

2026 ING. OPERATIONS STUDY

COO AGENDA – HERAUSFORDERUNGEN UND
LÖSUNGSTRENDS

Tobias Bock & Jakob Emge
Berlin & München, Februar 2026

INHALT.

#01 | EINLEITUNG.

Seite #03

#02 | HERAUSFORDERUNGEN.

Seite #06

#03 | TRENDS ZUR LÖSUNG.

Seite #24

#04 | COO-AGENDA.

Seite #28

2026 OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

INHALT.

#01 | EINLEITUNG.

Seite #03

#02 | HERAUSFORDERUNGEN.

Seite #06

#03 | TRENDS ZUR LÖSUNG.

Seite #24

#04 | COO-AGENDA.

Seite #28

2026 OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

Mit der OPERATIONS STUDIE 2026 – A COO-AGENDA geben wir einen strukturierten Überblick über die zentralen Entwicklungen (Herausforderungen und Trends zur Lösung), welche die operative Leistungsfähigkeit von Industrie- und Produktionsunternehmen in den kommenden Jahren maßgeblich prägen werden.

In einem Umfeld zunehmender Volatilität, Unterauslastung, geopolitischer Unsicherheiten und beschleunigter technologischer Zyklen steht die operative Organisation vor einem tiefgreifenden Transformationsdruck.

Steigende Kosten, fragile Lieferketten, zunehmende Produktkomplexität, Fachkräftemangel sowie ambitionierte Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsziele verschärfen die Anforderungen an operative Exzellenz. Gleichzeitig erwarten Kunden kürzere Lieferzeiten, höhere Individualisierung und konstant hohe Qualität.

Diese Gemengelage macht deutlich: Klassische funktionsorientierte Optimierungsansätze stoßen an ihre Grenzen. Gefragt sind integrierte, resiliente und datengetriebene Operations-Modelle.

In diesem Kontext rückt die Rolle des Chief Operating Officer (COO) weiter in den strategischen Fokus. Als End-to-End-Verantwortlicher für Wertschöpfung, Performance und operative Transformation wird der COO zunehmend zum Orchestrator komplexer Schnittstellen zwischen Einkauf, Produktion, Logistik, Entwicklung & Engineering und After Sales.

Die Fähigkeit, operative Silos aufzubrechen, Zielkonflikte zu moderieren und eine übergreifende Operations-Agenda zu etablieren, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Die Operations Studie basiert auf einer systematischen Auswertung von Marktanalysen und Interviews mit Operations Fach- und Führungskräften ($n = 110$). Sie identifiziert relevante Herausforderungen, Trends, ordnet deren Reifegrad und Wirkungsdimensionen ein und bewertet ihre strategische Relevanz entlang der zentralen Operations-Handlungsfelder.

Trendübergreifend lassen sich mehrere zentrale Treiber erkennen, welche die COO-Agenda 2026 maßgeblich prägen werden:

- Resiliente Lieferketten
- Technologischer Fortschritt
- Wirtschaftlichkeit
- Organisationale Transformation

Die Operations Studie schafft Transparenz über diese Entwicklungen, zeigt Abhängigkeiten und Wechselwirkungen auf und unterstützt Führungskräfte dabei, Prioritäten für ihre individuelle COO-Agenda abzuleiten.

Ziel ist es, operative Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern sie gezielt als Hebel für Wettbewerbsfähigkeit, Skalierbarkeit und langfristige Wertschöpfung zu nutzen. ##

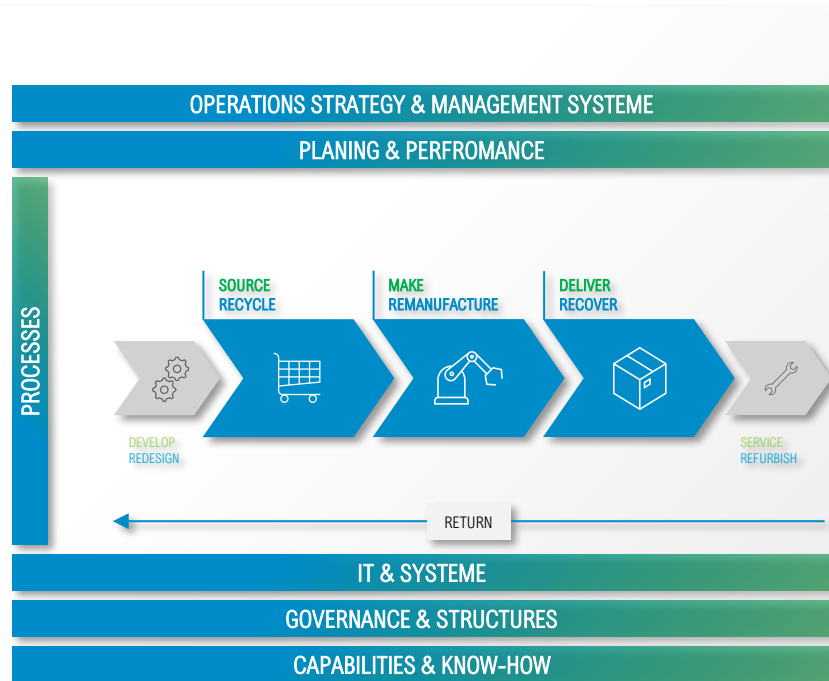


Abbildung 1: Verantwortlichkeiten eines COOs entlang des ING. Operations Operating Model

#COO-ROLLE

Als End-to-End-Verantwortlicher für Performance und Wertschöpfung wird der COO zur zentralen Integrationsfigur zwischen Funktionen, Prozessen und Organisationseinheiten.

In einem Umfeld steigender Volatilität und Komplexität ist es seine Aufgabe, operative Exzellenz strategisch zu gestalten.

#COO-VERANTWORTUNG

Im operativen Kern steht der durchgängige Wertschöpfungsprozess von Sourcing über Make bis Delivery. Ergänzt durch Schnittstellen zu Develop sowie Service entsteht ein End-to-End-Setup entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dessen Leistungsfähigkeit bestimmt maßgeblich Kosten, Lieferfähigkeit, Qualität und Skalierbarkeit.

Dieser Prozess steht in enger Wechsel-

wirkung mit dem Operating Model der Organisation. Governance, IT-Systeme, Entscheidungslogiken und Rollenmodelle prägen die operative Umsetzung, während steigende Anforderungen an Flexibilität und Resilienz kontinuierliche Anpassungen erfordern.

#COO-AUFGABEN

Die zentrale Aufgabe des COO besteht darin, diese Elemente in einer integrierten Operations-Agenda zusammenzuführen, Zielkonflikte zwischen Funktionen aufzulösen und operative Komplexität in nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu überführen. #

INHALT.

#01 | EINLEITUNG.

Seite #03

#02 | HERAUSFORDERUNGEN.

Seite #06

#03 | TRENDS ZUR LÖSUNG.

Seite #24

#04 | COO-AGENDA.

Seite #28

**2026 OPERATIONS STUDIE –
A COO AGENDA**

#HERAUSFORDERUNGEN [BRANCHENÜBERGREIFENDER AUSZUG]











RANG.	2025	2026	
#1	1	→	 LIEFERKETTENSTABILITÄT
#2	6	↑↑	 GEOPOLITIK / HANDELSKONFLIKTE
#3	2	↓	 KOSTENINFLATION ENERGIEPREISE
#4	16	↑↑	 UNTERAUSLASTUNG
#5	5	→	 NACHFRAGEVOLATILITÄT
#6	7	↑	 FINANZIERUNGSRESTRIKTIONEN
#7	4	↓	 FACHKRÄFTEMANGEL
#8	3	↓	 TECHNOLOGISCHER WANDEL
#9	30	↑↑	 ROHSTOFFKNAPPHEIT
#10	13	↑	 NEUE WETTBEWERBER

Abbildung 2: Auszug der Top 10 von 35 makroökonomischen und strukturellen Herausforderungen

Quelle: Bock (2026) | Befragung von (n = 110) Fach- & Führungskräfte in Operations aus der DACH-Region | COO = Chief Operating Officer
Februar 2026 | OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

#MAKROÖKONOMISCHE & STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Für COOs sind makroökonomische und strukturelle Herausforderungen keine „Rahmenbedingung“, sondern ein unmittelbarer Determinant der operativen Wertschöpfung.

Zins-niveau, Energie- und Inputkosten, Nachfragevolatilität, Geopolitik, Regulatorik sowie demografisch bedingte Engpässe wirken direkt auf Kosten, Kapazitäten, Lieferfähigkeit und Working Capital – und damit auf die Fähigkeit, Servicelevel zu sichern und Margen zu schützen.

Wer diese Treiber früh versteht, kann Operations proaktiv ausrichten: Netzwerke und Footprints anpassen, Risiken in Supply Chains steuern, Investitionen priorisieren und Resilienz sowie Produktivität systematisch erhöhen. Kurz, das

Verständnis der makroökonomischen und strukturellen Lage ist für COOs die Voraussetzung, um in einem volatilen Umfeld nicht nur zu reagieren, sondern Wettbewerbsfähigkeit operativ zu gestalten.

Die Rangfolge zeigt eine klare Verschiebung von „Effizienz unter Kostendruck“ hin zu „Resilienz unter Fragmentierung“.

Lieferkettenstabilität bleibt unverändert auf Rang #1 – das Thema ist damit nicht mehr episodisch, sondern wird als dauerhafte Grundbedingung für Wettbewerbsfähigkeit interpretiert.

Auffällig ist der starke Aufstieg von Handelskonflikten (von #6 auf #2): Handelsbarrieren, Sanktionsregime, „Friend-/ Nearshoring“-Logiken und Volatilität in Transportkorridoren werden zunehmend als strukturelle Risikoquelle bewertet. →

Kosteninflation und Energiepreise bleiben zwar im Spitzenfeld, verlieren jedoch leicht an Priorität (von #2 auf #3) – ein Indiz, dass Unternehmen zwar weiterhin mit hohen Kosten leben, der dominierende Engpass aber stärker in Verfügbarkeit, Durchsetzbarkeit und Planbarkeit gesehen wird.

Parallel gewinnt Finanzierungsrestriktion an Gewicht (von #7 auf #6). Höhere Kapitalkosten und restriktivere Kreditbedingungen verschärfen Zielkonflikte zwischen Bestands-/Redundanzaufbau und Working-Capital-Disziplin.

Ebenfalls relevant ist die Rohstoffknappheit, die sehr stark aufrückt (von #30 auf #9) und damit als neu materialisierter bzw. neu bewerteter Engpass erscheint.

Fachkräftemangel verbessert sich in der Priorisierung (von #4 auf #7) und verfestigt sich als strukturelles Kapazitätsthema.

Demgegenüber fällt technologischer Wandel deutlich zurück (von #3 auf #8). Nicht, weil Technologie weniger wichtig wäre, sondern weil kurzfristig exogene Schocks und Restriktionen die Agenda dominieren – Technologie wird eher zum Enabler zur

Bewältigung der Komplexität

#SOURCE (BESCHAFFUNG, LIEFERANTENMANAGEMENT, SUPPLY-RISK)

Die Kombination aus geopolitischer Fragmentierung, Rohstoffknappheit und regulatorischem Druck führt zu einer Neubewertung von Sourcing-Strategien. Weg von reinem „Lowest Cost Country“ hin zu robustheitsorientierten Portfolios (Dual-/Multi-Sourcing, regionale Alternativen, qualifizierte Substitutionen).

Erwartbar sind höhere Transaktions- und Qualifizierungskosten durch notwendige Auditierung, Lieferantenzulassung, Spezifikationsmanagement sowie ein Ausbau des Risikomanagements entlang Tier-n mit Transparenz in Unterlieferketten, Frühwarn-indikatoren, Szenarioplanung.

Kosteninflation und Energiepreise wirken zusätzlich über Preisgleitklauseln, Volatilität in Commodity-Indizes und steigende Logistik-/Verarbeitungskosten – Beschaffung wird damit stärker zu einer Disziplin der Volatilitätssteuerung

#MAKE (PRODUKTION, QUALITÄT, ASSET- & KAPAZITÄTSMANAGEMENT)

Energiepreisvolatilität und Finanzierungsrestriktionen verschieben den Fokus auf Produktivität pro eingesetztem Kapital. OEE-Verbesserungen, Energieeffizienz, Materialausbeute und Ausschussreduktion werden unmittelbarer ergebniswirksam. Gleichzeitig steigt durch Lieferketteninstabilität die Notwendigkeit, Produktionssysteme flexibler zu gestalten.

Fachkräftemangel schlägt operativ als Kapazitäts- und Stabilitätsrisiko durch: höhere Anlernkurven, Engpässe in Instandhaltung/Qualität/Schichtbetrieb, steigende indirekte Aufwände für Qualifizierung und Bindung. Das erhöht die Relevanz von Standardisierung, Automatisierung und digitaler Unterstützung – selbst wenn „Technologischer Wandel“ im Ranking zurückfällt, wird er in der Fabrik zur Absicherungsmaßnahme gegen demografische Erosion. →

#DELIVER (LOGISTIK, NETZWERK, SERVICE, KUNDENBELIEFERUNG)

Lieferkettenstabilität und Infrastrukturengpässe (von #14 auf #11) verschärfen Risiken in Transportkapazitäten, Knotenpunkten und Laufzeiten. Geopolitische Fragmentierung erhöht Zoll-, Compliance- und Grenzprozesskomplexität; Lieferfähigkeit wird stärker durch administrative Friktionen und nicht nur durch physische Kapazität limitiert. Operativ entstehen Zielkonflikte zwischen Servicegrad und Bestands-/Netzwerkkosten. Um Volatilität und Laufzeitunsicherheit zu kompensieren, werden typischerweise Sicherheitsbestände, Pufferkapazitäten und alternative Routen benötigt – genau das steht jedoch unter Finanzierungsrestriktionen und Working-Capital-Zielen. Damit wird die Fähigkeit, Netzwerke robust zu segmentieren (z. B. kritische Teile/ Kunden vs. Standardsegmente) und differenzierte Supply-Policies zu etablieren, zu einem zentralen Operations-Hebel.

Plan & Steuerung (quer über Source–Make–Deliver): Nachfragevolatilität bleibt konstant

relevant (#5 stabil) und verstärkt in Kombination mit exogenen Restriktionen den Bedarf nach schnelleren, szenariobasierten Planungszyklen.

Insgesamt steigen die Anforderungen an End-to-End-Transparenz, weil die wirksamen Maßnahmen zunehmend cross-funktional sind.

Beschaffung kann Stabilität nicht allein sichern, wenn Produktion nicht flexibel ist; Logistik kann Service nicht halten, wenn Planung nicht adaptiv ist; Finance kann Working Capital nicht optimieren, ohne die Resilienzlogik sauber zu priorisieren.

Unterm Strich signalisiert die Entwicklung: Operations müssen 2026 stärker als robustes System unter Restriktionen geführt werden – mit explizitem Management der Zielkonflikte Kosten vs. Resilienz, Bestand vs. Liquidität und Compliance vs. Geschwindigkeit. ##

#STUDENTEILNEHMER

#110

Teilnehmer*innen

01. Dez. 25
bis
25. Jan. 26
Studienlaufzeit

#8 Branchen



#3

Regionen [DACH]

#20

Operationsnahe
Rollen

Abbildung 3: Basisdaten Studienteilnehmer, durchgeführt von einem unabhängigen Forschungsinstitut

#HERAUSFORDERUNG [PRO BRANCHE]

Energie- & CO₂-Exponierung
(Cost & Compliance Shock)



Materialkritikalität & Substituierbarkeit
(Availability Shock)



Regulierungsdichte & Nachweispflichten
(Speed Friction)



Asset-Intensität & Kapazitätsflexibilität
(Capital Constraint)



Nachfragevolatilität & Service-Erwartung
(Service vs. Cash)



Aerospace/ Defense Pharma/ MedTech Retail/ CPG Elektronik
Automotive Food Maschinenbau Chemie

Abbildung 4: Impuls „Branchen-brille“

#BRANCHENUNTERSCHIEDE

Genannten makroökonomischen und strukturellen Herausforderungen werden branchenabhängig sehr unterschiedlich materialisieren.

In energieintensiven Industrien (z. B. Chemie, Grundstoffe, Metall) wirken Energiepreise und Regulatorik unmittelbar auf Stückkosten, Standortattraktivität und Kapazitätsentscheidungen; hier dominieren Fragen der Energieversorgungssicherheit, Dekarbonisierungspfad-Kosten und langfristiger Kontrakte.

In automobilnahen und elektronikorientierten Wertschöpfungsketten verstärken geopolitische Fragmentierung und Rohstoffknappheit vor allem Halbleiter-, Batterie- und kritische Materialrisiken (Qualifizierung, Substitution, Dual-Sourcing) und erhöhen die Komplexität durch Variantenvielfalt und Engineering-Änderungen.

Konsumgüter- und Handelsbranchen spüren Nachfragevolatilität typischerweise stärker über Promotions, kurzfristige Absatzsprünge und

Servicegrad-Erwartungen, während Finanzierungsrestriktionen hier schnell zu einer Bestands- und Working-Capital-Zwangsoptimierung führen.

In Pharma & MedTech stehen hingegen Compliance, Zulassung und Traceability im Vordergrund, sodass regulatorischer Druck operative Anpassungen verlangsamt und Redundanzen (Lieferanten, Standorte) nur mit hohem Qualifizierungsaufwand realisierbar sind.

Maschinenbau und projektgetriebene Industrien leiden besonders unter langen Lieferzeiten, Single-Source-Komponenten und Infrastruktur-Engpässen, was Termin- und Vertragsrisiken verschärft. Die Konsequenz: Die gleiche „Top-10“-Herausforderungsliste erfordert je Branche eine differenzierte Operations-Antwort (Netzwerkdesign, Sourcing-Architektur, Bestandsstrategie, Capex-Priorisierung und Governance), weil Exponierung, Regulierungsdichte, Asset-Intensität und Kundenerwartungen systematisch variieren. #

#BRANCHENVERGLEICH [MAKROÖKONOMISCHE & STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN]

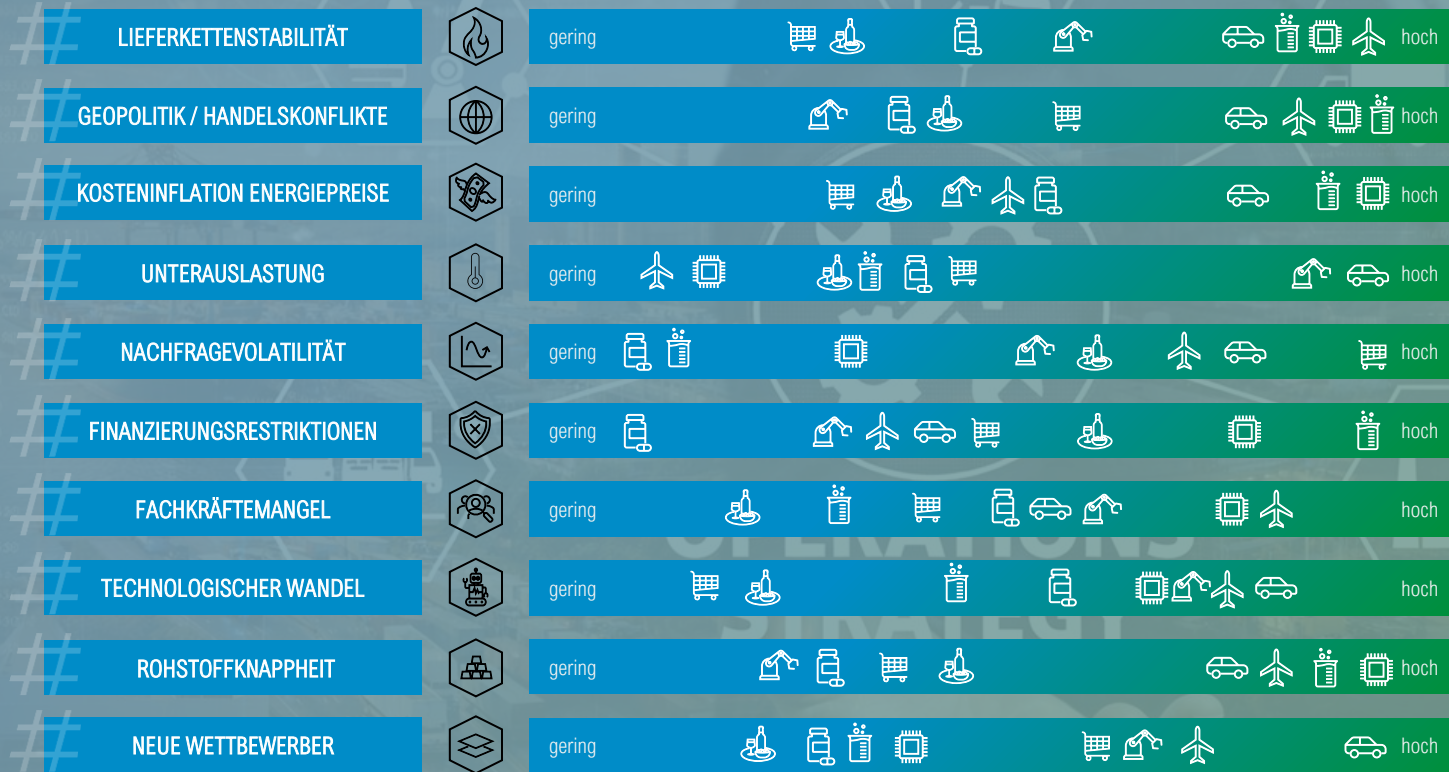


Abbildung 5: Auszug der Top 10 von 35 makroökonomischen und strukturellen Herausforderungen im Branchenvergleich

Quelle: Bock (2026) | Befragung von ($n = 110$) Fach- & Führungskräfte in Operations aus der DACH-Region
 Februar 2026 | OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

#BRANCHENVERGLEICH

Die Auswertung der Studie macht deutlich, dass die betrachteten Herausforderungen zwar branchenübergreifend wahrgenommen werden, ihre operative Wirkung jedoch stark von der jeweiligen Wertschöpfungslogik abhängt. Genau diese Differenzierung ist entscheidend, um aus den Ergebnissen belastbare Prioritäten für COOs abzuleiten. Während ein Teil der Themen als universeller „Operations-Basisdruck“ (z. B. Stabilität, Planbarkeit, Kosten- und Lieferfähigkeit) nahezu überall relevant ist, entstehen die größten Performance-Unterschiede dort, wo Branchen strukturell unterschiedlich exponiert sind – etwa durch Energie- und Materialintensität, Regulierungsdichte, Asset-Bindung, Produkt-/Variantenkomplexität oder Nachfragedynamik.

Für **Automotive** OEMs und **Tier-1** verschiebt sich der Schwerpunkt typischerweise auf die Beherrschung von Komponenten- und Materialrisiken sowie auf die Fähigkeit, Wertschöpfung unter geopolitischen Restriktionen und Überkapazitäten, schnell neu auszurichten. Der Hebel liegt weniger in isolierten Optimierungen,

sondern in der End-to-End-Orchestrierung. Tier-n-Transparenz, robuste Sourcing-Architekturen, Beschleunigung von Qualifizierungs- und Substitutionspfaden sowie eine eng getaktete Planung, die Volatilität in verbindliche Entscheidungen übersetzt. Auch steigt durch die Überkapazitäten der Druck zur Restrukturierung.

Im **Maschinenbau** und in projektgetriebenen Industrien dominieren dagegen Long-Lead-Teile, Engineering-Änderungen und Terminrisiken – hier zählt Operational Excellence vor allem dann aus, wenn kritische Pfade früh identifiziert, Lieferanten tief integriert und Änderungen konsequent über Konfigurations- und Änderungsmanagement gesteuert werden.

In **Metall**, **Grundstoffen** und **Chemie** wirken makroökonomische Schocks häufig unmittelbarer und „härter“ auf die GuV. Energiepreise, CO₂-Kosten und regulatorische Anforderungen beeinflussen Stückkosten, Anlagenfahrweise und Standortentscheidungen direkt. Der Mehrwert entsteht hier aus einer klaren Priorisierung von Maßnahmen mit hoher Cash- und Stabilitätswirkung. Energie- und

Materialproduktivität, Yield-/Ausschussreduktion, Instandhaltungs- und Anlagenzuverlässigkeit sowie ein Footprint, der Versorgungssicherheit und Kostenposition gleichzeitig adressiert.

In **Pharma** und **MedTech** verschiebt sich der Schwerpunkt hingegen in Richtung Compliance, Traceability und Qualitätssysteme. Regulatorik wirkt hier als strukturelle „Geschwindigkeitsbremse“: Redundanzen (zweite Quellen, alternative Standorte) sind möglich, aber nur über qualifizierte und dokumentierte Pfade. Operativer Vorteil entsteht deshalb besonders durch robuste Governance, Validierungs- und Freigabeprozesse sowie konsequente Transparenz über Bestände, Haltbarkeiten und kritische Materialien.

FMCG und **Handel** sind stärker durch Nachfragevolatilität und Servicegrad-Erwartungen geprägt. In diesem Kontext wird die Fähigkeit zur schnellen Re-Planung und zur differenzierten Steuerung von Beständen zentral. Segmentierte Service- und Bestandsstrategien, klare Promotions-/Forecast-Prozesse sowie eine Logistik, die kurzfristige Peaks abfedert, ohne Working Capital strukturell aufzublähen. →

Der **Logistiksektor** wiederum spürt Infrastruktur-
engpässe, Kapazitätsvolatilität und regulatorische
Anforderungen besonders unmittelbar;
Wettbewerbsvorteile entstehen dort über Netzwerk-
flexibilität, operative Taktung, resilientere
Transportoptionen und datenbasierte Kapazitäts- und
Störungssteuerung.

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Aus COO-Perspektive ergibt sich damit ein klares
Fazit. Die Studie liefert nicht nur ein Stimmungsbild,
sondern einen Orientierungsrahmen für Priorisierung.
Wer branchenübergreifend nur dieselben Initiativen
ausrollt, riskiert Wirkung zu verlieren. Wert entsteht,
wenn Unternehmen einerseits einen gemeinsamen
„Core“ an Resilienz- und Performance-Fundamenten
absichern, andererseits aber die Maßnahmen entlang
Source–Make–Deliver konsequent an der
branchenspezifischen Exponierung ausrichten – und
damit die zentralen Trade-offs (Service vs. Cash,
Resilienz vs. Kosten, Compliance vs.
Geschwindigkeit) aktiv managen. #

#ENTWICKLUNG DER MAKRO- ÖKONOMISCHE & STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Ergänzend unterstreicht die Wahrnehmung der Befragten die Dringlichkeit deutlich.

92% geben an, dass sich die makroökonomischen und strukturellen Herausforderungen im Vergleich zum Vorjahr weiter zugespitzt haben.

#COO-AGENDA-IMPLIKATION

Aus der Zuspitzung der Herausforderungen lassen sich für Operations drei priorisierte Handlungsstränge ableiten: #1 Risikoreduktion in der Beschaffung, #2 Robustheits- und Produktivitätshebel in der Produktion sowie #3 resiliente Lieferfähigkeit in der Distribution.

Im Source-Bereich steht der systematische Umbau des Lieferanten- und Materialportfolios im Vordergrund. Kritische Warengruppen sind über Tier-

n-Transparenz und Dual-/Multi-Sourcing abzusichern.

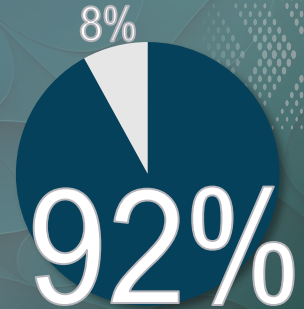
Im Make-Bereich sollten Unternehmen parallel eine konsequente Produktivitäts- und Energieeffizienz-offensive priorisieren – mit klarem Fokus auf OEE-Verbesserung, Ausschussreduktion, Energieverbrauch. Ziel ist es, Kosteninflation, Nachfrageschwankungen und zunehmende Kapitalrestriktionen durch höhere Output-, Cash- und Fixkosten-wirksamkeit je investiertem Euro zu kompensieren und damit auch Restrukturierungsfähigkeit aus eigener Kraft zu sichern.

Im Deliver-Bereich ist die Resilienz des Netzwerks zu stärken, indem Transport- und Lagerstrukturen mittels Netzwerk- und Footprint-Stresstests auf Engpässe, alternative Routen und Servicelevel-Szenarien ausgelegt werden. Gleichzeitig sind segmentierte Service- und Bestandsstrategien zu etablieren,

die kritische Kunden, Märkte und Teile gezielt schützen, während gleichzeitig Liquiditätsbindung und Working Capital unter verschärften Finanzierungsbedingungen aktiv begrenzt werden.

Übergreifend gewinnt der Restrukturierungsbedarf deutlich an Bedeutung. Steigende Insolvenzen bei Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern erhöhen den Druck auf Operations, kurzfristig Liquidität zu sichern, Fixkosten flexibel zu machen und Szenarien für Volumen-, Netzwerk- und Kapazitätsanpassungen vorzuhalten.

Operations werden damit zunehmend zum Frühwarn- und Stabilisierungsinstrument in unternehmensweiten Restrukturierungsprogrammen – nicht erst in der Krise, sondern präventiv. #



der Befragten
geben an, dass
sich die
Herausforderungen
zugespitzt haben.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

27%

der Befragten sehen Ihre Organisation **aktuell** strategisch gut aufgestellt.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

#OPERATIONS HERAUSFORDERUNGEN

Für COOs ist ein klares Verständnis der Operations-Herausforderungen essenziell, weil sie direkt darüber entscheiden, ob Strategie in messbare Performance übersetzt wird. Engpässe in End-to-End-Prozessen, Entscheidungslogiken, Daten- und Systemlandschaften, Governance oder Resilienz wirken unmittelbar auf Kosten, Qualität, Lieferfähigkeit und Cash – und bestimmen damit sowohl die kurzfristige Ergebnisstabilität als auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Wer die relevanten Herausforderungen kennt, kann die COO-Agenda fokussieren.

So wird Operations vom reaktiven „Firefighting“ zur steuerbaren, resilienten und skalierbaren Wertschöpfungsmaschine.

#STRATEGIE FIT

In der Studie wurde erhoben, inwieweit sich die Befragten aktuell strategisch gut aufgestellt sehen („gut“ = 70–100).

27% der Befragten gaben an, dass Ihre Organisation aktuell strategisch gut aufgestellt – das entspricht 30 von 110 Befragten.

Inhaltlich zeigt dieses Ergebnis, dass nur rund ein Viertel der Unternehmen ihre strategische Ausgangslage derzeit als klar „gut“ bewertet.

Es deutet auf eine spürbare Unsicherheit in der strategischen Positionierung bzw. auf Lücken in der strategischen Klarheit, Priorisierung oder Durchdringung hin.

Gleichzeitig macht der Anteil deutlich, dass es eine kleinere Gruppe von Unternehmen gibt, die ihre strategische Ausrichtung bereits so stabil verankert sieht, dass sie unter den aktuellen Rahmenbedingungen als belastbar eingeschätzt wird. →

#COO-IMPLIKATION

Der Befund spricht für einen erhöhten Bedarf an strategischer Schärfung und Operationalisierung durch klare Zielbilder, priorisierte Initiativen, konsistentes KPI-/Governance-Set-up, um die strategische Aufstellung in der Breite auf ein robustes Niveau zu bringen.

#ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Nur eine Minderheit traut dem eigenen Unternehmen zu, die strategische Aufstellung mittelfristig auf ein eindeutig „gutes“ Niveau zu heben bzw. zu halten.

Dieser Befund ist ein Hinweis auf begrenzte Zuversicht in die eigene Transformationsfähigkeit – etwa aufgrund von Investitionszurückhaltung, Ressourcenengpässen, konkurrierenden Prioritäten oder Unsicherheit hinsichtlich Markt- und Regulierungs-entwicklung.

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Es reicht nicht, Zielbilder zu formulieren; entscheidend ist die Operationalisierung der Strategie und die Fähigkeit, die Strategie auch unter volatilen Rahmenbedingungen konsequent umzusetzen. →



15%

der Befragten sehen Ihre
Organisation **zukünftig**
strategisch gut aufgestellt.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

12%

der Befragten sind mit der
Umsetzung der Operations-
Strategie zufrieden.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

#STRATEGIE UMSETZUNG

In der Befragung wurde abgefragt, wie zufrieden die Befragten mit der Umsetzung der Operations-Strategie in ihrem Unternehmen sind.

12% der Befragten sind mit der Umsetzung der Operations-Strategie zufrieden.

Inhaltlich ist dieses Ergebnis ein starkes Indiz für einen ausgeprägten „Strategy-to-Execution“-Gap in Operations.

Zwar können strategische Zielbilder, Programme oder Roadmaps grundsätzlich vorhanden sein, jedoch gelingt die Übersetzung in messbare Resultate offenbar häufig nicht in der erforderlichen Konsequenz oder Geschwindigkeit. Typische Ursachen liegen in unklarer Priorisierung bspw. durch zu viele parallele Initiativen, mangelnder Ressourcen- und Funding-Sicherheit, fehlender End-to-End-Verantwortung über Bereichsgrenzen hinweg sowie in Governance- und Entscheidungsmechanismen.

Zusätzlich verstärkt ein volatiles Umfeld (Kosten- und Margendruck, Nachfrageunsicherheit, Lieferkettenrisiken) den Effekt, weil operative „Firefighting“-Prioritäten strategische Maßnahmen regelmäßig verdrängen.

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Der Engpass liegt weniger in der Strategieformulierung, sondern in der Umsetzungsarchitektur. Um die Zufriedenheit mit der Umsetzung zu erhöhen, sind typischerweise drei Hebel entscheidend: (1) ein konsequent priorisiertes Initiativenportfolio mit klaren Trade-offs, (2) ein wirksames Execution System sowie (3) ausreichende Fähigkeiten und Kapazitäten in Schlüsselbereichen wie Prozessstandardisierung, Daten/IT und Change-Management. →

33%

der Befragten
halten ihre
Prozesse für
effektiv.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Insgesamt deutet der niedrige Anteil darauf hin, dass Operations in vielen Unternehmen strategisch „wollen“, aber strukturell noch nicht ausreichend „können“.

#PROZESSEFFIZIENZ

Effektive Prozesse sind das Rückgrat jeder leistungsfähigen Operations-Organisation – sie entscheiden darüber, ob Kosten, Qualität und Servicelevel planbar erreicht werden oder ob das Geschäft im „Firefighting“-Modus bleibt. Vor diesem Hintergrund wurde in der Studie erhoben, inwieweit die Befragten ihre zentralen Operations-Prozesse als effektiv bewerten.

In der Auswertung gaben 33% der Befragten an, dass ihre Prozesse effektiv sind.

Inhaltlich weist dieses Ergebnis auf ein verbreitetes Effektivitätsdefizit hin. Viele Organisationen können den Betrieb zwar stabil aufrechterhalten, bewerten

ihre Prozesse jedoch nicht als hinreichend wirkungsstark, durchgängig und zielgerichtet, um die gewünschten Ergebnisgrößen zuverlässig zu erzielen. Typische Treiber sind Schnittstellenverluste und Silologik, uneinheitliche Prozessstandards, hohe manuelle Anteile sowie Medienbrüche entlang der End-to-End-Kette. Häufig entsteht zudem eine Diskrepanz zwischen lokaler Optimierung und End-to-End-Wirkung. Bereiche verbessern Teilkennzahlen, ohne dass sich die Gesamtleistung der Wertschöpfungskette im gleichen Maße verbessert.

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Der Hebel liegt weniger in punktuellen Einzelinitiativen, sondern in der systematischen Stärkung der End-to-End-Prozess- und Steuerungs-fähigkeit. Prioritär sind typischerweise (1) Harmonisierung und Standardisierung kritischer Kernprozesse, (2) klare Verantwortlichkeiten und wirksame

Governance über Funktionsgrenzen hinweg, (3) eine KPI-Architektur, die End-to-End-Ziele statt Bereichsziele incentiviert, sowie (4) Digitalisierung und Automatisierung dort, wo manuelle Arbeit, Datenqualität und Nacharbeit Effektivität dauerhaft reduzieren. Insgesamt signalisiert der Anteil von 33%, dass Prozesswirksamkeit in vielen Unternehmen noch kein stabiler Standard ist, sondern ein zentraler Handlungsauftrag für Performance und Wettbewerbsfähigkeit bleibt. →

#SUPPLY-CHAIN-RISIKEN

Lieferkettenrisiken sind längst kein Ausnahmefall mehr, sondern ein kontinuierlicher Managementgegenstand – von geopolitischen und regulatorischen Einflüssen bis hin zu Kapazitäts- und Qualitätsrisiken auf Lieferantenseite.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Befragung erhoben, inwieweit Supply-Chain-Risiken im Unternehmen systematisch gemanagt werden.

49% der Befragten sagen, dass Supply-Chain-Risiken systematisch gemanagt werden.

Damit gibt knapp die Hälfte an, dass ein strukturiertes, wiederholbares Risikomanagement in der Supply Chain etabliert ist. Interpretativ ist das Ergebnis zweideutig: Einerseits zeigt ein Anteil von 49%, dass Risikomanagement in vielen Organisationen bereits

professionalisiert wurde – typischerweise über definierte Prozesse zur Risikoidentifikation, regelmäßige Reviews, Verantwortlichkeiten sowie erste Instrumente wie Lieferantenbewertungen, Frühwarnindikatoren oder Szenariobetrachtungen.

Andererseits bedeutet es im Umkehrschluss, dass mehr als die Hälfte diese Systematik nicht im hohen Reifegrad bestätigt. Das weist auf eine relevante Lücke hin – besonders kritisch, weil Supply-Chain-Risiken sich häufig nicht linear, sondern sprunghaft materialisieren und dann unmittelbare Auswirkungen auf Lieferfähigkeit, Working Capital und Ergebnis haben.

#COO-AGENDA-IMPLIKATION

Für COOs und Operations-Verantwortliche folgt daraus, dass die Herausforderung weniger im grundsätzlichen Bewusstsein für Risiken liegt, sondern in der Durchgängigkeit und Wirksamkeit des

Systems: Häufig bleiben Ansätze fragmentiert, werden zu selten aktualisiert oder sind nicht ausreichend mit Planung und Steuerung verknüpft.

Ein belastbares „systematisches“ Risikomanagement erfordert deshalb typischerweise (1) klare Risiko-Taxonomien und Ownership, (2) datenbasierte Frühwarn- und Monitoringmechanismen (inklusive Lieferanten- und Tier-n-Transparenz, wo möglich), (3) definierte Trigger und Handlungsoptionen (Playbooks), sowie (4) eine Integration in S&OP/IBP, Beschaffung und Bestands-/Netzwerkentscheidungen.

Insgesamt signalisiert der Befund: Supply-Chain-Risikomanagement ist in vielen Unternehmen angekommen – aber noch nicht breit genug auf einem Niveau verankert, das in einem volatilen Umfeld als robuste Absicherung gelten kann. →

49%

der Befragten
sagen, dass
Supply-Chain-
Risiken
systematisch
gemanagt werden.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

65%

halten ihre
Prozesse für
robust gegenüber
externen
Störungen

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

#ROBUSTE PROZESSE

Externe Störungen sind für Operations längst kein Ausnahmeereignis mehr, sondern ein wiederkehrender Normalzustand – von Lieferengpässen über Energie- und Preisschwankungen bis hin zu kurzfristigen Nachfragesprüngen.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Befragung erhoben, inwieweit die Befragten ihre Prozesse als robust gegenüber externen Störungen bewerten (Skala 0–100; „robust“ = 70–100).

In der Befragung gaben 65% der Teilnehmenden an, dass ihre Prozesse robust gegenüber externen Störungen seien.

Damit attestiert rund zwei Drittel der Unternehmen ihren Prozessen eine hohe Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen.

Interpretativ ist das ein grundsätzlich

positives Signal: Es deutet darauf hin, dass viele Organisationen in den vergangenen Jahren gezielt Maßnahmen zur Stabilisierung implementiert haben – etwa durch standardisierte Abläufe, stärkere Transparenz in Planung und Steuerung, redundante Kapazitäten, alternative Lieferanten, Sicherheitsbestände oder robustere S&OP-/IBP-Routinen.

Gleichzeitig ist der Befund nicht mit „Krisenfestigkeit“ gleichzusetzen. Prozessrobustheit beschreibt primär, dass Abläufe tendenziell stabil bleiben und Leistung nicht unmittelbar kollabiert; sie sagt jedoch weniger darüber aus, wie schnell und koordiniert das Unternehmen bei unerwarteten Ereignissen reagiert, Prioritäten neu setzt und End-to-End wirksam gesteuert.

#COO-AGENDA-IMPLIKATION

Robustheit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Resilienz. Der verbleibende Anteil von 35% zeigt zudem, dass ein relevanter Teil der Unternehmen weiterhin strukturell störungsanfällig ist – häufig durch Schnittstellenverluste, hohe manuelle Anteile, unzureichende Datenqualität oder fehlende End-to-End-Verantwortung. →

#KRISENFÄHIGKEIT

Krisenreaktionsfähigkeit entscheidet in Operations darüber, ob ein Unternehmen bei unerwarteten Ereignissen – etwa Lieferausfällen, Qualitätsproblemen, Kapazitätsengpässen oder Nachfrageverwerfungen – schnell handlungsfähig bleibt und Schäden begrenzt.

Vor diesem Hintergrund wurde die Studienteilnehmer befragt, inwieweit sie die Fähigkeit ihres Unternehmens, auf Krisen zu reagieren, als hoch einschätzen (Skala „hoch“ = 70–100).

38% der Teilnehmenden sagen, dass in Ihrer Organisation die Krisenreaktionsfähigkeit hoch ist.

Damit bestätigt nur gut ein Drittel eine klar ausgeprägte Krisenreaktionsfähigkeit.

In vielen Unternehmen ist Krisenmanagement offenbar noch nicht

ausreichend als institutionalisierte Management-fähigkeit verankert, sondern hängt stark von individuellen Erfahrungs-trägern, Ad-hoc-Koordination und situativen Eskalationen ab. Häufige Ursachen sind unklare Decision Rights und Eskalationspfade, zu langsame oder zu stark gremiengetriebene Entscheidungsprozesse, fehlende End-to-End-Steuerung über Funktionen hinweg sowie eine unzureichende Daten- und Transparenzlage, um schnell ein belastbares Lagebild zu erzeugen. Die Folge ist, dass Organisationen zwar „arbeiten“, aber nicht immer schnell genug priorisieren, koordiniert steuern und wirksam umsetzen – mit unmittelbaren Effekten auf Servicelevel, Kosten und Ergebnisrisiken.

#COO-AGENDA-IMPLIKATION

Krisenreaktionsfähigkeit muss gezielt aufgebaut und routinisiert werden. Bewährte Hebel sind (1) ein definiertes Krisen-Governance-Modell mit Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechten, (2) datenbasierte Frühwarn- und Monitoringmechanismen (z. B. Control-Tower-Ansätze), (3) standardisierte Playbooks mit Triggern und Maßnahmenkatalogen für priorisierte Szenarien sowie (4) regelmäßige Simulationen und Stress-Tests, um Reaktionsroutinen zu trainieren. Insgesamt zeigt das Ergebnis: Viele Unternehmen sind operativ belastbar – aber die Fähigkeit, in der Krise schnell, konsistent und end-to-end zu reagieren, ist noch nicht in der Breite auf dem erforderlichen Niveau etabliert. →



38%

sagen, dass die
Krisenreaktions-
fähigkeit hoch ist.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

#ENTSCHEIDUNGS- GESCHWINDIGKEIT

Die Entscheidungsgeschwindigkeit ist in Operations ein zentraler Produktivitäts- und Resilienzfaktor:

Sie bestimmt, wie schnell Prioritäten gesetzt, Engpässe aufgelöst und Maßnahmen wirksam umgesetzt werden können.

In der Studie wurde daher erhoben, wie zufrieden die Befragten mit der Geschwindigkeit sind, mit der Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden (Skala 0–100; „zufrieden“ = 70–100).

Nur 12% der Befragten sind mit der Entscheidungs-geschwindigkeit zufrieden.

Damit bewertet nur eine kleine Minderheit die Entscheidungs-geschwindigkeit als klar zufrieden-stellend.

Interpretativ ist dieses Ergebnis ein

starkes Signal für organisatorische Reibung und Governance-bedingte Verzögerungen. In vielen Unternehmen scheint die Entscheidungsfindung entweder zu stark über Hierarchie-ebenen zu laufen, durch Abstimmungsschleifen geprägt zu sein oder an unklaren Zuständigkeiten („wer darf was entscheiden?“) zu leiden.

Häufig verstärken Silostrukturen, widersprüchliche Zielsysteme sowie ein hoher Bedarf an Risikominimierung und Absicherung die Tendenz zur Verlangsamung. Das führt dazu, dass operative Entscheidungen nicht dort getroffen werden, wo die beste Information vorliegt, sondern dort, wo die formale Autorität sitzt – mit unmittelbaren Effekten auf Durchlaufzeiten, Planungsstabilität und die Fähigkeit, auf Störungen zu reagieren.

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Der Engpass liegt weniger in fehlenden Maßnahmenideen, sondern in der Entscheidungsarchitektur. Typische Hebel sind (1) klar definierte Decision Rights und Delegationsprinzipien (Entscheidungen „so tief wie möglich“), (2) stringente Governance mit wenigen, klaren Gremien und verbindlichen Taktungen, (3) harmonisierte Zielsysteme, die Zielkonflikte reduzieren, sowie (4) datenbasierte Entscheidungsgrundlagen, um Diskussionen zu verkürzen und Transparenz zu erhöhen. Insgesamt deutet der niedrige Anteil darauf hin, dass eine Steigerung der Entscheidungsgeschwindigkeit zu den wirkungsvollsten Stellhebeln gehört, um Operations-Performance, Transformationsdurchsatz und Krisenreaktionsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. ##

12%

der Befragten sind mit der Entscheidungs-geschwindigkeit zufrieden.

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

#AUSBLICK HERAUSFORDERUNGEN

Die Befragung (Mehrfachauswahl, n=110) zeigt eine klare Priorisierung für die nächsten drei Jahre: Kosten- und Produktivitätsdruck wird von 72% der Teilnehmenden als zentrales Thema genannt (80/110) und steht damit als dominanter Treiber über allen weiteren Handlungsfeldern.

Gleichzeitig rangieren Lieferketten-Resilienz (65%, 72/110) sowie Digitalisierung / Data / AI (64%, 71/110) gleichauf im Spitzenfeld. Dieses Muster deutet auf eine Doppelagenda hin: Operations sollen kurzfristig Effizienz- und Cash-Wirkung liefern, müssen aber parallel ihre Robustheit gegenüber externen Störungen erhöhen – und benötigen dafür zunehmend datenbasierte Steuerungsfähigkeit.

Im erweiterten Prioritätenband folgen Standortstrategie (55%, 61/110) und

Automatisierung & Robotics (54%, 59/110). Das spricht für eine wachsende Relevanz

von Footprint-Entscheidungen sowie von Kapazitäts- und Qualitätsstabilisierung durch Automatisierung.

Der weiterhin hohe Stellenwert des Fachkräftemangels (47%, 52/110) unterstreicht, dass Produktivität nicht nur über Prozessoptimierung, sondern auch über Skill-Strategien, Standardisierung und technologische Entlastung realisiert werden muss.

Insgesamt ergibt sich für COOs ein klarer Handlungsauftrag.

Transformation sollte als integriertes Programm gestaltet werden, das Produktivität, Resilienz und datengetriebene Steuerung zusammenführt – statt diese Themen als parallele, unverbundene Initiativen zu behandeln. #

ZUKUNFTSRELEVANTE HANDLUNGSFELDER 2026–2029

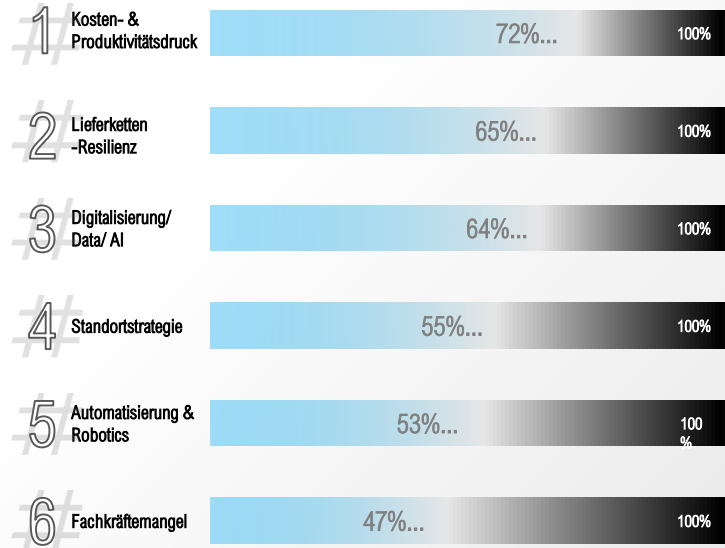


Abbildung 6: Zukunftsrelevante Handlungsfelder 2026–2029

INHALT.

#01 | EINLEITUNG.

Seite #03

#02 | HERAUSFORDERUNGEN.

Seite #06

#03 | TRENDS ZUR LÖSUNG.

Seite #24

#04 | COO-AGENDA.

Seite #28

2026 OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

PROCESSES



Abbildung 7: Operations Trendradar

Quelle: Bock (2026)

Februar 2026 | OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

TOP 10 OPERATIONS TOPICS IN 2026

	2025	2026
1. Artificial Intelligence	3	↑ +2
2. Operational Technology Security ⁴		↑ +2
3. Working Capital Optimization	1	↓ -2
4. Cost Reduction	2	↓ -2
5. Supplier Management	7	↑ +2
6. Bottleneck Management	6	-
7. Lean & Digital	8	↑ +1
8. Localization	9	↑ +1
9. Humanoid Robots	5	↓ -4
10. Sustainability	10	-

#TRENDS ZUR LÖSUNG

Die Analyse des Operations Trendradars zeigt zwischen 2025 und 2026 eine deutliche Neuausrichtung der Prioritäten. Während in den Vorjahren vor allem breit angelegte Digitalisierungsinitiativen und technologische Einzelanwendungen im Fokus standen, verschiebt sich die Aufmerksamkeit nun klar in Richtung geschäftskritischer Steuerungs-, Sicherheits- und Skalierungsthemen.

Die Expertenbewertungen verdeutlichen einen Paradigmenwechsel: Der Schwerpunkt verlagert sich von experimentellen Innovationsansätzen hin zu operativ wirksamen Hebeln, die unmittelbar Cashflow, Lieferfähigkeit, Resilienz und Performance beeinflussen. Insbesondere datengetriebene Entscheidungsmodelle, End-to-End-Transparenz, Cyber- und OT-Sicherheit sowie strukturelle Effizienzprogramme gewinnen

deutlich an Gewicht.

Im Folgenden werden zentrale Trendbewegungen aus Sicht der Studie interpretiert – sowohl mit Blick auf dynamische Aufsteiger als auch auf Themen, deren strategische Bedeutung relativ abnimmt

#ARTIFICIAL INTELLIGENCE: VOM INNOVATIONSTHEMA ZUM OPERATIVEN HEBEL

Der stärkste Bedeutungszuwachs entfällt auf Artificial Intelligence. Der Trend etabliert sich 2026 als zentraler Produktivitäts- und Steuerungshebel in Operations. Treiber sind vor allem konkrete Anwendungsfälle in Planung, Qualitätsmanagement, Instandhaltung und Shopfloor-Steuerung. AI entwickelt sich damit von einer punktuellen Technologieinitiative zu einem integralen Bestandteil operativer Entscheidungsprozesse.

#OPERATIONAL TECHNOLOGY

SECURITY: NEUE KRITIKALITÄT DER PRODUKTIONSINFRASTRUKTUR

Parallel gewinnt die Absicherung operativer Systeme deutlich an Relevanz. Mit zunehmender Vernetzung von Anlagen, steigender Automatisierung und wachsender regulatorischer Aufmerksamkeit wird OT-Security zu einem zentralen Stabilitätsfaktor. Produktionsausfälle, Datenmanipulationen und Cyberangriffe werden zunehmend als unternehmenskritische Risiken bewertet, die unmittelbare Auswirkungen auf Lieferfähigkeit und Geschäftskontinuität haben.

#WORKING CAPITAL & COST EXCELLENCE: CASH-ORIENTIERUNG STEHT WEITERHIN IM FOKUS

Ein weiterer klarer Schwerpunkt liegt auf Working Capital Optimierung und struktureller Kosteneffizienz. Die Kombination aus volatiler Nachfrage, hohen Kapitalbindungen und

Margendruck verschiebt die COO-Agenda stärker in Richtung Liquiditätssteuerung, Bestandsoptimierung und durchgängiger Wertstromkostenkontrolle. Operative Exzellenz wird damit nicht nur als Effizienzthema, sondern als direkter Finanzhebel verstanden.

#END-TO-END SUPPLY CHAIN STEUERUNG: RESILIENZ SCHLÄGT EINZELOPTIMIERUNG

Auch das Themenfeld Supplier Management, Bottleneck Management und End-to-End-Datenverfügbarkeit gewinnt weiter an Bedeutung. Der Fokus verschiebt sich von lokalen Prozessverbesserungen hin zur ganzheitlichen Steuerung der Wertschöpfungskette. Ziel ist es, Engpässe frühzeitig zu erkennen, Kapazitäten flexibel auszubalancieren und die operative Resilienz gegenüber externen Schocks systematisch zu erhöhen. →

COO-AGENDA-IMPLIKATION

Aus den Trends des Trendradars ergibt sich für COOs eine klare Agenda, die weniger auf „neue Initiativen“ als auf die konsequente Industrialisierung operativer Hebel zielt.

#1 Rückt die systematische Nutzung von Artificial Intelligence vom Innovationsthema zum Produktivitäts- und Steuerungshebel: Entscheidend ist, ein priorisiertes Use-Case-Portfolio entlang Plan–Source–Make–Deliver aufzubauen und zugleich die dafür notwendige Daten- und Prozessbasis zu stabilisieren. Ohne konsistente Stammdaten, standardisierte End-to-End-Prozesse und klare Governance bleibt AI im Pilotenmodus; mit einem sauberen Operating Model (Ownership, Qualitätssicherung, Rollout-Logik) wird sie zum skalierbaren Bestandteil operativer Entscheidungsprozesse.

#2 Erfordert der starke Bedeutungs-

zuwachs von Operational Technology Security eine Verschiebung in der Betrachtung: OT-Security ist nicht primär ein IT- oder Compliance-Thema, sondern ein Uptime- und Lieferfähigkeitsfaktor. Für COOs bedeutet das, Security-Maßnahmen konsequent auf kritische Produktionssysteme auszurichten, IT/OT-Schnittstellen zu klären, Monitoring und Incident-Playbooks zu etablieren und Security in Engineering- und Change-Prozesse zu integrieren.

#3 Verdeutlicht die Priorität von Working Capital Optimization und Cost Reduction, dass Effizienz in Operations zunehmend als Finanzhebel verstanden wird. Das erfordert eine stärkere Wertstromperspektive: Bestände, Durchlaufzeiten und Servicelevel sind nicht isoliert zu optimieren, sondern als integriertes System zu steuern – idealerweise verankert in S&OP/IBP,

mit klaren Trade-off-Regeln und Transparenz über End-to-End-Kosten.

#4 Verstärken die Trends im Supplier- und Bottleneck-Management die Notwendigkeit einer durchgängigen Supply-Chain-Steuerung, bei der Resilienz die reine Einzeloptimierung überlagert. COOs sollten dafür E2E-Transparenz und Szenariofähigkeit ausbauen, klare Trigger- und Eskalationslogiken definieren und Lieferanten- sowie Netzwerkentscheidungen (z. B. Dual Sourcing, Risikoscreening, Lokalisierung) systematisch mit Kapazitäts- und Bestandsstrategien verknüpfen.

#5 Gewinnt ein konsequentes Flow- und Engpassmanagement an Bedeutung, um Durchsatz und Stabilität zu erhöhen. Das heißt, Engpasslogik in Planung und Shopfloor zu verankern, WIP, Rüstzeiten, OEE und Kapazitätsflexibilität gezielt zu steuern

und den „Firefighting“-Anteil durch robuste Routinen und klare Priorisierung zu reduzieren.

#6 Zeigt die Relevanz von Lean & Digital, dass es nicht um Methoden, sondern um ein skalierbares Operating System geht: Standardarbeit, Daily Management, Performance-Dialoge und kontinuierliche Verbesserung müssen mit Digitalisierung dort kombiniert werden, wo sie Wirkung skaliert – etwa durch Automatisierung administrativer Prozesse, integrierte Steuerungssysteme oder digitale Shopfloor-Transparenz.

In Summe lautet der Auftrag für COOs, die Operations-Agenda stärker auf wenige, hochwirksame Handlungsfelder zu fokussieren und diese mit einer belastbaren Umsetzungsarchitektur zu hinterlegen. #

INHALT.

#01 | EINLEITUNG.

Seite #03

#02 | HERAUSFORDERUNGEN.

Seite #06

#03 | TRENDS ZUR LÖSUNG.

Seite #24

#04 | COO-AGENDA.

Seite #28

2026 OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

#TOP 10 HANDLUNGSFELDER



Abbildung 8: Top Handlungsfelder für COOs

#COO HANDLUNGSFELDER

Die Studie identifiziert zehn zentrale Handlungsfelder, die für die Weiterentwicklung leistungsfähiger und skalierbarer Operations-Organisationen von strategischer Bedeutung sind.

Die Relevanz dieser Themen ist branchenübergreifend gegeben, ihre konkrete Priorisierung hängt jedoch vom individuellen Reifegrad, der strategischen Zielsetzung und der operativen Ausgangslage ab. In ihrer Gesamtheit bilden die Handlungsfelder den inhaltlichen Rahmen einer modernen COO-Agenda und schaffen die Grundlage für nachhaltige operative Performance.

Ziel ist der Aufbau einer integrierten, datengetriebenen und resilienten Operations-Landschaft, die Effizienz, Qualität, Flexibilität und Kundenzentrierung gleichermaßen

adressiert. Im Fokus stehen dabei nicht nur Prozessoptimierungen, sondern strukturelle Transformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – einschließlich Organisation, Governance und Technologie.

Die erfolgreiche Umsetzung erfordert eine enge Verzahnung von Strategie und operativer Exzellenz, klare Zielbilder, priorisierte Roadmaps sowie eine stringente Governance.

Eine phasenweiser Implementierungsansatz, der kurzfristige Performance-Effekte mit langfristiger Wettbewerbsfähigkeit verbindet, ist dabei entscheidend für eine nachhaltige Wirkung. →

#RESILIENT SUPPLY NETWORK

Ein resilientes Supply Network bildet die Grundlage. Durch den gezielten Umbau von Lieferanten- und Materialportfolios, die Reduktion von Single-Source-Abhängigkeiten sowie den Aufbau von Tier-n-Transparenz können Unternehmen Lieferunterbrechungen besser antizipieren und abfedern. Dieses Handlungsfeld reagiert unmittelbar auf die Herausforderungen instabiler globaler Lieferketten und greift den Trend zur De-Globalisierung, Regionalisierung und strukturellen Stärkung der Supply-Chain-Resilienz auf.

#GEOPOLITICAL RISK MANAGEMENT

Ergänzend dazu gewinnt Geopolitical Risk Management an Bedeutung. Geopolitische Spannungen, Handelsrestriktionen und regulatorische Eingriffe wirken

zunehmend direkt auf operative Entscheidungen. Ein systematisches Monitoring, Szenarienbildung und die operative Übersetzung geopolitischer Risiken in Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsentscheidungen adressieren die Herausforderung politischer Unsicherheit und folgen dem Trend zunehmender geopolitischer Fragmentierung.

#SCALABLE AUTOMATION

Mit Blick auf Kosten- und Produktivitätsdruck rückt Scalable Automation in den Fokus. Skalierbare Automatisierungslösungen ermöglichen es, Produktions- und indirekte Prozesse effizienter zu gestalten und gleichzeitig Abhängigkeiten von knappen Arbeitskräften zu reduzieren. Dieses Handlungsfeld begegnet dem Fachkräftemangel und steigenden Lohnkosten und bedient den Trend

hin zu Industrial Automation sowie KI-gestützten Operations.

#OPERATIONS CONTROL TOWER

Um diese Komplexität steuerbar zu machen, fungiert der Operations Control Tower als zentrales Nervensystem der Operations. Durch Echtzeit-Transparenz über Materialflüsse, Kapazitäten, Bestände und Risiken werden Entscheidungsprozesse beschleunigt und faktenbasiert unterstützt. Adressiert wird damit die Herausforderung fragmentierter Datenlandschaften, im Einklang mit dem Trend zu datengetriebener Steuerung und Real-Time Visibility.

#FUTURE-READY WORKFORCE

Der technologische Wandel erfordert zugleich eine Future-Ready Workforce. Der gezielte Aufbau neuer Kompetenzen, die Weiterentwicklung von Rollenbildern sowie flexible

Organisationsformen sind notwendig, um digitale und automatisierte Operations nachhaltig zu betreiben. Dieses Handlungsfeld reagiert auf demografischen Wandel und Skill-Gaps und folgt dem Trend zu systematischem Reskilling und Upskilling.

#RESOURCE PERFORMANCE

Parallel dazu steht die Steigerung der Resource Performance im Mittelpunkt. Angesichts steigender Energiepreise, Materialknappheit und Kapitalrestriktionen wird die effiziente Nutzung von Ressourcen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Durch Transparenz, Standards und operative Exzellenz lassen sich Kosten senken und Nachhaltigkeitsziele unterstützen – im Einklang mit dem Trend zu Energieeffizienz und nachhaltiger Wertschöpfung. →

#END-TO-END VALUE FLOW

Eine übergreifende Perspektive nimmt der End-to-End Value Flow ein. Die ganzheitliche Optimierung der Wertschöpfung vom Lieferanten bis zum Kunden reduziert Durchlaufzeiten, Bestände und Schnittstellenverluste. Dieses Handlungsfeld adressiert Silodenken und hohe Working-Capital-Bindung und reflektiert den Trend zu End-to-End-Denken sowie Lean- und Flow-orientierten Operations-Modellen.

#PERFORMANCE MANAGEMENT

Um Wirkung sicherzustellen, ist ein wirksames Performance Management erforderlich. Die Neuausrichtung von KPIs, Zielsystemen und Steuerungslogiken auf Wertbeitrag, Resilienz und Cash-Wirksamkeit begegnet der Herausforderung fragmentierter Kennzahlensysteme und Fehlanreize.

Es folgt dem Trend zu value-basierter, outcome-orientierter Unternehmenssteuerung.

#GOVERNANCE EXCELLENCE

Stabilisierend wirkt schließlich Governance Excellence. Klare Entscheidungsrechte, transparente Verantwortlichkeiten und robuste Prozesse sind notwendig, um in einem volatilen Umfeld handlungsfähig zu bleiben. Dieses Handlungsfeld adressiert steigende organisatorische Komplexität und bedient den Trend zu stärkerer operativer Governance und integriertem Risiko- und Compliance-Management.

#HYBRID OPERATING MODEL

Abgerundet wird das Zielbild durch ein Hybrid Operating Model, das zentrale Standards mit dezentraler Umsetzung verbindet. So lassen sich Skaleneffekte realisieren, ohne lokale

Flexibilität zu verlieren. Dieses Modell reagiert auf das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Anpassungsfähigkeit und greift den Trend zu agilen, dezentralen Entscheidungsstrukturen auf. #

#NÄCHSTE SCHRITTE

- #1**  **STABILISIERUNG DES SYSTEMS** durch Resilienz und Versorgungskontinuität.
- #2**  **TRANSPARENZ UND GESCHWINDIGKEIT** durch Echtzeitdaten.
- #3**  **OPERATIONS NEU GESTALTEN** um Wertströme anstatt Funktionen.
- #4**  **AUTOMATISIERUNG SKALIEREN** auf standardisierten Plattformen.
- #5**  **ENERGIE- UND RESSOURCENINTELLIGENZ** in alle Betriebsabläufe integrieren.

Abbildung 9: Fünf nächste Schritte für COOs

#NÄCHSTE SCHRITTE

Operational Excellence im Jahr 2026 entsteht durch den konsequenten Aufbau eines integrierten Operating Models, das Stabilität, Transparenz und Skalierbarkeit verbindet.

Am Anfang steht die **STABILISIERUNG** des Systems durch Resilienz und Versorgungskontinuität. Robuste Lieferketten und belastbare Kapazitätsmodelle schaffen die Grundlage für verlässliche operative Performance und reduzieren strukturelle Volatilität. Auf dieser Basis wird **TRANSPARENZ** zur zentralen Steuerungsgröße. Echtzeitdaten über Aufträge, Bestände und Kapazitäten ermöglichen schnellere, fundiertere Entscheidungen und verschieben operative Steuerung von reaktivem Eingreifen hin zu proaktivem Handeln.

Mit wachsender Transparenz verändert sich auch die **ORGANISATION** selbst. Statt funktionaler Silos rücken

durchgängige Wertströme in den Mittelpunkt. End-to-End-Verantwortung für Value Flows erlaubt es, Kosten, Durchlaufzeiten und Servicequalität ganzheitlich zu optimieren und operative Exzellenz nachhaltig zu verankern.

Erst auf dieser strukturellen Grundlage lässt sich **AUTOMATISIERUNG** wirkungsvoll skalieren. Standardisierte Plattformen machen Smart Automation vom punktuellen Effizienzhebel zum strategischen Enabler für Produktivität, Qualität und Workforce-Entlastung.

Die systematische Optimierung von **ENERGIE- UND MATERIALEINSATZ** sichert nicht nur Kostenstabilität und regulatorische Compliance, sondern stärkt auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation. #

#ZUSAMMENFASSUNG



2026 ING. OPERATIONS STUDIE

Die makroökonomischen und strukturellen Rahmenbedingungen haben sich spürbar verschärft: 92 % der Befragten nehmen eine Zuspitzung der Herausforderungen wahr. Volatilität, geopolitische Unsicherheiten, Kosten- und Margendruck sowie der beschleunigte technologische und regulatorische Wandel wirken sich branchen- und wertschöpfungsspezifisch unterschiedlich aus.

Für Operations bedeutet dies einen Paradigmenwechsel: weg von punktueller Effizienz hin zu End-to-End-Resilienz, höherer Entscheidungsgeschwindigkeit und adaptiven Steuerungsmodellen entlang Source-Make-Deliver. COOs sind gefordert, Prioritäten klar zu setzen, Risiken systematisch zu managen und operative Exzellenz mit strategischer Flexibilität zu verbinden.

Quelle: Bock (2026)

Februar 2026 | OPERATIONS STUDIE – A COO AGENDA

Strategie? Eher Wunsch als Wirklichkeit: **27%** sehen sich heute **strategisch gut** aufgestellt und nur **15%** trauen es sich für die **Zukunft zu**.

KEY-TAKE AWAY 1

Robust, aber nicht unbedingt gut: **65%** halten die Prozesse für **störungsrobust** – aber nur **33%** für **wirklich effektiv**.

KEY-TAKE AWAY 2

Risiken halbwegs im Griff – **Reaktionsfähigkeit** noch nicht: **49%** managen Supply-Chain-Risiken systematisch, aber nur **38%** attestieren eine **hohe Krisenreaktionsfähigkeit**.

KEY-TAKE AWAY 3

Entscheidungen dauern – während die **Realität schneller ist**: Nur **12 %** sind mit der **Entscheidungsgeschwindigkeit** zufrieden – operative Steuerung scheitert weniger an Daten als an Governance, Priorisierung und Mut zur Entscheidung

KEY-TAKE AWAY 4

Transparenz endet am **Werkstor**: Zwar investieren viele in Daten und Tools, doch nur **eine Minderheit** verfügt über eine echte **End-to-End-Sicht** – Supply Chains werden gemanagt, ohne sie wirklich zu verstehen.

KEY-TAKE AWAY 5



Tobias Bock

Lead Expert Operations

Mobile: +49 152 25664930

Mail: tbock@consult-ing.ag



Jakob Emge

Managing Consultant Operations

Mobile: +49 152 25664930

Mail: jemge@consult-ing.ag



CONSULT ING. AG ist eine auf produzierende Unternehmen, spezialisierte Prozessberatung, die Unternehmen bei der Analyse, Gestaltung und Umsetzung anspruchsvoller Transformations- und Optimierungsprogramme unterstützt. Der Fokus liegt auf der systematischen Verbindung von strategischer Zielsetzung, operativer Exzellenz und belastbarer Entscheidungslogik.

Das Unternehmen verfügt über fundierte Expertise in der Strukturierung komplexer Fragestellungen, der Entwicklung umsetzungsnaher Konzepte sowie der Begleitung von Organisationen entlang kritischer Veränderungsprozesse. Dabei werden quantitative Analysen, bewährte Managementmethoden und branchenspezifisches Know-how integriert, um nachhaltige Wirkung zu erzielen.



#CONSULTING.[®]
DIETEL ENGINEERS