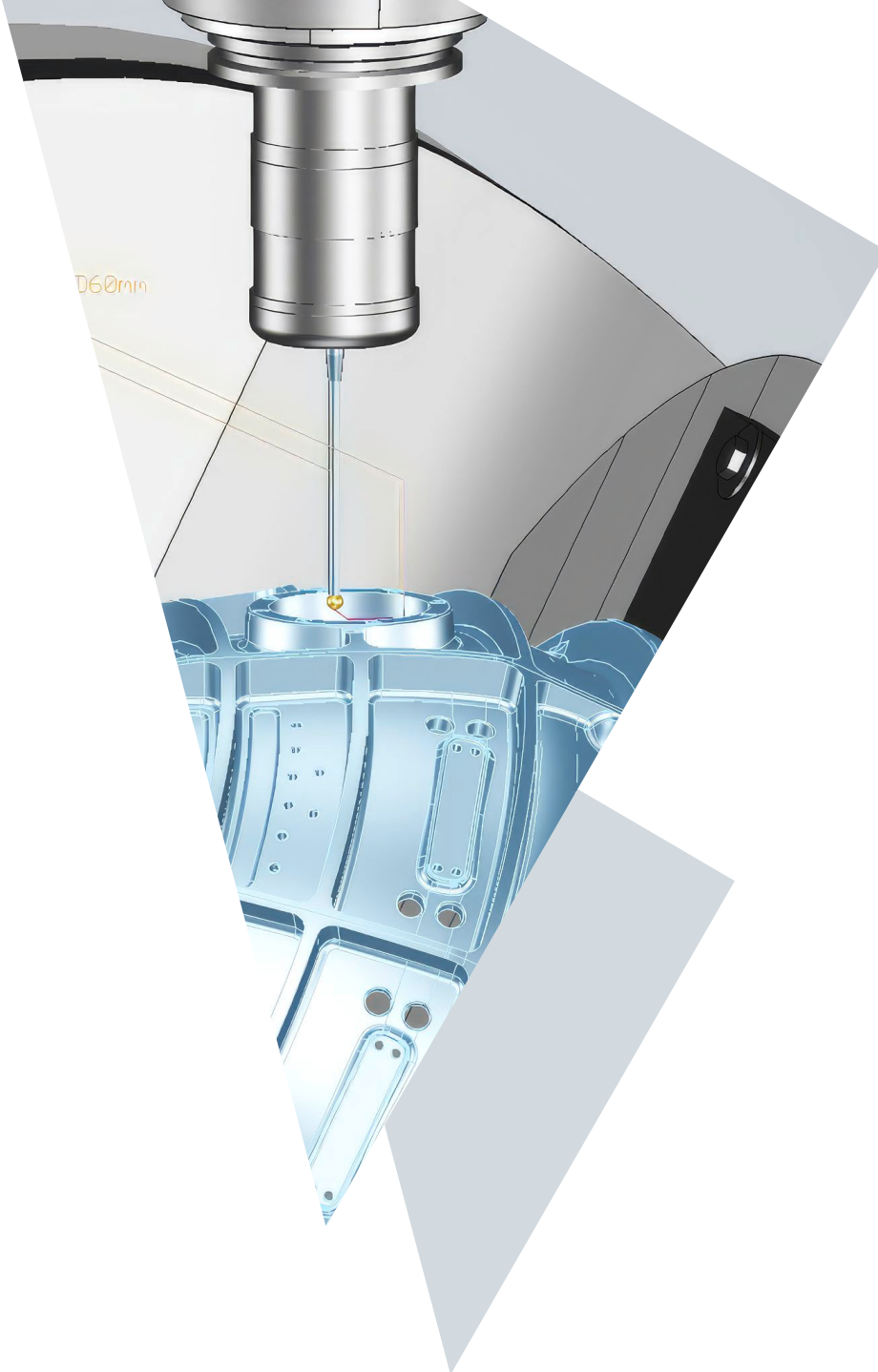
(Mehrfachnennung möglich)

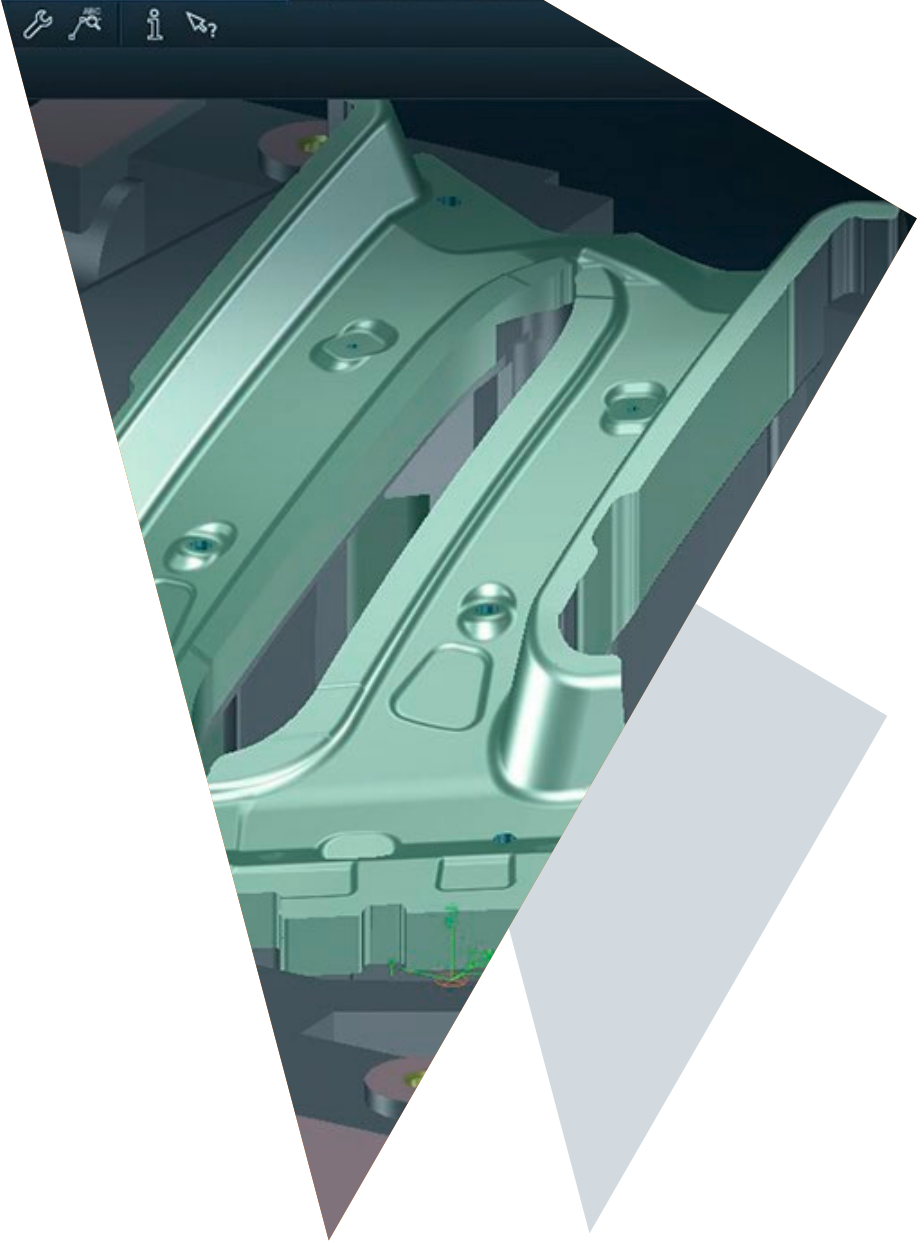
Fazit „Operative Leistungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen“

Die Branche ist organisatorisch solide aufgestellt, schöpft ihr vorhandenes Potenzial jedoch nicht konsequent aus. Prozesse sind etabliert, werden aber vielfach noch nicht systematisch zur Steuerung und Verbesserung genutzt. Der Fokus liegt daher klar auf der Stabilisierung des operativen Tagesgeschäfts – insbesondere auf Qualität, Fehlervermeidung und effizienter Kapazitätssteuerung. Gleichzeitig zeigt sich, dass die größte Herausforderung nicht im Erkennen von Handlungsfeldern liegt, sondern in deren Umsetzung. Zeitmangel, Investitionsbedarf sowie fehlende Ressourcen und Kompetenzen bremsen Fortschritte spürbar.

Auch im Bereich Qualifikation und Digitalisierung besteht Handlungsbedarf. Während die Ausgangsbasis solide ist, fehlen häufig entscheidende Kompetenzen in den Bereichen Daten, Automatisierung und KI. Künstliche Intelligenz ist in der Breite angekommen, bleibt jedoch überwiegend in der Experimentierphase. Der größte Nutzen wird aktuell in indirekten Bereichen gesehen, während der Einsatz in der Produktion noch zurückhaltend ist. Insgesamt zeigt sich: Die zentralen Herausforderungen liegen weniger in der Technologie selbst als in deren organisatorischer Verankerung und konsequenter Umsetzung.







Stabilisieren, fokussieren und Zukunft sichern

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine Branche im Übergang. Kurzfristig stehen Stabilisierung, Auslastung und Kostendruck im Mittelpunkt, während gleichzeitig grundlegende strukturelle Herausforderungen sichtbar werden. Die Marktlage bleibt angespannt, eine schnelle Erholung ist nicht in Sicht. Wettbewerbsfähigkeit wird zunehmend durch Kosten, Standortfaktoren und internationale Rahmenbedingungen bestimmt – weniger durch technologische Differenzierung allein.

Gleichzeitig entstehen neue Chancen: Kooperationen, strategische Partnerschaften und eine stärkere Vernetzung innerhalb Europas gewinnen an Bedeutung. Insbesondere im internationalen Wettbewerb können funktionierende Netzwerke dazu beitragen, strukturelle Nachteile einzelner Standorte zu kompensieren und die eigene Position nachhaltig zu stärken. Erfolgreiche Unternehmen werden diejenigen sein, die es schaffen, operative Stabilität mit gezielter Weiterentwicklung und aktiver Zusammenarbeit zu verbinden.



Auch im Bereich Zukunftskompetenzen zeigt sich ein ambivalentes Bild. Themen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz sind in der Breite angekommen, befinden sich jedoch vielfach noch in einer frühen Phase. Der größte Hebel liegt derzeit nicht in neuen Technologien selbst, sondern in deren sinnvoller Integration in bestehende Abläufe und Strukturen.

Die Branche steht damit vor einer klaren Aufgabe: kurzfristige Herausforderungen bewältigen und gleichzeitig die Weichen für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit stellen. Wem dies gelingt, der kann gestärkt aus dieser Phase hervorgehen.



Tebis Consulting
Stuttgarter Straße 67
73033 Göppingen
consulting@tebis.com
+49 (0)7161 919560

April 2026