

Von Optimierern zu Gestaltern

Warum der Umbruch in der deutschen Industrie keine Abstiegs-geschichte ist – sondern eine Bildungsaufgabe.

Eine Standortbestimmung der Steinbeis School of Future Tech & Digital Innovation.

1 · Eine Schlüsselindustrie am Wendepunkt

Die deutsche Automobilindustrie steht unter Druck wie seit Jahrzehnten nicht. Nach Angaben des Verbands der Automobilindustrie (VDA) sind zwischen 2019 und 2025 rund 100.000 Arbeitsplätze in der Branche weggefallen; bis 2035 rechnet der Verband mit einem Verlust von insgesamt rund 225.000 Stellen. Und es bleibt nicht beim Auto: Auch in der übrigen Industrie gehen seit gut zwei Jahren Monat für Monat Tausende Stellen verloren.

~100.000 Stellen in der Autoindustrie 2019–2025 (VDA)	~225.000 erwarteter Verlust bis 2035 (VDA)	3 Wellen Elektrifizierung, Software, KI
---	--	---

Der Grund ist nicht ein einzelnes Modell oder ein schwaches Quartal. Das Produkt selbst verändert sich grundlegend: vom mechanischen Meisterwerk zum software- und KI-definierten System. Diese Veränderung kam in drei Wellen – erst der elektrische Antrieb, dann das software-definierte Fahrzeug, jetzt die Künstliche Intelligenz. Jede Welle baute auf der vorherigen auf, jede kam schneller.

2 · Das Optimierer-Dilemma

Deutschlands industrieller Erfolg beruhte jahrzehntelang auf einer Stärke: das Bestehende immer weiter zu perfektionieren – wenige Prozent Kosten heraus, einige Prozent Effizienz hinein. Organisationen, Karrieren und Kultur wurden über Generationen auf diese eine Aufgabe getrimmt.

Doch etwas Bestehendes auszureizen und etwas grundlegend Neues zu erschaffen sind zwei verschiedene Disziplinen. Wenn ein Produkt vom mechanischen Gerät zur Softwareplattform wird, braucht es eine andere Organisation, andere Prozesse – und vor allem andere Kompetenzen. Diesen Umbau versuchen viele etablierte Häuser seit über einem Jahrzehnt; nicht selten erstickt die alte Organisation die neue.

Wichtig: Das Problem sind nicht die Menschen. In den Unternehmen arbeiten viele, die den Wandel wollen. Das Problem ist das System, in dem sie stecken – und die Kompetenzen, auf die es jahrzehntelang nicht ankam. Beides lässt sich ändern.

3 · Wohlstand entsteht aus dem Neuen

Andere Volkswirtschaften haben aus einer ähnlichen Lage einen Aufstieg gemacht – nicht, indem sie dort kämpften, wo das Spiel längst entschieden war, sondern indem sie früh in das einstiegen, was gerade erst begann. Dieses „Vor-die-Welle-Kommen“ verlangt zwei Dinge, die uns in der Vergangenheit schwerfielen: den Mut, in Neues zu investieren, und den langen Atem, dranzubleiben.

Die Lehre aus der eigenen Geschichte ist eindeutig. Vor rund 15 Jahren war Deutschland Weltmarktführer bei der Solartechnik – und gab den Vorsprung wieder ab. Wohlstand sichert nicht, wer das Alte am längsten verwaltet, sondern wer das Neue am konsequentesten aufbaut.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht „Wie holen wir das Auto zurück?“, sondern: „Welche Fähigkeiten brauchen unsere Menschen und Unternehmen, um das zu bauen, was als Nächstes Wohlstand schafft?“

4 · Die Aufgabe einer Hochschule: andere Köpfe

Wenn der Umbau an Organisation und Kompetenz scheitert, dann ist Bildung kein Nebenschauplatz – sie ist der Hebel. Es braucht Menschen, die das alte Denken nicht ablegen müssen, weil sie das neue gelernt haben: Menschen, die beim Problem und beim Wert beginnen, nicht beim Werkzeug; die Software und KI nicht als Bedrohung, sondern als Material verstehen; die eine Organisation umbauen können, statt sie nur zu optimieren.

Genau hier sehen wir unsere Aufgabe. Die Steinbeis School of Future Tech & Digital Innovation bildet keine Verwalter des Bestehenden aus, sondern Gestalter des Neuen.

5 · Unser Beitrag: AI Value Engineering

Unser Programm „AI Value Engineering“ vermittelt genau die Kompetenz, die der Umbruch verlangt: KI und Software in echten Prozessen in messbaren Wert zu überführen – vom Problem über die Lösung bis zur ausgerollten, gemessenen Wirkung. Es reicht vom zweitägigen Einstieg (Stufe 0, ab September 2026) bis zum Master und ist durchgängig an realen Vorhaben aus dem eigenen Unternehmen angelegt.

Für die vom Wandel betroffenen Branchen entwickeln wir eine eigene Vertiefung „Mobility & Industrial Transformation“: vom Optimierer zum Erfinder, vom mechanischen Produkt zur Softwareplattform, vom Einzelkämpfer zum System-Denken. Damit wird aus einer schmerzhaften Strukturveränderung eine Qualifizierungschance – mitten im industriellen Herzen Deutschlands, direkt vor unserer Tür.

- Aus „Bestehendes ausreizen“ wird **„Neues erschaffen“**.
- Aus „Werkzeug zuerst“ wird **„erst der Wert, dann das Werkzeug“**.
- Aus „jeder für sich“ wird **Denken in Systemen und Ökosystemen**.

Fazit

Das Ende einer Ära ist nicht das Ende des Wohlstands – es ist der Beginn der nächsten Aufgabe. Was als Nächstes kommt, entscheiden wir selbst. Wir wollen die Menschen ausbilden, die es bauen.

„Die Zukunft gehört den Gestaltern.“

Mehr erfahren: futuretech-steinbeis.com · Einstieg: Stufe 0 – KI-Awareness ab September 2026.

Quellen: Verband der Automobilindustrie (VDA), Aussagen zu Beschäftigung 2019–2025 und Prognose bis 2035 (2025). Marc Andreessen, „Why Software Is Eating the World“ (2011). Mario Draghi, EU-Wettbewerbsbericht (2024). Branchenangaben sind vor Veröffentlichung zu bestätigen. Dieses Papier ist eine eigenständige Einordnung der Steinbeis School of Future Tech & Digital Innovation.