

Neue Risiken für die Lieferkette
und den Standort Deutschland
Supply Chain Pulse Check

Frühjahr 2023

Supply Chain Pulse Check Frühjahr 2023

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 17. Januar bis 6. Februar 2023 durchgeführt. Teilgenommen haben 121 Lieferketten-Verantwortliche von Großunternehmen sowie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in Deutschland, vorwiegend aus den Branchen Maschinenbau/Industriegüter, Automobil und Chemie.

Die Unternehmensgröße wurde über den Personalbestand ermittelt: KMU = 1 bis 249 Mitarbeitende, Großunternehmen = 250 und mehr Mitarbeitende. 79 Prozent der Befragten sind Lieferketten-Verantwortliche in Großunternehmen und 21 Prozent in KMUs. Bei vier Fünfteln der Befragten handelt es sich um Unternehmen, die Services/Aftersales mit Kundendienst und Ersatzteilversorgung als Teil ihres Geschäftes ausweisen.

Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 ergibt.

Vorwort	5
Zusammenfassung	6
Die Umfrageergebnisse im Detail	8
Weiterhin starke Beeinträchtigung der Lieferketten	8
Spürbar hohe Kostenauswirkungen	10
Verschärfung des Problems durch hohe Inflation, Rohstoffpreise und Energiekosten	11
Schwindende Standortattraktivität Deutschlands	13
Bleibende Unsicherheit erfordert umfassendes Umdenken	15
Handlungsempfehlungen	21
1. Kostenmanagement stärken	21
2. Digitalisierung vorantreiben	22
3. Nearshoring/Friendshoring prüfen	24
Autoren und Ansprechpartner	26



Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Ende letzten Jahres gab es erste Anzeichen dafür, dass sich die weltweiten Lieferketten weiter stabilisieren würden – und doch spricht einiges dafür, dass das Thema Supply Chains auch im Jahr 2023 und darüber hinaus für die Wirtschaft in Deutschland bestimmend bleiben wird.

Welche Auswirkungen haben die Energie- und Rohstoffpreise? Wie lassen sich Lieferketten für die aktuellen und kommenden Herausforderungen stabilisieren? Was heißt das für Service und Aftersales? Und vielleicht am wichtigsten: Was bedeutet all dies für den Standort Deutschland?

In dem neu entwickelten Supply Chain Pulse Check von Deloitte und BDI (Bundesverband der deutschen Industrie e.V.) in Zusammenarbeit mit der ISLA (International Service Logistics Association e.V.) wollen wir in einer regelmäßigen Befragung von Lieferketten-Verantwortlichen in Deutschland diese Fragen und Entwicklungen systematisch erfassen und ihre Ursachen identifizieren.

Wir freuen uns, Ihnen hiermit die erste Ausgabe des Supply Chain Pulse Check für das erste Halbjahr 2023 zu präsentieren und möchten uns bei den rund 120 Lieferketten-Verantwortlichen bedanken, die an dieser Befragung teilgenommen und ihre Einschätzungen abgegeben haben. Dies

ermöglicht uns – und Ihnen –, die langfristige Entwicklung der weltweiten Lieferketten in einer von technologischem und geopolitischem Wandel geprägten Welt zu analysieren und daraus einen verlässlichen Kompass für künftige Maßnahmen zur Stärkung der Supply Chains zu entwickeln.

Wir hoffen, dass der Supply Chain Pulse Check die Diskussion um die Resilienz der Lieferketten bereichert und dazu beiträgt, aktuelle oder künftige Belastungen der Supply Chains zu reduzieren oder gar zu vermeiden.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns über direktes Feedback und Anregungen.



Florian Ploner

Partner
Lead Industrial Products & Construction
Deloitte



Dr. Jürgen Sandau

Partner
Lead Supply Chain & Network Operations
Deloitte



Matthias Krämer

Leiter der Abteilung Außenwirtschaftspolitik
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
(BDI)

Zusammenfassung



53%

der befragten Unternehmen sind aktuell stark oder sehr stark beeinträchtigt durch Disruptionen in ihren Lieferketten.

Weiterhin starke Beeinträchtigung der Lieferketten

Der Deloitte Supply Chain Pulse Check zeigt, dass die Unternehmen in Deutschland trotz der langsamen Entspannung der globalen Lieferketten im Vergleich zu den letzten Jahren (u.a. der Zeit der Corona-Pandemie) im Frühjahr 2023 weiterhin unter Druck stehen. Mehr als die Hälfte (53%) der Befragten konstatieren derzeit eine Beeinträchtigung ihrer Lieferketten und fast die Hälfte (46%) befürchtet, dass das Risiko eines Ausfalls der Lieferketten steigt. Das Thema Lieferkettenprobleme ist trotz des leichten Trends zur Normalisierung nicht vorbei, sondern hat sich lediglich vom Thema Knappheit in Richtung steigende Preise und Kosten verschoben.



52%

verzeichnen Gewinneinbußen aufgrund der aktuellen Lieferkettenprobleme.

Spürbar hohe Kostenauswirkungen

Preisanstiege sind der größte Sorgenfaktor: Eine große Mehrheit (77%) der Befragten gibt an, dass das Niveau der Einkaufspreise gestiegen ist. Bei mehr als einem Viertel (27%) ist aufgrund der aktuellen Lieferkettenprobleme der Umsatz gesunken und bei der Hälfte (52%) hat der Gewinn abgenommen. Umsatzverluste werden zudem nicht nur auf Produktseite, sondern von jedem Zweiten der befragten Industrieunternehmen bis in den Servicebereich erwartet.



78%

sind in ihren Lieferketten stark oder sehr stark von der Energiepolitik betroffen.

Verschärfung des Problems durch hohe Inflation, Rohstoffpreise und Energiekosten

Über drei Viertel der befragten Industrieunternehmen sind in der Lieferkettenthematik jeweils stark von der Energiepolitik betroffen oder durch anhaltend hohe Inflation und Rohstoffpreise beeinträchtigt. Weitere drei Fünftel spüren den Fachkräftemangel in ihren Lieferketten. Der Krieg in der Ukraine und gestiegene regulatorische Anforderungen haben für etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden negative Implikationen.



52%

sehen die Attraktivität des Standorts Deutschland in Gefahr.

Schwindende Standortattraktivität Deutschlands

Nicht zuletzt aufgrund der aufgezählten Probleme sieht mehr als die Hälfte (52%) der Befragten die Attraktivität Deutschlands als Industriestandort schwinden – und fast die Hälfte (45%) schätzt die Gefahr, dass sich Deutschland deindustrialisieren könnte, als hoch ein. Als wichtigste Maßnahmen zur Erhöhung der Standortattraktivität nennen die Teilnehmenden unter anderem eine wirtschaftsfreundlichere Energie- und Steuerpolitik, Zugang zu qualifizierten Fachkräften, Förderung von Schlüsseltechnologien, Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Digitalisierung sowie weniger Bürokratie, Vorschriften und Regulierung.



56%

erwarten, dass ihre Lieferketten unter ähnlich hohem Druck bleiben.

Bleibende Unsicherheit macht umfassendes Umdenken nötig

Dieser vielfältige Mix aus Herausforderungen und das „New Normal“ der Unsicherheit dürften auch zukünftig bestehen bleiben. Mittel- und langfristig befürchten mehr als ein Fünftel (22%) der Befragten eine leichte oder starke Verschlechterung der Lieferkettenproblematik. Neue Maßnahmen und Strategien sind angesichts dieser erhöhten Unsicherheit erforderlich – wobei für eine stärkere Resilienz und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit vor allem das Kostenmanagement gestärkt, die Digitalisierung vorangetrieben und das Nearshoring/Friendshoring geprüft werden sollten.

Die Umfrageergebnisse im Detail

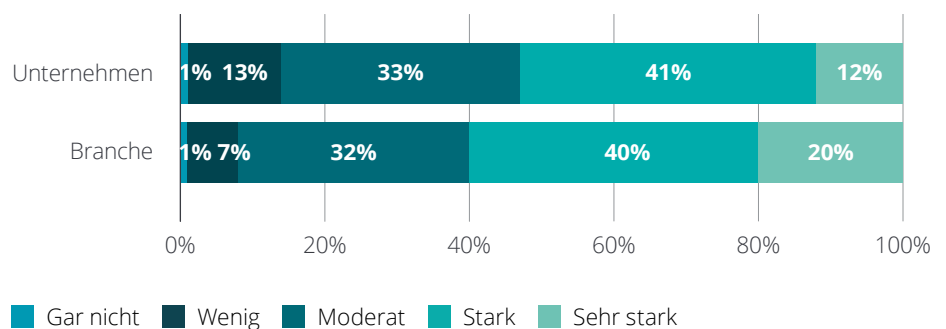
Weiterhin starke Beeinträchtigung der Lieferketten

Die Lieferketten standen in den letzten Jahren durch eine Reihe von Ereignissen unter enormem Druck. Dazu zählen die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und gravierende Einzelereignisse wie die Blockade des Suezkanals durch das Containerschiff „Ever Given“. Trotz der aktuellen Normalisierung wurden dabei für die deutsche Industrie die grundsätzlichen Schwachstellen einer zwar sehr effizienten, jedoch störungsanfälligen „Just in Time“-Fertigung deutlich sichtbar.

Mehr als die Hälfte (53%) der befragten Industrieunternehmen in Deutschland sind aktuell stark (41%) oder sehr stark (12%) beeinträchtigt durch Disruptionen in ihren Lieferketten (s. Abb. 1). Zudem denkt eine große Mehrheit (60%), dass ihre Branche insgesamt noch stärker unter Störungen leidet.

Abb. 1 – Beeinträchtigung durch Lieferkettenprobleme

Frage: Auf einer Skala von eins bis fünf – wie stark beeinträchtigen Lieferkettenprobleme aktuell Ihr Unternehmen und Ihre Branche?



Was ist mit Lieferketten und Lieferkettenproblemen gemeint?

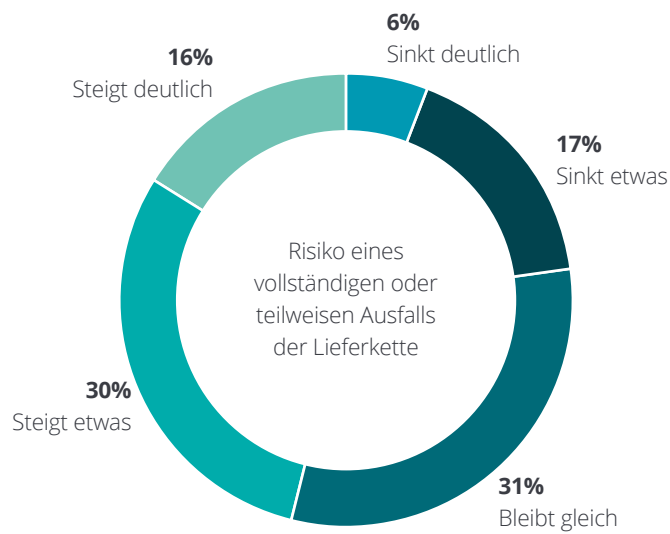
Unter Lieferketten verstehen wir die gesamte Kette von Einkauf bis Distribution und von Lieferanten bis Endkunden – also das gesamte Netzwerk von Lieferanten- bis Kundenseite (auch Supply Chain genannt). Dies beinhaltet den gesamten Prozess von Bestellung über Verarbeitung bis Bezahlung und Lieferung der Waren inkl. Aftersales.

Lieferkettenprobleme entsprechen einer Störung des Netzwerks und der Materialflüsse durch Unterbrechungen, Engpässe, Ausfälle oder Änderungen in den Informations-, Finanz- oder Material-/Warenflüssen.

Die hohe Relevanz und eine weitere Verschärfung der Lieferkettenproblematik zeigen sich insbesondere darin, dass aktuell fast die Hälfte (46%) der Befragten befürchtet, dass das Risiko eines vollständigen oder teilweisen Ausfalls ihrer Lieferketten etwas (30%) oder deutlich (16%) steigt (s. Abb. 2). Dies ist eine deutlich größere Gruppe als diejenigen, die finden, dass das Risiko etwas oder stark sinkt (23%). Die Angst vor Unterbrechungen und Ausfällen innerhalb der Lieferketten erweist sich bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen zudem als weit größer als aufseiten der Großunternehmen.

Abb. 2 – Aktuelles Ausfallrisiko

Frage: Was bedeuten die Lieferkettenprobleme aktuell für Ihr Unternehmen im Hinblick auf das Risiko eines vollständigen oder teilweisen Ausfalls der Lieferkette?



Spürbar hohe Kostenauswirkungen

Bezüglich des Ausfallrisikos sehen die befragten Industrieunternehmen weniger die Knappheit von Rohstoffen als Hauptproblem, sondern eher die Knappheit von Bauteilen oder Bauteilgruppen, wie z.B. Elektronik. Dazu kommen insbesondere Preisanstiege als größter Sorgenfaktor – wobei 77 Prozent der Teilnehmenden angeben, dass das Niveau der Einkaufspreise etwas (30%) oder deutlich (47%) gestiegen ist (s. Abb. 3). Produktionsausfälle bei Zulieferern, eine das Angebot übersteigende Nachfrage oder Transportprobleme können beispielsweise zu deutlichen Preissteigerungen in allen Branchen führen und Lieferkettenprobleme verschärfen.

Die aktuellen Auswirkungen der gestiegenen Kosten werden in den Umfrageergebnissen sehr deutlich. Bei mehr als einem Viertel (27%) der Befragten ist der Umsatz aufgrund der aktuellen Lieferkettenprobleme etwas oder deutlich gesunken – und bei der Hälfte (52%) hat der Gewinn etwas oder deutlich abgenommen (s. Abb. 4). Auch hier sind kleine und mittelgroße Unternehmen weit stärker betroffen als Großunternehmen.

Umsatzverluste werden zudem nicht nur auf der Produktseite, sondern von mehr als der Hälfte (55%) der befragten Industrieunternehmen bis in den Servicebereich erwartet. Bei 73 Prozent der Teilnehmenden sind beispielsweise die Transportkosten für Ersatzteile und Technikereinsätze etwas oder deutlich gestiegen. Weitere Verluste im Service-/Aftersales-Geschäft können aus Strafzahlungen oder aus der Nichtverfügbarkeit von Ersatz- oder Bauteilen resultieren.

Abb. 3 – Aktuelle Problempunkte

Frage: Was bedeuten die Lieferkettenprobleme aktuell für Ihr Unternehmen im Hinblick auf die Knappheit von Rohstoffen, die Knappheit von Bauteilen/-gruppen und das Niveau der Einkaufspreise?

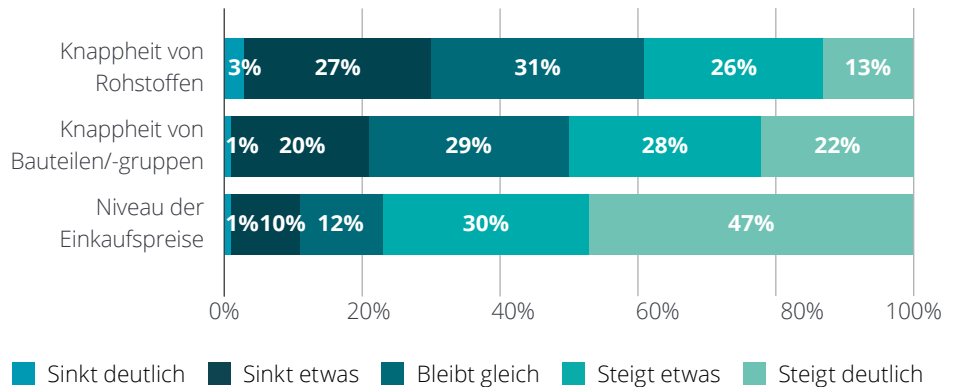
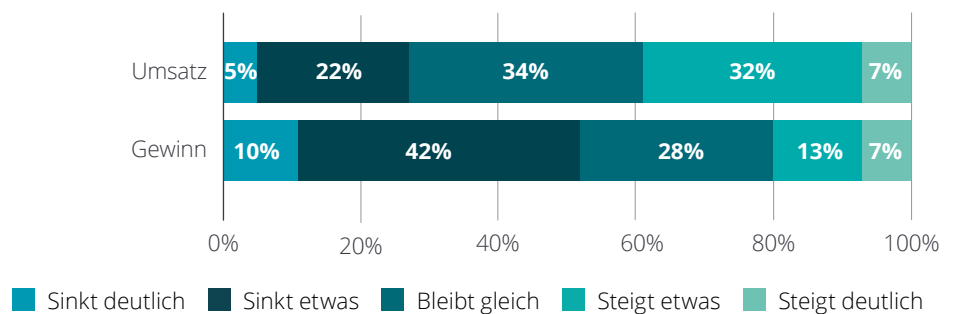


Abb. 4 – Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn

Frage: Welche Implikationen haben die aktuellen Lieferkettenprobleme hinsichtlich Ihres Umsatzes und Gewinns?



Verschärfung des Problems durch hohe Inflation, Rohstoffpreise und Energiekosten

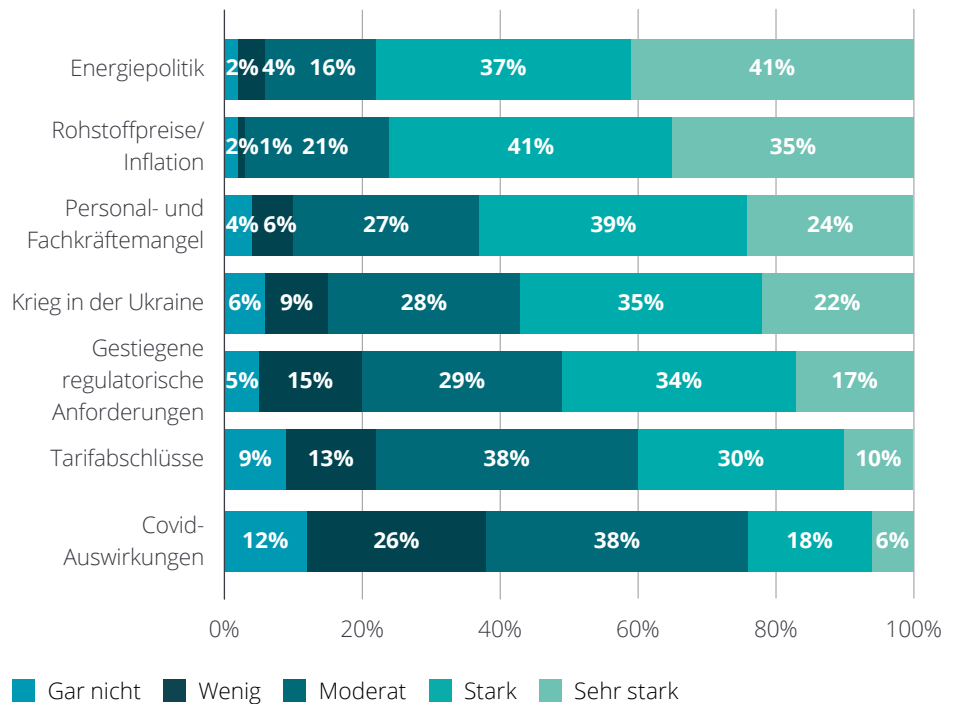
Weiter verschärft werden die aktuelle Lieferkettenproblematik und die damit verbundene Kostensteigerung zudem durch die Energiepolitik sowie durch anhaltend hohe Inflation und die steigenden Rohstoffpreise (s. Abb. 5).

Über drei Viertel der befragten Industrieunternehmen sind in der Lieferkettenthematik entweder stark (37%) oder sehr stark (41%) von der Energiepolitik betroffen – oder stark (41%) oder sehr stark (35%) durch die Rohstoffpreise/Inflation beeinträchtigt. Weitere drei Fünftel spüren stark (39%) oder sehr stark (24%) den allgemeinen Personal- und Fachkräftemangel in ihren Lieferketten. Unterbrechungen beispielsweise in der Gasversorgung hätten nicht nur verheerende Auswirkungen auf die Produktion, sondern auch auf den Vertrieb. Fachkräftemangel in Lagerlogistik, Speditionen und Transport können zudem Warenflüsse zusätzlich hemmen.

Der Krieg in der Ukraine und gestiegene regulatorische Anforderungen – wie z.B. das LkSG (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) – haben für etwas mehr als jedes Zweite der befragten Industrieunternehmen negative Implikationen. Die Covid-Auswirkungen spielen demgegenüber nur noch eine untergeordnete Rolle, da sich in letzter Zeit die pandemiebedingten Verzögerungen in Grenzen halten. Ebenso hat das Thema Tarifabschlüsse geringe Auswirkungen im Vergleich zu den anderen Entwicklungen.

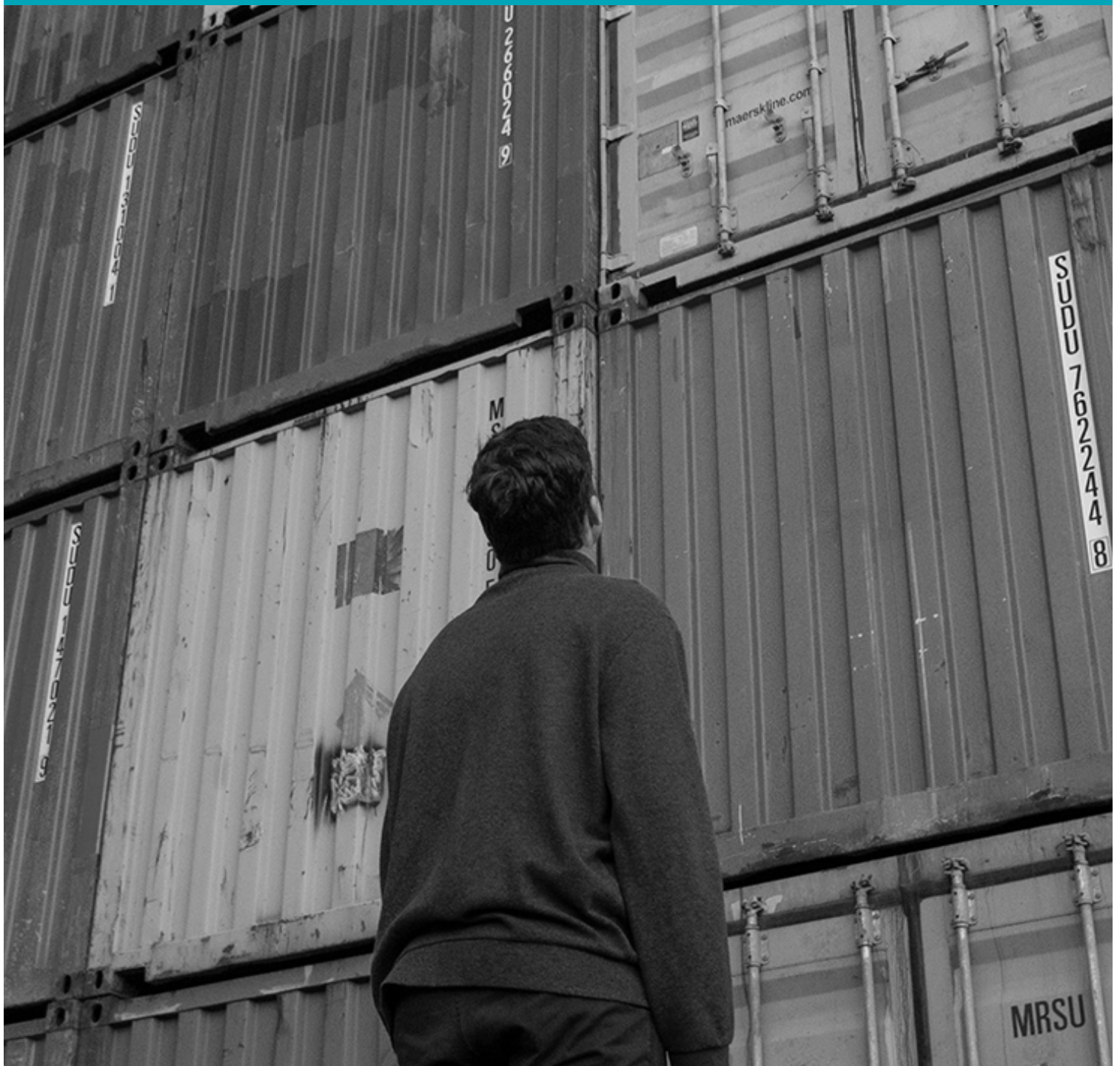
Abb. 5 – Beeinträchtigung durch aktuelle Entwicklungen

Frage: Welche Implikationen haben folgende Themen/Entwicklungen auf Ihr Unternehmen in Bezug auf die Lieferkettenthematik?



„Viele Unternehmen sehen zwar den Bedarf für strukturelle Veränderungen und den Einsatz neuer Technologien in ihrer Lieferkette, scheuen sich aber in einer von zahlreichen Unsicherheiten geprägten Zeit, langfristige und wirkungsvolle Maßnahmen wie einen digitalen Supply Chain Control Tower anzugehen.“

Dr. Jürgen Sandau, Partner, Lead Supply Chain & Network Operations, Deloitte



Schwindende Standortattraktivität Deutschlands

Nicht zuletzt aufgrund dieser Probleme sehen die Befragten die Attraktivität des Industriestandorts Deutschland schwinden. Mehr als die Hälfte (52%) der Teilnehmenden sieht die Attraktivität Deutschlands aktuell in Gefahr (s. Abb. 6). 58 Prozent der Befragten erwarten auch langfristig einen negativen Trend, d.h., dass die Attraktivität Deutschlands im Vergleich zu anderen Industriestandorten in ihren Augen in den nächsten drei Jahren sinken wird. Unsere Indexberechnung (als Saldo der positiven und negativen Einschätzungen) ergibt einen deutlich negativen Wert von -35 Prozent für die aktuelle und von -41 Prozent für die zukünftige Standortattraktivität.

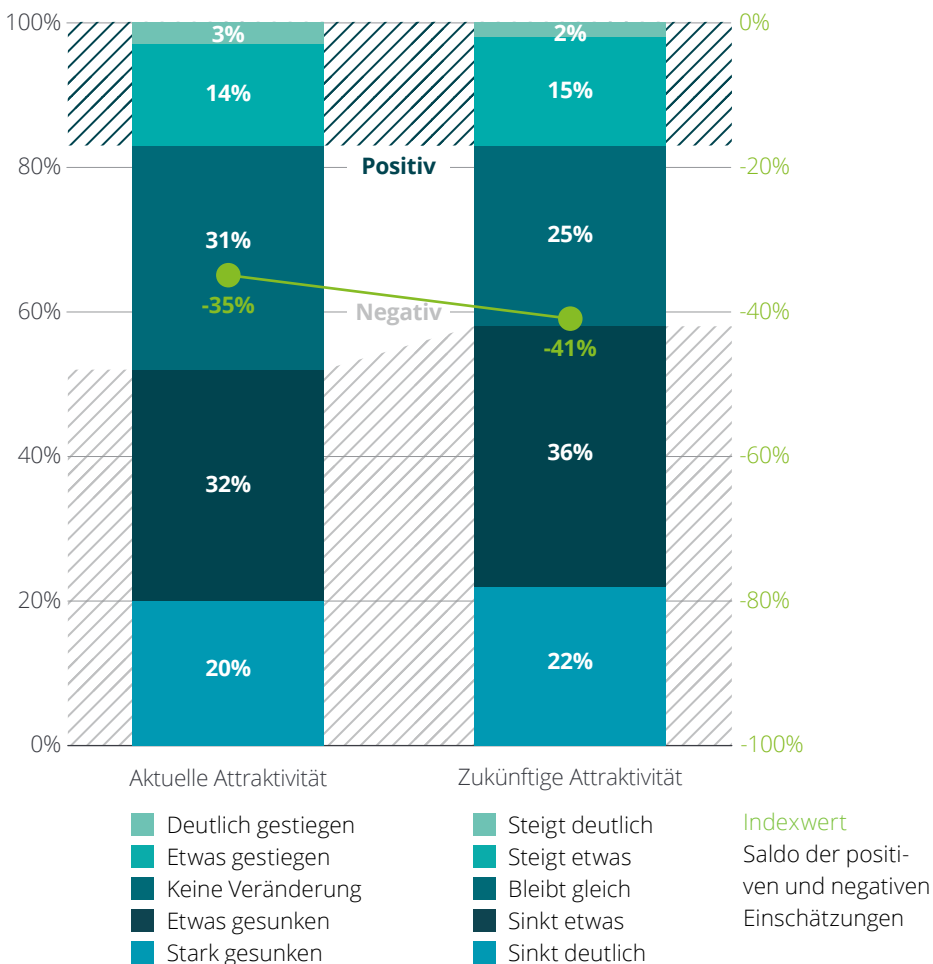
Als die wichtigsten Maßnahmen zur Erhöhung der Standortattraktivität Deutschlands sehen die befragten Industrieunternehmen vor allem folgende Faktoren:

- Erhöhung der Energiesicherheit
- Wettbewerbsfähige Energiepreise/ Industriestrompreise
- Steuersenkungen oder -entlastungen
- Vereinfachte Einwanderung für qualifizierte Fachkräfte
- Staatliche Förderung von Schlüsseltechnologien
- Verstärkte Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Digitalisierung
- Kürzere Planungs- und Genehmigungsverfahren bei Neuansiedlungen
- Allgemein weniger Bürokratie, Vorschriften und Regulierung

Abb. 6 – Standortattraktivität Deutschlands

Frage A: Wie hat sich die Attraktivität des Standorts Deutschland, im Vergleich zu anderen führenden Industriestandorten, für Ihr Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt?

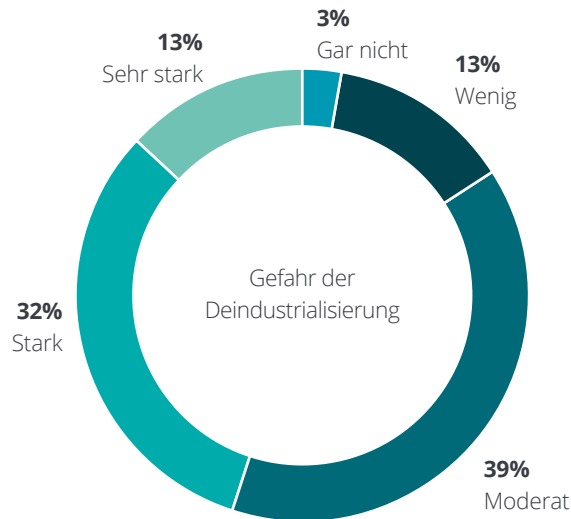
Frage B: Wie wird sich die Attraktivität des Standorts Deutschland, im Vergleich zu anderen führenden Industriestandorten, für Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren entwickeln?



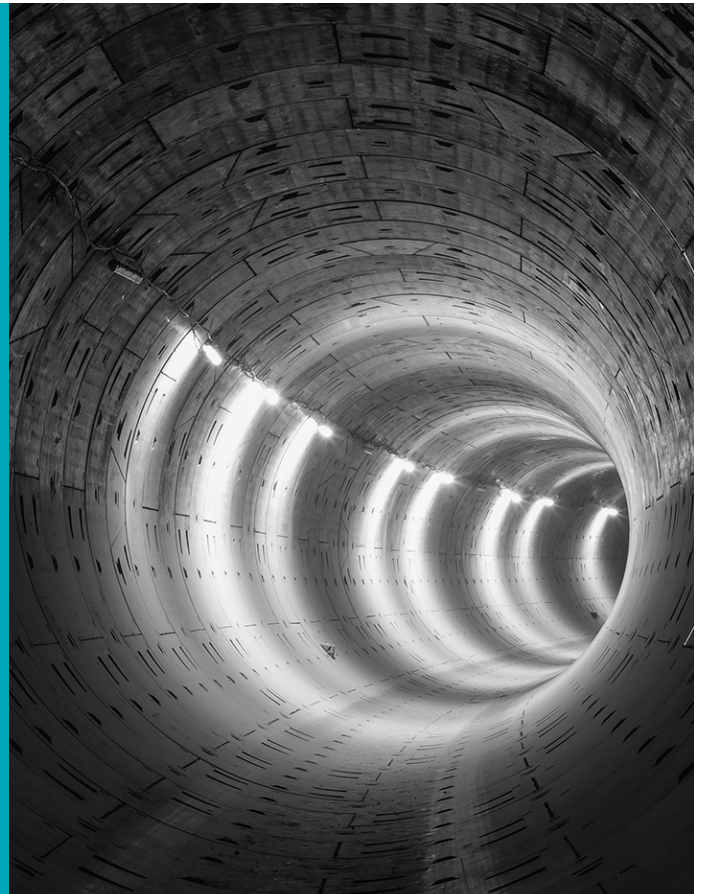
Im Umkehrschluss handelt es sich in den Augen der befragten Industrieunternehmen bei all diesen Maßnahmen um Faktoren, die in der gegenteiligen Ausprägung aktuell den Standort Deutschland belasten – weshalb fast die Hälfte (45%) der Teilnehmenden beim derzeitigen Stand und Trend die Gefahr, dass sich Deutschland tatsächlich deindustrialisiert, als stark (32%) oder sehr stark (13%) einschätzt (s. Abb. 7). Interessanterweise gibt es bei dieser pessimistischen Einschätzung keine wesentlichen Unterschiede nach Unternehmensgröße oder nach Unternehmen, die im letzten Jahr eine Gewinnsteigerung bzw. einen Gewinnrückgang erfahren haben.

Abb. 7 – Deindustrialisierung in Deutschland

Frage: Auf einer Skala von 1 bis 5, wie stark schätzen Sie die Gefahr ein, dass sich Deutschland „deindustrialisiert“?



Fast die Hälfte der Teilnehmenden schätzt beim derzeitigen Stand und Trend die Gefahr, dass sich Deutschland tatsächlich deindustrialisiert, als stark oder sehr stark ein.



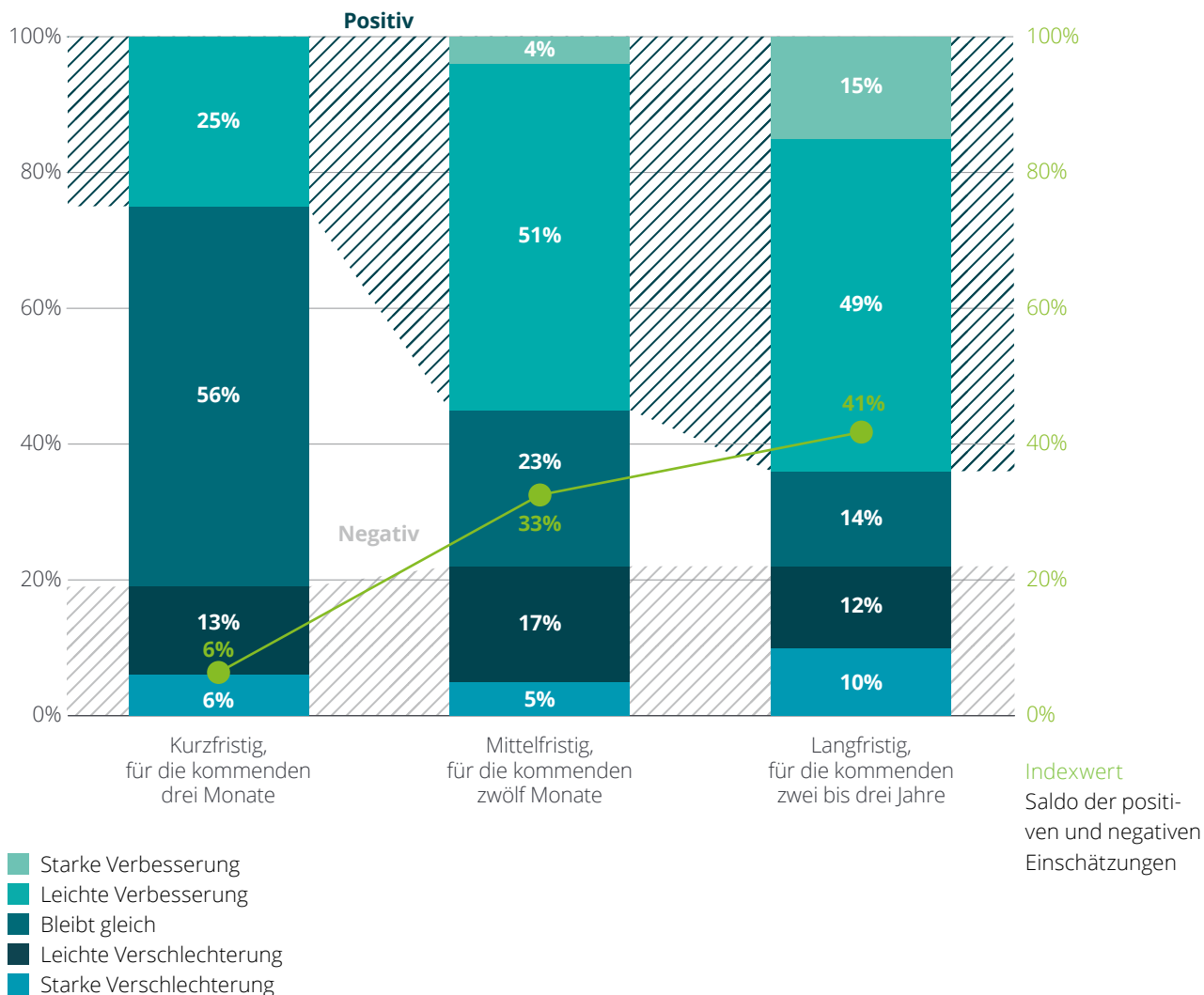
Bleibende Unsicherheit erfordert umfassendes Umdenken

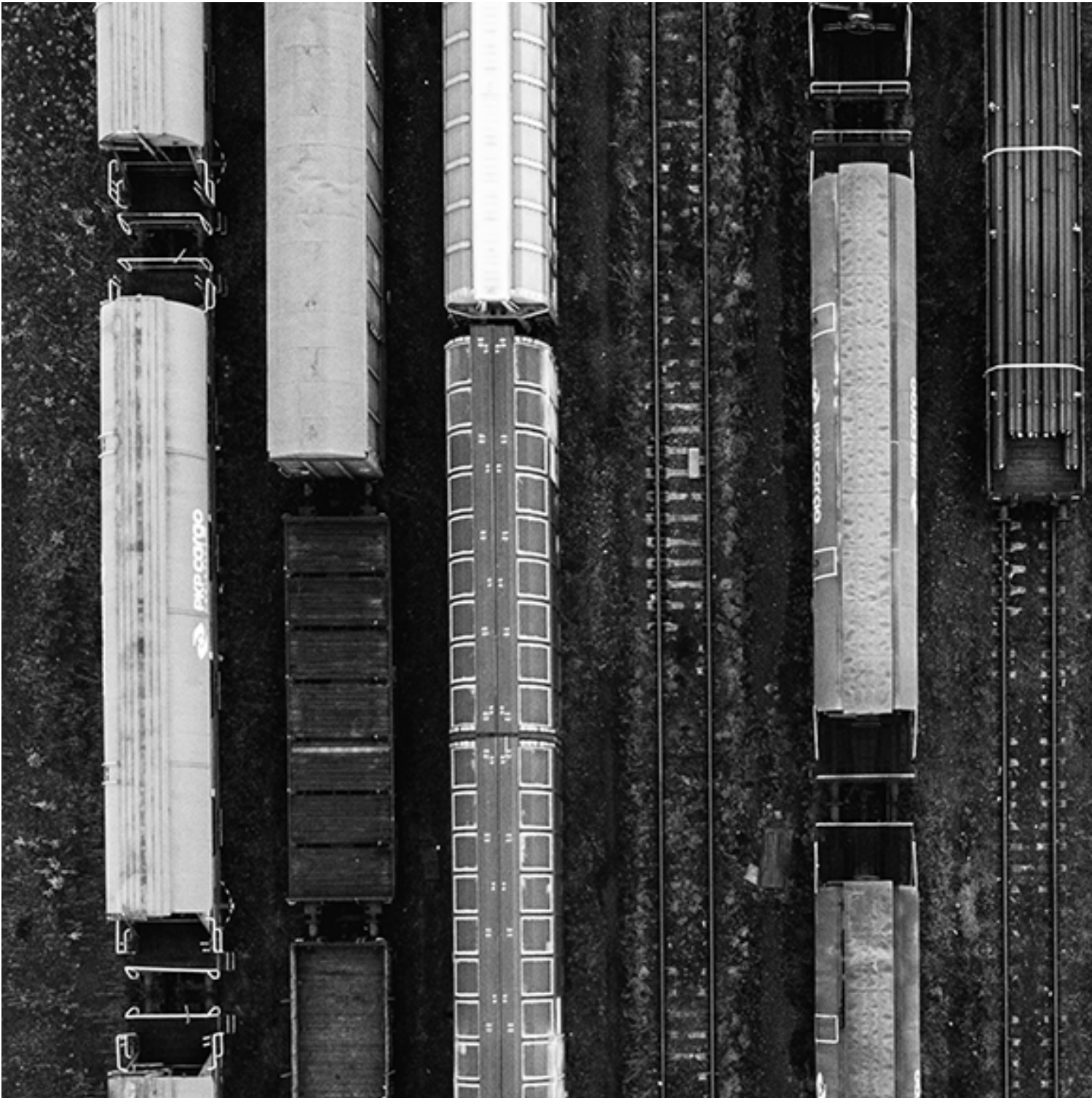
Dieser vielfältige Mix an Herausforderungen und das „New Normal“ der Unsicherheit dürften auch zukünftig bestehen bleiben. Kurzfristig wird eine Entspannung nicht für wahrscheinlich gehalten – 56 Prozent der befragten Industrieunternehmen erwarten, dass die Entwicklung bezüglich der Lieferkettenproblematik gleich bleibt (s. Abb. 8).

Obwohl die Hälfte der Teilnehmenden mittel- und langfristig eine leichte Verbesserung erwartet, befürchten immer noch mehr als ein Fünftel (22%) künftig eine leichte oder starke Verschlechterung bezüglich der Lieferkettenproblematik. Vor diesem Hintergrund sind ein umfassendes Umdenken und neue Strategien notwendig.

Abb. 8 – Lieferkettenproblematik – Zukunftseinschätzung

Frage: Welche Entwicklung erwarten Sie insgesamt bezüglich der Lieferkettenproblematik kurzfristig, mittelfristig und langfristig?





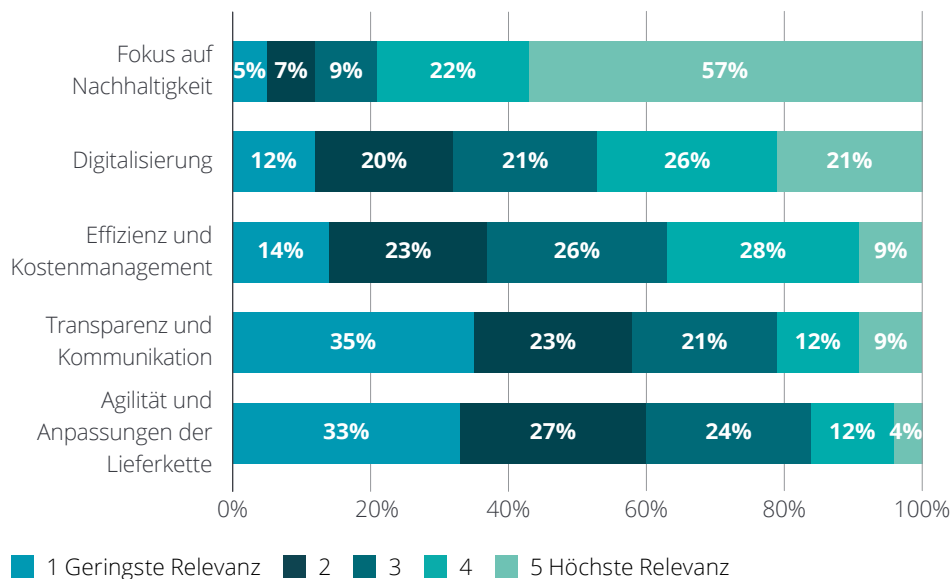
„Die Sorge um resiliente Lieferketten und der Druck auf die Profitabilität sind gekommen, um zu bleiben. Ein Wegducken oder der Rückzug auf kurzfristige Maßnahmen wird sich spätestens bei der nächsten Krise bitter rächen.“

Florian Ploner, Partner, Lead Industrial Products & Construction, Deloitte

Zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit und der allgemeinen Resilienz ihrer Lieferkette sieht die Mehrheit der befragten Industrieunternehmen Maßnahmen mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie Effizienz und Kostenmanagement als am relevantesten an (s. Abb. 9). Unternehmen, die im letzten Jahr eine Gewinnsteigerung erfahren haben, fokussieren sich weit stärker auf die Bereiche Nachhaltigkeit, Agilität und Effizienz/Kostenmanagement zur Erhöhung ihrer Resilienz – wohingegen Unternehmen, die einen Gewinnrückgang verzeichneten, Digitalisierung und Transparenz/Kommunikation favorisieren. Mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu erzielen ist jedoch oft mit zusätzlichen Kosten verbunden. Vier Fünftel der Befragten schätzen nicht zuletzt deshalb, dass der Mehraufwand bzw. Investitionen zur Verbesserung der Resilienz in den nächsten zwölf Monaten etwas oder deutlich steigen werden.

Abb. 9 – Maßnahmen zur Resilienzerhöhung

Frage: Bitte ordnen Sie die folgenden Maßnahmen zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit Ihrer Lieferkette (Resilienz) nach Relevanz (fünf Antwortmöglichkeiten, Reihenfolge anordnen, dann ranken von 1 bis 5; 5 = höchste Relevanz bis 1 = geringste Relevanz der aufgeführten Maßnahmen).

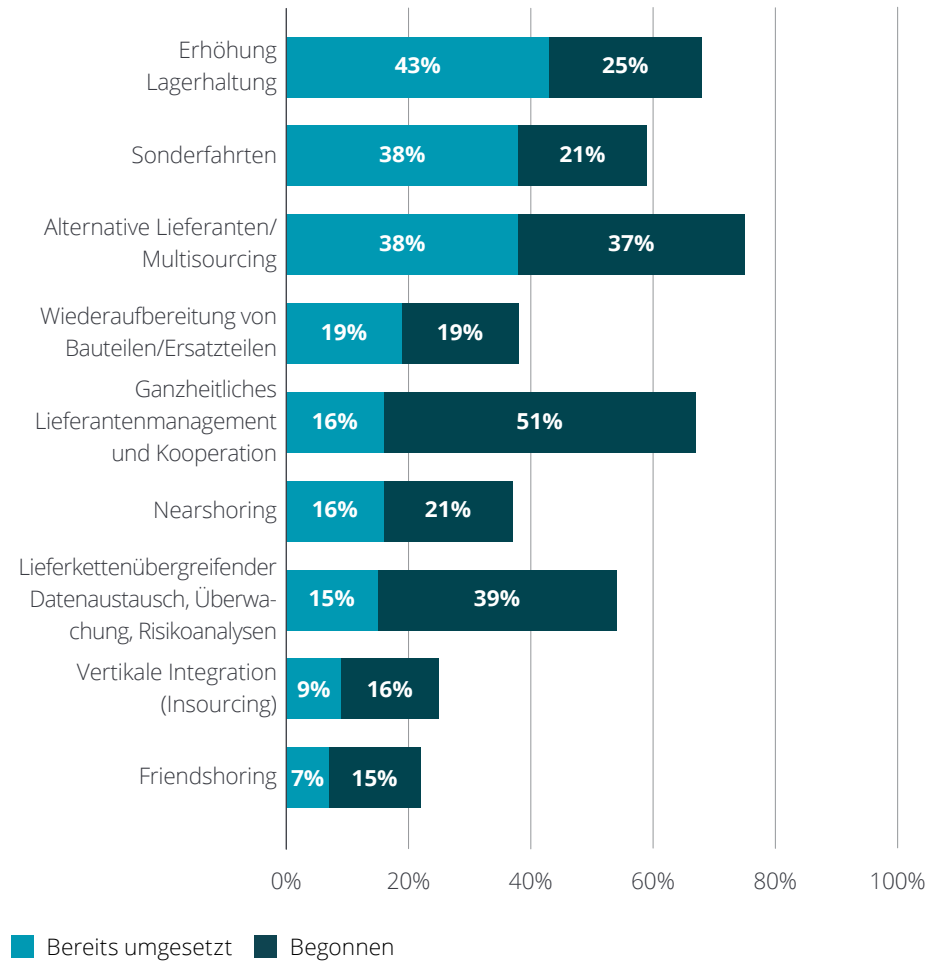


Als konkrete Gegenmaßnahmen zu den aktuellen Störungen in der Lieferkette setzen die befragten Industrieunternehmen zudem auf erhöhte Lagerhaltung und viele Sonderfahrten, was jedoch die Kosten ebenfalls weitertreibt und nicht unbedingt der Nachhaltigkeit dient. 43 respektive 38 Prozent der Teilnehmenden haben diese zwei Maßnahmen bereits umgesetzt und mehr als ein Fünftel hat damit begonnen (s. Abb. 10).

Der Aufbau alternativer Lieferanten/Multisourcing wird ebenfalls schon von 38 Prozent der Befragten betrieben und jeder Zweite verfolgt die Wiederaufbereitung von Bauteilen/Ersatzteilen im Zeichen einer ressourceneffizienten Kreislaufwirtschaft. Ganzheitliches Lieferantenmanagement und lieferkettenübergreifende, intelligente und datengetriebene Lösungen werden dagegen noch wenig genutzt bzw. wurden mehrheitlich erst begonnen (51 resp. 39% der Befragten).

Abb. 10 – Umgesetzte und begonnene Gegenmaßnahmen

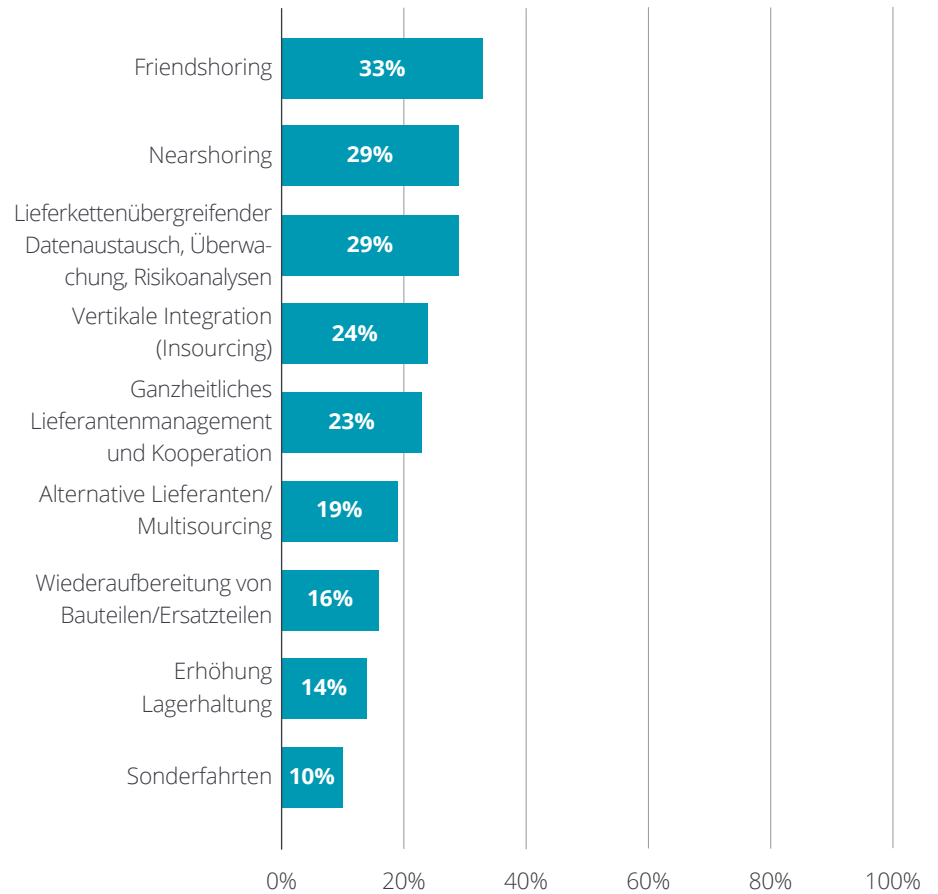
Frage: Welche Maßnahmen haben Sie infolge der aktuellen Situation bei den Lieferketten bereits umgesetzt oder begonnen?



Ebenso betreiben erst wenige der Teilnehmenden Nearshoring, Friendshoring oder vertikale Integration (Insourcing) bzw. haben diese mehrheitlich vorerst nur geplant (s. Abb. 11).

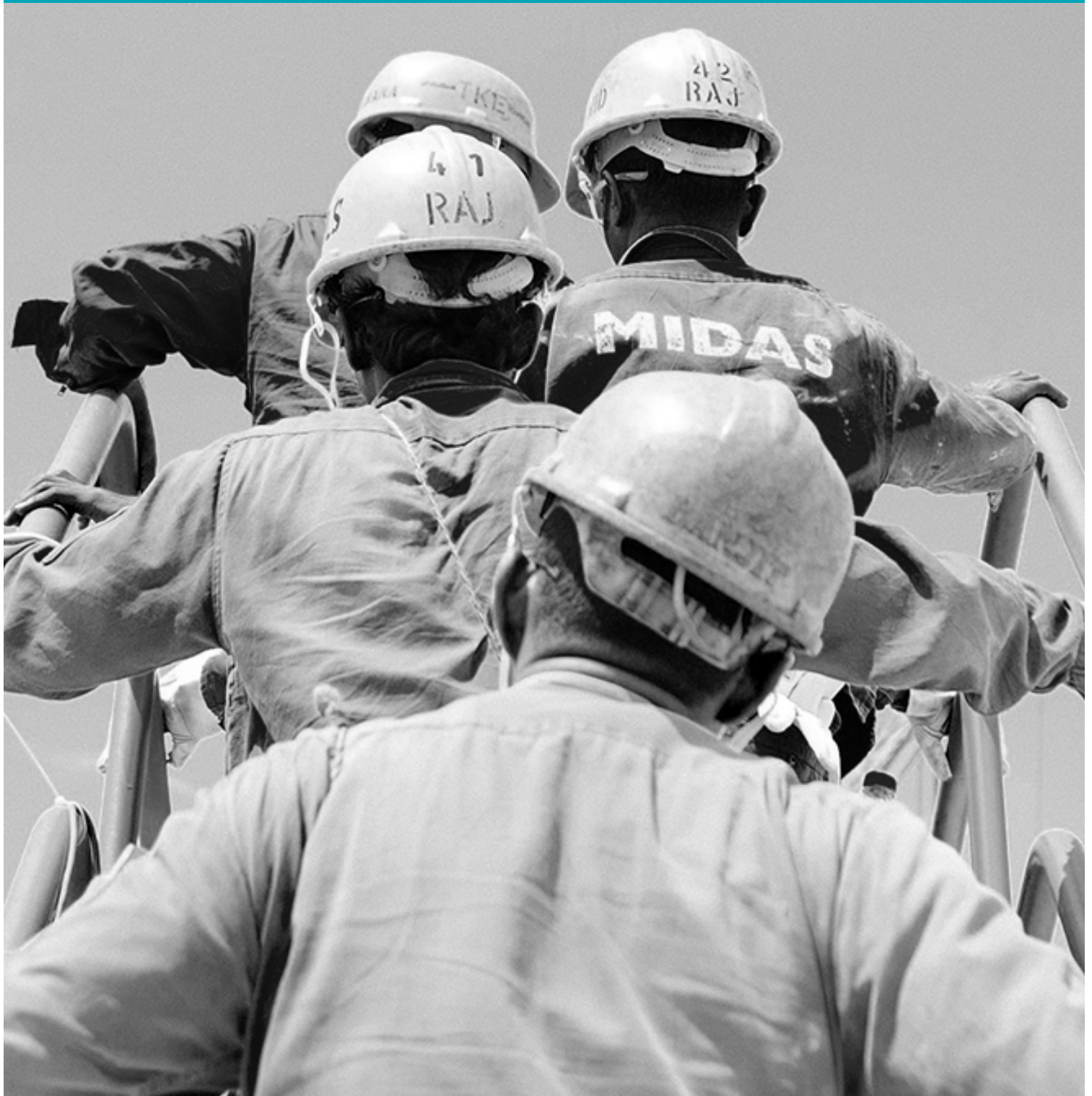
Abb. 11 – Geplante Gegenmaßnahmen

Frage: Welche Maßnahmen haben Sie infolge der aktuellen Situation bei den Lieferketten bereits überlegt?



„Die Ergebnisse zeigen, dass die Gefahr der Deindustrialisierung real ist. Vor allem Nordamerika wird als attraktiverer Investitionsstandort wahrgenommen. Energieversorgung, Marktzugang und weniger Bürokratie sind dabei ausschlaggebend. Die Rahmenbedingungen in Deutschland benötigen vor diesem Hintergrund ein Upgrade.“

Alexander Börsch, Director, Chefökonom & Leiter Research, Deloitte



Handlungsempfehlungen

Für die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland wird auch 2023 weiterhin im Zeichen der Lieferkettenprobleme stehen. Was wird dagegen getan? Begegnet wird den Herausforderungen hauptsächlich mit „traditionellen“, rettenden Maßnahmen und Mehraufwand mit kurzfristigem Horizont, wie etwa einer Erhöhung der Lagerbestände, Sonderfahrten und Multisourcing. Im klassischen Sinne also eine Verstärkung des Bullwhip-Effekts entlang der Lieferkette – konträr zu den aktuellen Bestrebungen nach Nachhaltigkeit als wichtigstem Fokus zur Resilienzerhöhung bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen. Wo bleiben der Weitblick und die Zukunftsfähigkeit? Investitionen in beispielsweise zusammenarbeitfördernde Datentransparenz oder Lieferantenkollaboration sind zwar bereits begonnen oder angedacht, aber nicht hinreichend umgesetzt. Auch aus dem Krisenmodus heraus ist der langfristige Aufbau der eigenen Resilienz essenziell. In vielerlei Hinsicht mag dies eine doppelte Anstrengung aufseiten der Unternehmen bedeuten – kurzfristige Störungen abpuffern und in langfristige Systeme investieren –, doch auf Dauer kann niemand im Notfallmodus bestehen. Die nächste Krise steht immer schon vor der Tür, wie die letzten Jahre gezeigt haben.

Nach Einschätzung der Experten von Deloitte wird sich der Druck auf die Industrieunternehmen zukünftig noch verschärfen. In der Befragung zeichnen sich dazu zwei Themen ab: einerseits regulatorische Anforderungen mit der Einführung des LkSG und andererseits die schwindende Standortattraktivität Deutschlands. Ein Warnsignal sowohl für Unternehmen als auch für die Politik. Aus den Ergebnissen lassen sich drei Maßnahmenbereiche ableiten, die entscheidend sind, um mit der verschärften Beeinträchtigung und der

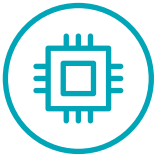
erhöhten Unsicherheit in der Lieferkette zukünftig besser umgehen zu können. Ihre Zukunft müssen die Unternehmen bereits heute mit der entsprechenden Weichenstellung gestalten.



1. Kostenmanagement stärken

Erstens sind erhöhte Effizienz und besseres Kostenmanagement in der Lieferkette dauerhaft nötig. Über ein Drittel der befragten Industrieunternehmen bewertet den Bereich Effizienz/Kostenmanagement mit zweithöchster oder höchster Relevanz zur Erreichung einer hohen Lieferkettenresilienz (s. Abb. 9). Bessere Widerstandsfähigkeit kann beispielsweise durch ein ganzheitliches Lieferantenmanagement und stärkere Kooperation mit Lieferanten und Partnern erreicht werden. Dies macht aber nur knapp ein Fünftel der Befragten und erst die Hälfte hat damit begonnen (s. Abb. 10). Verbesserungspotenzial gibt es auch bei der Suche nach alternativen Lieferanten/Multisourcing, was ein Fünftel der Befragten bereits plant (s. Abb. 11).

Neue Technologien können hier helfen, Prozesse zu optimieren und diese in der Wertschöpfungskette effizienter zu gestalten. Big Data und Analytics können beispielsweise die Effizienz von Planungstools steigern, Künstliche Intelligenz zur Optimierung des Transportumschlags beitragen und Digital Twins die Agilität in Lieferketten, Lagern oder Anlagen erhöhen und damit Kosten reduzieren.

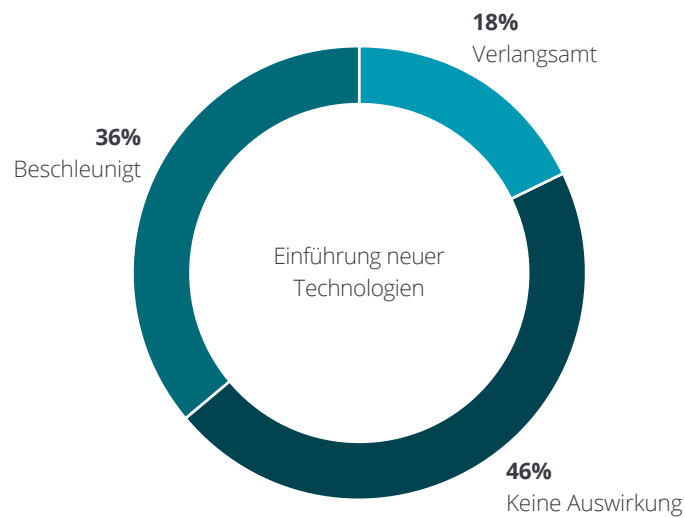


2. Digitalisierung vorantreiben

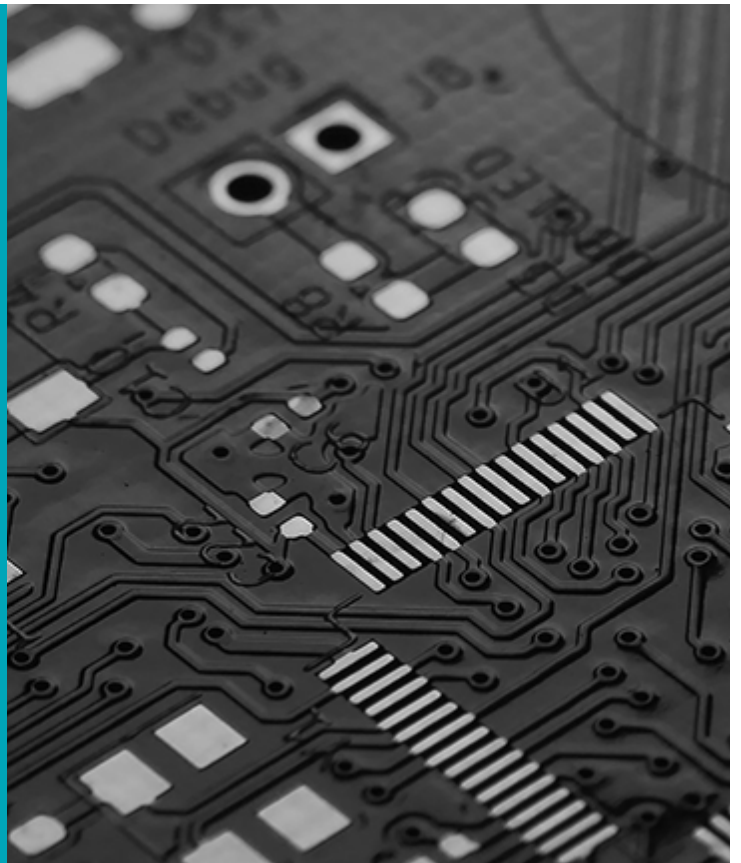
Zweitens gibt es weiterhin einen deutlich steigenden Bedarf nach digitaler Vernetzung, Datenanalyse und Remote-Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Lieferanten bis zu den Kunden. Bei einem Drittel (36%) der befragten Industrieunternehmen hat beispielsweise die Sorge vor Lieferengpässen die Bereitschaft zur Einführung neuer Technologie für bessere Konnektivität von Maschinen und vorausschauende Wartung bei ihren Kunden beschleunigt (s. Abb. 12).

Abb. 12 – Technologiebereitschaft

Frage: Welche Auswirkungen hat die Sorge vor Lieferengpässen auf die Bereitschaft zur Einführung neuer Technologien (z.B. Konnektivität von Maschinen, Predictive Maintenance) bei Ihren Kunden?



Digitale Technologien sind eine wesentliche Hilfe bei der effizienten Erfüllung neuer regulatorischer Anforderungen.



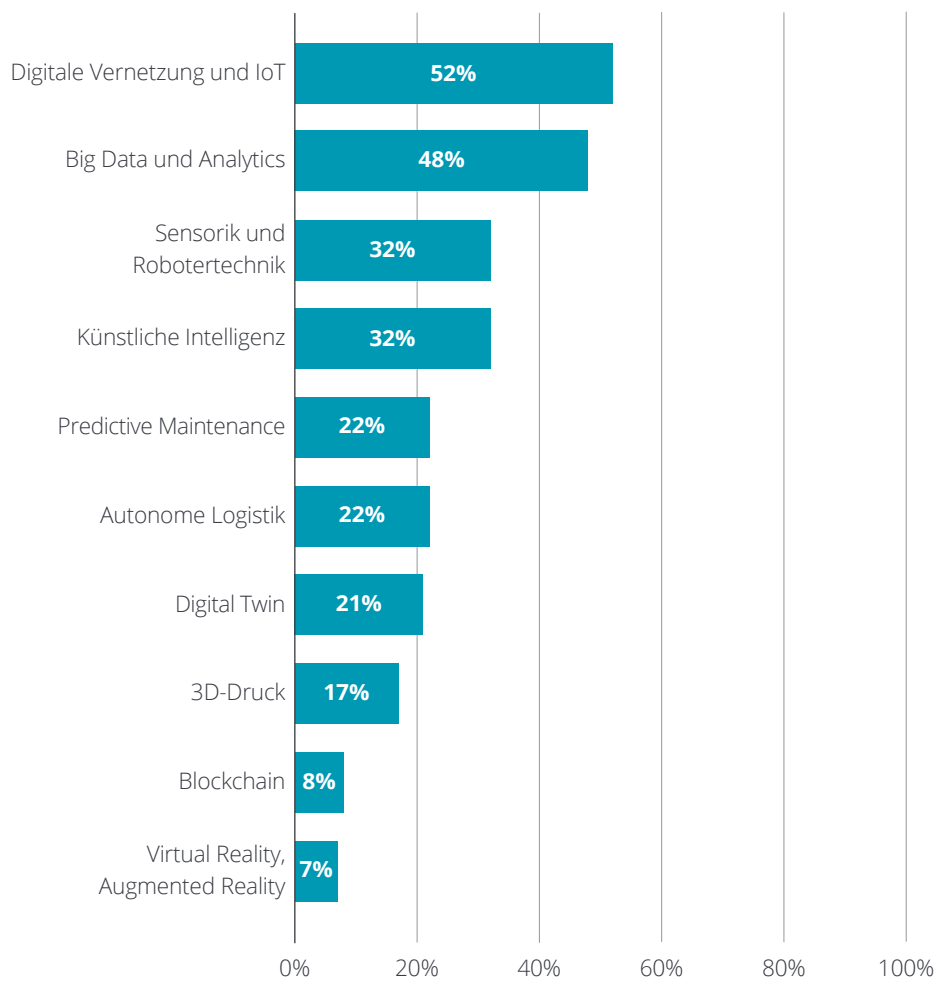
Dabei gibt es auch klare Präferenzen, welche neuen Technologien hier besonders hilfreich sein könnten. Die Hälfte der Befragten will auf digitale Vernetzung und IoT (52%) sowie Big Data und Analytics (48%) setzen, um beispielsweise einen besseren Datenaustausch in der Lieferkette über Cloud Computing oder gezielteres Risikomanagement zu erreichen (s. Abb. 13).

Jeweils ein weiteres Drittel favorisiert mehr Automatisierung mittels Sensorik und Robotertechnik sowie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Verbesserung ihrer Lieferkettenresilienz. Weit weniger Potenzial zur Verbesserung der Resilienz wird demgegenüber den Blockchain-Technologien, Virtual Reality/Augmented Reality oder 3D-Druck zugeschrieben.

Digitalisierung ist generell vor allem ein hilfreiches und notwendiges Mittel, um Aufwand und Kosten zur Erfüllung von regulatorischen Maßnahmen (z.B. LkSG) gering zu halten. Ohne digitale Lösungen wäre ein enormer zusätzlicher Personal- und Zeitaufwand notwendig (d.h. Geld und Fachkräfte), der bei vielen Unternehmen nicht vorhanden ist. Insofern darf der Ausbau digitaler Technologien in den Unternehmen insgesamt nicht unterschätzt werden.

Abb. 13 – Wichtigkeit neuer Technologien

Frage: Welche Technologien erscheinen Ihnen zur Verbesserung der Resilienz besonders wichtig?





3. Nearshoring/Friendshoring prüfen

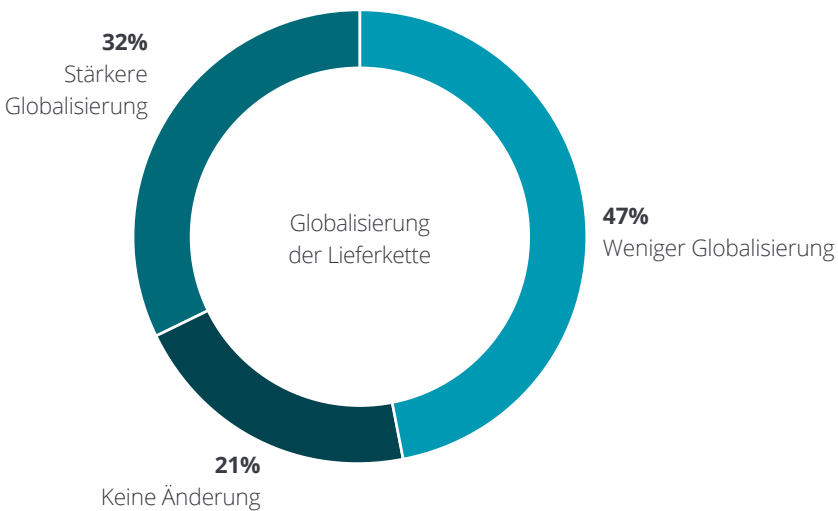
Drittens wollen viele der Befragten das Thema Verlagerung (Nearshoring und Friendshoring) angehen. Die zunehmenden geopolitischen Spannungen und handelspolitischen Verwerfungen, insbesondere zwischen China und den USA, legen das Augenmerk stärker auf die Anpassung globaler Strategien. Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen deutsche Industrieunternehmen beispielsweise ihre jeweilige Asienstrategie in Bezug auf Einkauf,

Produktion oder Verkauf überdenken, um Abhängigkeiten in ihren Lieferketten zu reduzieren und Risiken zu diversifizieren. Eine mehrheitliche Rückverlagerung (Reshoring), die aktuell in den USA stark im Trend liegt, scheint dabei weniger relevant als vielmehr die Verlagerung von kritischen Teilen der Wertschöpfungskette in andere asiatische Standorte, neue und bestehende Wachstumsmärkte oder näher an Deutschland.

Angesichts der zunehmenden Spannungen und Verwerfungen plant tatsächlich ein Drittel der Befragten eine solche Diversifizierung bzw. stärkere Globalisierung in ihrer Lieferkette in den nächsten 24 Monaten (s. Abb. 14). Dabei stellt sich aber die Frage, an welchen Standorten diese neuen Investitionen getätigt werden sollen.

Abb. 14 – Globalisierungsaussichten

Frage: Planen Sie mehr oder weniger Globalisierung in Ihrer Lieferkette in den nächsten 24 Monaten?

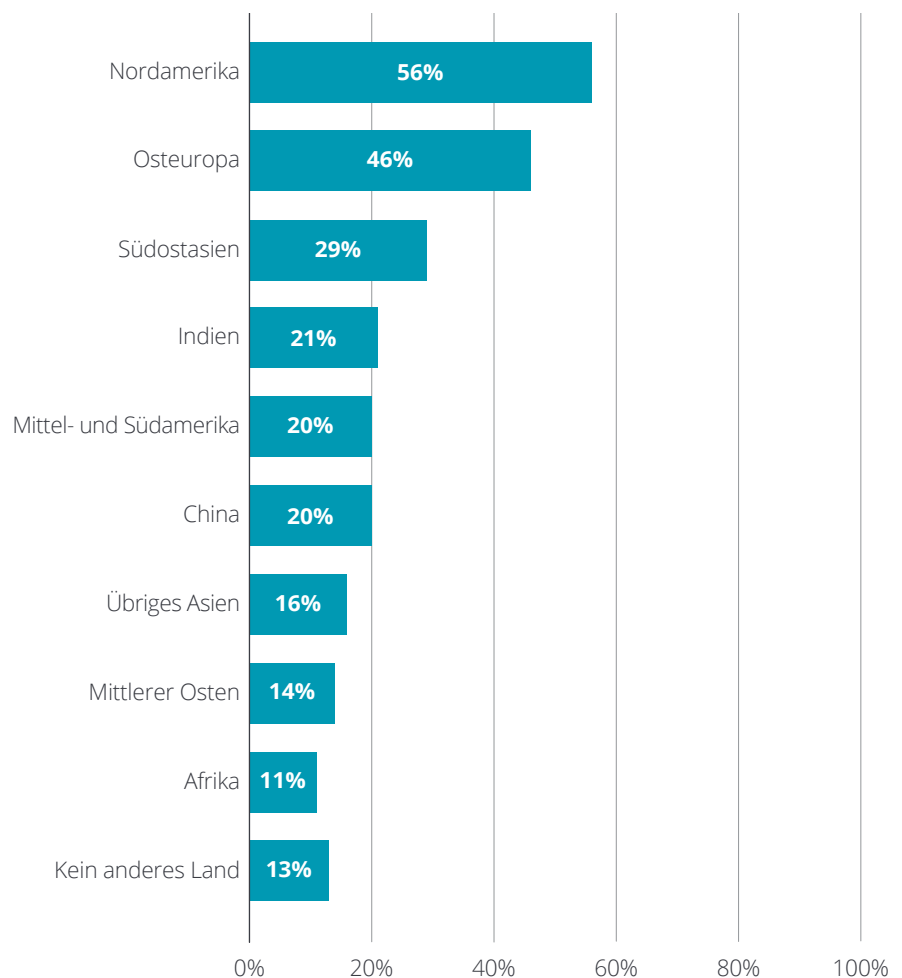


Als derzeit attraktivere Investitionsstandorte als Deutschland erweisen sich aus Sicht der Unternehmen insbesondere Nordamerika (56% der Befragten), Osteuropa (46%) und Südostasien (29%) (s. Abb. 15). Die am häufigsten genannten Länder hier sind USA, Polen, Vietnam, Indien, Brasilien, Kanada und Türkei.

Als Haupttreiber für eine Verlagerung an den Standort Nordamerika nennen die befragten Industrieunternehmen vor allem einen besseren Marktzugang, weniger Bürokratie/Regulierung sowie die Energie-sicherheit und -kosten. Bei Alternativstandorten in Osteuropa spielen die Faktoren niedrigere Arbeitskosten, gute Logistikanbindung sowie verfügbare und qualifizierte Arbeitskräfte eine zentrale Rolle. Standorte in Südostasien sind oft Alternativen zu China, die Produktionskostenvorteile aufweisen.

Abb. 15 – Anvisierte Investitionsstandorte

Frage: Welche Länder/Regionen erscheinen Ihnen derzeit als Investitionsstandort attraktiver als Deutschland?



Autoren und Ansprechpartner



Dr. Jürgen Sandau

Partner

Lead Supply Chain & Network Operations

Tel: +49 151 58000222

jsandau@deloitte.de



Yasmin Wächter

Senior Manager

Industrials & Supply Chain

Tel: +49 151 18293108

ywaechter@deloitte.de



Dr. Alexander Börsch

Director

Chefökonom & Leiter Research

Tel: +49 89 29036 8689

aboersch@deloitte.de



Florian Ploner

Partner

Lead Industrial Products & Construction

Tel: +49 151 58076549

fploner@deloitte.de

Kontaktieren Sie uns

Mit unseren Insights betrachten wir aktuelle Entwicklungen, Trends und Umbrüche in der Branche. Wenn Sie nach neuen Ideen suchen, um die Herausforderungen von heute und morgen anzugehen, dann lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Mit freundlicher Unterstützung von



Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.