

Report des wirtschaftlichen Umbruchs in Deutschland: Welche Branchen vor welchen Herausforderungen stehen

Zehn der führenden Interim Manager Deutschlands sind der Frage nachgegangen, welche Wirtschaftszweige vor welchen Umbrüchen stehen: Dr. Bodo AntoniĆ, Ulvi Aydin, Ulf Camehn, Ruben Faust, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Jane Enny van Lambalgen, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich und Karlheinz Zuerl. Die Ergebnisse haben die Top 10 Manager auf Zeit im „Wirtschaftsreport 2025“ bei United Interim veröffentlicht.

Buchvorstellung „Wirtschaftswende jetzt!“ mit allen Fakten aus dem „Wirtschaftsreport“ am 28. Oktober, 18 Uhr, im Presseclub München: www.diplomatic-council.org/de/wirtschaftswende

Berlin, 8. September 2025 – In der Automobilindustrie ist der Druck auf die deutschen Hersteller längst spürbar. Entlassungswellen, Produktionsverlagerungen und Werksschließung sind seit Anfang des Jahres gängige Hiobsbotschaften. Aber auch viele weitere Wirtschaftszeige stehen vor fundamentalen Umbrüchen. „Wenn die anderen Branchen auf die Veränderungen am Markt ähnlich zäh wie der Automobilsektor reagieren, steht die deutsche Industrie im Feuer“, sagt Dr. Harald Schönfeld, Initiator des „United Interim Wirtschaftsreport 2025“. Er hat den alarmierenden Bericht gemeinsam mit zehn der bekanntesten Interim Manager Deutschlands verfasst: Dr. Bodo AntoniĆ, Ulvi Aydin, Ulf Camehn, Ruben Faust, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Jane Enny van Lambalgen, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich und Karlheinz Zuerl. Der Report basiert auf einer Umfrage unter 550 Führungskräften auf Zeit (Interim Managern) aus der Datenbank der Management-Community United Interim (www.unitedinterim.com).

Welche Branchen trifft es?

Welche Branchen stehen in den nächsten Jahren vor einem Umbruch, der in seiner Dimension und seinen Auswirkungen mit dem Desaster in der Automobilindustrie vergleichbar ist, wollte Dr. Harald Schönfeld wissen. Die Antworten (Mehrfachnennungen waren erwünscht): Gesundheitswesen (94 Prozent), Energie (90 Prozent), Produzierendes Gewerbe (88 Prozent), Maschinen- und Anlagenbau (87 Prozent), Bau- und Immobilienwirtschaft (81 Prozent), Metallverarbeitung und Elektro (79 Prozent), IT und Software (79 Prozent), Pharma und Life Science (79 Prozent), Logistik/Transport (76 Prozent), Chemische Industrie (70 Prozent), Handel (68 Prozent), Lebensmittelindustrie (66 Prozent) und Finanzdienstleistungen (64 Prozent).

Was ist kurzfristig zu erwarten?

Welchen dieser Branchen steht ein solcher fundamentaler Umbruch *kurzfristig* bevor, lautete die Anschlussfrage. Bei den Antworten wechselt die Reihenfolge gravierend: Automobil (94 Prozent), Energie (68 Prozent), Gesundheitswesen (57 Prozent), Maschinen- und Anlagenbau (44 Prozent), IT/Software (42 Prozent), Chemische Industrie (39 Prozent), Produzierendes Gewerbe (37 Prozent), Metallverarbeitung und Elektro (35 bzw. 32 Prozent), Handel (31 Prozent), Bau- und Immobilienwirtschaft (28 Prozent), Pharma und Life Science (28 Prozent), Logistik/Transport (23 Prozent), Lebensmittelindustrie (24 Prozent) und Finanzdienstleistungen (18 Prozent).

„Alle großen Branchen stehen vor wegweisenden Veränderungen und die Unternehmen sind gut beraten, sich darauf vorzubereiten“, fasst Jane Enny van Lambalgen zusammen. Ihr Kollege Karlheinz Zuerl ergänzt: „Die Dringlichkeitsanalyse zeigt, dass in den meisten Branchen noch genügend Zeit ist, um sich an die veränderten Marktbedingungen anzupassen“. „Jetzt liegt es bei den Führungskräften, wirklich Führungsstärke zu zeigen und ihre Unternehmen in die neue Zeit zu führen“, sagt Klaus-Peter Stöppler. „Das jahrelange Zaudern und Zögern der Automobilbranche mit den heute sichtbaren fatalen Folgen sollte den Vorständen und Geschäftsführern aus anderen Branchen eine Warnung sein“, hofft Ulf Camehn. Sein Kollege Eckhart Hilgenstock gibt ein Beispiel: „Künstliche Intelligenz wird als Querschnittstechnologie über alle Branchen hinweg zu nachhaltigen Veränderungen führen, von der Logistik über die Produktion bis hin zum Vertrieb. Wer Verantwortung egal in welcher Branche trägt, ist also gut beraten, sein Unternehmen mit einer KI-Strategie fit für die Zukunft zu machen.“ Sein Kollege Christian Florschütz nennt ein weiteres Beispiel: „Die Weichenstellung auf die Kundenzufriedenheit als Maß aller Dinge steht ebenfalls jeder Branche gut an. Was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte – die Fokussierung auf den Kunden – ist in vielen Unternehmen verloren gegangen“. Dr. Bodo Antonić kennt einen der maßgeblichen Gründe dafür: „Viele Organisationen sind so sehr mit ihren betriebsinternen Verwaltungsabläufen befasst, dass sie dieser Firmokratie mehr Aufmerksamkeit widmen, als sich um Kundenbelange zu kümmern. Der Abbau der innerbetrieblichen Bürokratie ist in allen Branchen dringend anzuraten.“ Sein Kollege Ruben Faust weiß aus Erfahrung: „Viele Unternehmen merken zu spät, wenn sie in eine Schieflage geraten, wollen es lange Zeit nicht wahrhaben, und rufen erst ganz am Ende nach externer Hilfe.“

Was sind die größten spezifischen Herausforderungen in den Branchen, befragte Dr. Harald Schönfeld die 550 Interim Manager, die in Summe in praktisch allen Zweigen und Verästelungen der deutschen Wirtschaft als Führungskräfte auf Zeit in den Unternehmen temporär Verantwortung übernehmen.

Bau- und Immobiliensektor

Im Bau- und Immobiliensektor stellen die gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise die größte Hürde dar, sind sich über zwei Drittel (69 Prozent) der Experten sicher. 55 Prozent beklagen den Fachkräftemangel, die Hälfte das anhaltend schwache wirtschaftliche Umfeld. „Statt zu klagen sind die Unternehmen aus den Bereichen Architektur, Baugewerbe, Ingenieurleistungen, Baustoff- und Bauzuliefererindustrie aufgefordert, ihre Strukturen und Prozesse an die veränderten Marktbedingungen anzupassen“, rät Roland Streibich, und gibt gleich zwei handfeste Beispiele: „Mehr KI im Architektur- und Ingenieurbüro, mehr Automatisierung auf der Baustelle.“ „Mehr Digitalisierung und schnellere Entscheidungen in den Bauämtern“, ergänzt Klaus-Peter Stöppler. Weit über die Hälfte (57 Prozent) der befragten Interim Manager stimmen ihm zu.

Gemessen am wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Fußabdruck zähle die Baubranche ähnlich wie die Automobilindustrie zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen Deutschlands. „Es wäre fatal, wenn sie in eine ähnliche Schieflage wie der Automobilssektor käme“, warnt Roland Streibich. Klaus-Peter Stöppler verdeutlicht: „Bauen steht für rund 2,6 Millionen Arbeitsplätze, 13 Prozent des Bruttoinhaltsprodukts, etwa 40 Prozent der CO₂-Emissionen, gut ein Drittel des Energie- und die Hälfte des Ressourcenverbrauchs, fast 60 Prozent des Abfallaufkommens, über 50 Prozent der Flächenversiegelung und mehr als 80 Prozent der Infrastruktur Deutschlands. Zudem prägen Immobilien maßgeblich unseren sozialen Lebensraum und gefährden bei Fehlentwicklungen – Stichwort Wohnungsnot – den sozialen Zusammenhalt unserer Gesellschaft.“

Den Bürokratiedschungel stufen beinahe drei Viertel (74 Prozent) der Befragten als Hindernis für mehr Bautätigkeit in Deutschland ein. Vor allem die ESG-Regularien (Environmental, Social, Governance) belasten die Branche übermäßig, ist ein knappes Drittel (32 Prozent) fest überzeugt.

Automobilsektor

Die größte Herausforderung im Automobilsektor stellt nach Ansicht von 71 Prozent der für den „United Interim Wirtschaftsreport 2025“ kontaktierten Führungskräfte die Wankelmütigkeit der Politik dar. „Die jahrelange und bis heute anhaltende Unsicherheit über ein eventuelles Verbrennerverbot hat die ganze Branche ausgebremst“, weiß Ulf Camehn aus vielen Gesprächen mit Topmanagern aus der Auto- und der Zulieferindustrie.

Der missglückte Übergang zur E-Mobilität – Stichwort E-Auto-Förderung – und der damit angefeuerte Angriff der chinesischen Hersteller gilt 64 Prozent der befragten Führungskräfte als Menetekel für die Branche. 61 Prozent stufen die Anlaufschwierigkeiten bei der Batterieproduktion für E-Autos in Europa als Hemmnis ein. Weit über die Hälfte (57 Prozent) fasst die Probleme der Branche in einem Wort zusammen: Tesla. Die Begründung: Der US-Autobauer hat die Elektromobilität überhaupt erst auf die politische Bühne gebracht und schickt sich an, mit selbstfahrenden Autos erneut die Spitze der Innovation zu erklimmen. „Die jahrelangen Schwierigkeiten mit Full Self-Driving dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich fahrerlose Autos am Ende durchsetzen werden“, sagt Karlheinz Zuerl, der auch auf diesem Gebiet die asiatischen Hersteller näher an den Fersen von Tesla einordnet als die europäischen Autobauer.

Maschinen- und Anlagenbau

Ähnlich wie die Automobilbranche inklusive Zulieferer rund 2,2 Millionen Menschen ernährt, gehört der Maschinen- und Anlagenbau mit über einer Million Beschäftigten ebenso zu den wichtigsten Industriezweigen Deutschlands – und kämpft laut Report ebenfalls mit erheblichen Schwierigkeiten. Die dringendsten Herausforderungen sind nach Einschätzung der befragten Manager die internationale Wettbewerbsfähigkeit (64 Prozent), der Fachkräftemangel (62 Prozent), der anhaltende Kosten- und Margendruck (58 Prozent) sowie die Digitalisierung – Stichwort Industrie 4.0 – bis hin zum KI-Einsatz in der Produktion (56 Prozent).

„Wir stehen vor einer KI-Revolution in der Fertigung“, blickt Ulvi Aydin in die Zukunft. „KI-Kameras erledigen die Qualitätskontrolle, humanoide KI-Roboter übernehmen die Produktion vom Lager über die Facharbeiten und die Montage bis hin zur Auslieferung“, skizziert er „Zukunftsszenarien, die gar nicht mehr so weit in der Zukunft liegen“ (Ulvi Aydin).

Chemie

Als die mit Abstand größte Herausforderung der Chemischen Industrie stufen die befragten Führungskräfte die hohen Energiekosten ein (84 Prozent). „Viele chemische Prozesse wie Destillation, Synthese oder Hochtemperaturreaktionen benötigen durchgängig hohe Energiemengen“, sagt Jane Enny van Lambalgen, „und die Anlagen können nicht etwa in Abhängigkeit von Verfügbarkeiten und Preisen hoch- und runtergefahren werden, sondern müssen im 7/24-Betrieb arbeiten.“

Ein weiteres Problemfeld stellen die immer strikteren EU-Regularien wie REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals), RoHS (Restriction of Hazardous

Substances), POP (Persistent Organic Pollutants) und PFAS (Per- and Polyfluoroalkyl Substances) dar. Die EU-Verordnung REACH (Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien) verpflichtet Unternehmen, Informationen über die von ihnen hergestellten oder importierten Chemikalien zu sammeln und zu bewerten. Die EU-Richtlinie RoHS (Beschränkung gefährlicher Stoffe) schränkt die Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe wie Blei, Quecksilber oder Cadmium in Elektro- und Elektronikgeräten ein. Bei PFAS (Per- und polyfluorierte Alkylverbindungen) handelt es sich um eine Gruppe von über 4.700 Chemikalien, die aufgrund ihrer wasser-, fett- und schmutzabweisenden Eigenschaften in vielen Produkten eingesetzt werden, von Textilien über Lebensmittelverpackungen und Grillpfannen bis hin zu Shampoo und Kosmetika. Aufgrund dieser Vielfalt unterliegen diese „Ewigkeitschemikalien“ zahlreichen Regularien, von REACH über Trinkwasserrichtlinien und Lebensmittelkontaktmaterialienvorschriften bis hin zur Pflanzenschutzgesetzgebung. Über die Hälfte der für die Studie befragten Führungskräfte stufen die Verschärfungen der Chemikalienverordnung REACH und das PFAS-Verbot als schwerwiegende Einschränkung für die Industrie ein. „Die Auswirkungen der EU-Regulatorik sind in der Chemie besonders deutlich zu spüren, aber letztlich machen die ausufernden Vorschriften auch Unternehmen in vielen anderen industriellen Branchen schwer zu schaffen“, weiß Jane Enny van Lambalgen aus zahlreichen Projekteinsätzen.

Ulf Camehn warnt vor den Folgen: „Das produzierende Gewerbe stellt etwa ein Viertel aller Arbeitsplätze in Deutschland. Das sind rund 12 Millionen direkt Betroffene und etwa 20 Millionen Menschen, wenn man die Familien dazurechnet, die eine Deindustrialisierung unseres Landes unmittelbar spüren werden.“ Sein Kollege Ruben Faust hat bei Projekteinsätzen festgestellt: „In vielen Führungsetagen fehlt angesichts der Polykrise die Priorisierung der unterschiedlichen Herausforderungen. Häufig werden vermeintlich vordringliche Probleme angepackt, während andere Entwicklungen von größerer Bedeutung übersehen werden. Der alte Spruch 'man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht' trifft es leider allzu häufig.“ Dabei ist offensichtlich, meinen Christian Florschütz und Eckhart Hilgenstock, „dass das Business Development in jedem Fall zu den Top-3-Prioritäten gehören sollte.“ Sie begründen: „Schließlich ist der zufriedene Kunde in der Marktwirtschaft am Ende die einzige Daseinsberechtigung für jedes Unternehmen.“

United Interim ist die führende Online-Community für qualitätsgeprüfte Interim Manager und Fractional Manager in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Reichweite erstreckt sich auf weit über 12.000 Führungskräfte auf Zeit in der DACH-Region. Aus dieser Gruppe heraus haben zehn der erfahrensten und renommiertesten Interim Manager gemeinsam mit United Interim eine Studie über den Stand und die Zukunft der deutschen Wirtschaft durchgeführt. Diese zehn Elite Interim Manager sind **Dr. Bodo AntoniĆ, Ulvi Aydin, Ulf Camehn, Ruben Faust, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Jane Enny van Lambalgen, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich** und **Karlheinz Zuerl**. Die Studienleitung obliegt **Dr. Harald Schönfeld** und **Jürgen Becker** als Gründer und Geschäftsführer von United Interim. An der Befragung für die Studie haben über 550 ausgewählte Interim Manager teilgenommen. Interim Management gilt als die „Königsklasse“ im Management, weil die Führungskräfte auf Zeit mehr berufliche Herausforderungen in mehr Unternehmen bewältigen als Führungskräfte im Angestelltenverhältnis und daher über einen größeren Überblick verfügen. Im Unterschied zu Beratern entwickeln sie nicht nur Konzepte, sondern sorgen für eine bestimmte Zeit im Unternehmen auch für die Umsetzung.

Weitere Informationen: UNITEDINTERIM, www.unitedinterim.de

Presseagentur: euromarcom public relations, team@euromarcom.de, www.euromarcom.de