

Handelsblatt
— Gastkommentar —

German Engineering braucht eine radikale Veränderung

Deutsche Produkte haben international den Anschluss an die Kundenbedürfnisse verloren. Um wieder schneller, innovativer und erfolgreicher zu werden, müssen die Entwicklungsteams kleiner und agiler werden. Von **Matthias Schrader**

Die deutsche Industrieproduktion befindet sich seit ihrem Höchststand 2018 im Sinkflug und droht 2024 auf das Niveau von 2010 zurückzufallen. Eine Trendumkehr ist nicht in Sicht. Im gleichen Zeitraum hat China seinen industriellen Output mehr als verdoppelt. Der Reflex, für die De-industrialisierung Deutschlands die Stichworte Energiewende, Bürokratie oder die Ampel zu nennen, ist zu bequem. Tatsächlich verliert der deutsche „Superzyklus“, für den wir seit den Wirtschaftswunderjahren international beneidet wurden, seit Langem an Schwung.

Wird's konkreter – wie in der aktuellen Volkswagen-Krise – verflüchtigen sich alle Ausreden. Es sind die Produkte, die den Anschluss an die Kundenbedürfnisse verloren haben. Das einst hochgeschätzte „German Engineering“ findet auf dem Weltmarkt immer weniger Resonanz. Darüber hinaus landet Deutschland in den Digitalisierungsrankings bestenfalls im Mittelfeld. Nur: Mittelmaß verkauft sich nicht mehr im heutigen Hyper-Wettbewerb und bei unseren Kostenstrukturen.

Der Digitalisierungsindex des Instituts der Deutschen Wirtschaft vom Dezember 2023 beurteilt die aktuelle Entwicklung sogar als leicht rückläufig. Alarmierend ist, dass der Umsatz von Produkten mit digitalen Komponenten sogar zweistellig einbrach. Als Exportnation leben wir zunehmend von analogen Gütern. „Software is eating the world“, prognostizierte der amerikanische Unternehmer und Software-Entwickler Marc Andreessen bereits 2011. Ohne Software ist heute die beste Hardware nichts.

Der Neustart des German Engineering könnte mit folgender Skizze gelingen: Kundenzentrierung entsteht nicht auf Folien und Flipcharts, sondern durch Rückkopplung im Feld. Der Rhythmus von Entwicklung, Marktstart, Feedback und Verbesserung muss sich radikal beschleunigen. Dabei helfen wesentlich kleinere Entwicklungsteams. Denn die Komplexität in der Zusammenarbeit wächst quadratisch zur Anzahl der Köpfe und schwächt gleichzeitig die Verantwortungsübernahme bei den einzelnen Beschäftigten. Künstliche Intelligenz (KI) ermöglicht in der Software-Entwicklung eine Halbierung der Teams bei höherer Geschwindigkeit. Das Optimum ist erreicht, wenn keine Prozessadministration mehr notwendig ist.

Mit deutlich kleineren Teams lässt sich gleichzeitig die Zahl der parallelen Entwicklungen stark erhöhen. Durch das sogenannte Decoupling der Weltwirtschaft müssen Produkte in Zukunft viel stärker für die spezifischen Märkte entwickelt werden. „Local for local“ heißt das neue Mantra. Zudem ist es notwendig, Wettbewerb durch konkurrierende Produktteams in die Unternehmen zu tragen. Das Ergebnis durch interne Konkurrenz ist regelmäßig besser als vermeintlich sichere Kompromisse, die sich am Markt nicht differenzieren – und floppen.

Extern gilt es hingegen, mit dem Wettbewerb zusammenzuarbeiten. Über 70 Prozent der Software in der Welt ist Open Source, im Bereich Infrastruktur und Cloud sind es sogar über 90 Prozent. Die schnellen Innovationszyklen von Apple, Meta, Google, Amazon und Co. wären

undenkbar, wenn sie sich nicht große Teile der Code-Basis teilen.

Die DIN als Standardisierungsnorm reicht daher nicht mehr. Wir brauchen – in Anlehnung an die Large Language Models (LLM) der KI – ein neues „Deutsches Industrie-Modell“ (DIM). Alle Patente könnten so gegenseitig lizenziert und gemeinsame physische Plattformen entwickelt werden. Hierauf prägen die einzelnen Marken ihre spezifischen Produkte aus.

Wir werden den Systemwettbewerb nur überleben, wenn sich die hiesigen Anbieter selbst als ein System verstehen und Wege der grundlegenden Kooperation finden. Ein verwegener Gedanke: Da Werke, Branche und Kapital in Spannung stehen, könnte die IG Metall hier eine Vermittlungsfunktion übernehmen.

Der Markenkern des German Engineering – Präzision, Effizienz und Planbarkeit – benötigt ein Update. Es braucht das Emotionale, Spielerische und Unerwartete, um Menschen wieder für das Neue zu begeistern.

Die Verschmelzung von Software- und Hardware-Kultur ist eine Großchance für das German Engineering. Damit dies gelingt, bedarf es radikaler Veränderungen. Mehr Kundennähe durch beschleunigte Entwicklungszyklen sowie verstärkten internen Wettbewerb. Gleichzeitig müssen Unternehmen zwingend mehr auf der „Plattform Deutschland“ kooperieren, um im globalen Systemwettbewerb zu bestehen. Schließlich: mehr Fokus auf Emotion statt purer Effizienz.

Der Autor

Matthias Schrader
ist CEO und Mitgründer von
OH-SO Digital.