Deloitte.

Together makes progress

BGA

Supply-Chain-Resilienz
Status quo und Ausblick für den Groß- und Außenhandel

Eine gemeinsame Umfrage von Deloitte und BGA zu Reifegrad, Risikobewertung und effektiver Schließung von Resilienzlücken

Management Summary 04

Globale Unsicherheit trifft auf internationale Handelsstrukturen im Groß- und Außenhandel 06

Wie resilient ist die Supply Chain des Groß- und Außenhandels wirklich? 08

Resilienz gestalten: Wie die Transformation gelingen kann 16

Wie und wo fängt man an? 18

Methodik und Erhebung – Wer hat teilgenommen? 20

Quellen 21

Unsere Autor:innen 22

Management Summary

Handelskonflikte, protektionistische Zollpolitik, gefährdete Seewege, Materialknappheiten sowie Cyberattacken prägen die Risikolandschaft für den Groß- und Außenhandel. Supply Chains sind von jeher krisenanfällig. Das heutige Umfeld erfordert jedoch eine besonders hohe organisatorische Flexibilität, um Lieferverzögerungen zu minimieren, Kosten zu kontrollieren und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Die Umfrage von BGA und Deloitte unter 163 Unternehmen aus Groß- und Außenhandel zur Selbsteinschätzung der Resilienz seiner Supply Chain zeigt deutliche Lücken des Sektors.

71 Prozent der befragten Unternehmen sehen Effekte durch Außenhandelspolitik als größtes Risiko für ihre Supply-Chain-Resilienz.

Politische, wirtschaftliche, regulatorische und technologische Risiken treten nicht isoliert auf, sondern verstärken sich gegenseitig, insbesondere im Groß- und Außenhandel. Klassische, meist starre und voneinander isolierte Risikomanagementansätze greifen hier nicht mehr – Unternehmen müssen integrierte Strategien entwickeln.

Supply-Chain-Resilienz ist kein neues Konzept – aber sie ist in den meisten Organisationen noch lange nicht ausreichend etabliert.

Die vorliegende Umfrage zeigt, dass viele der befragten Unternehmen zwar erste Maßnahmen in Richtung Supply-Chain-Resilienz unternommen haben, wesentliche Themen jedoch noch nicht ausreichend bearbeitet wurden. Infolgedessen bleibt die Reaktionsfähigkeit in Krisen auf einem zu niedrigen Niveau, was in einem volatilen Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit gefährden kann.

83 Prozent der befragten Unternehmen simulieren Risiken nicht auf „fortgeschrittenem“ Niveau, 79 Prozent haben keinen ausgereiften Notfallplan und 71 Prozent haben kein Operating Model, das auf Krisen oder Probleme reagieren kann.

Resilienz wird von führenden Unternehmen des Sektors bereits erfolgreich umgesetzt. Für den Einstieg sind ein strukturiertes Vorgehen und der Fokus auf die richtigen Hebel wesentlich.

Die besten 10 Prozent der befragten Unternehmen im Groß- und Außenhandel erreichen nahezu Best-Practice-Niveau und zeigen damit, dass Resilienz machbar ist und keine Wunschvorstellung bleibt.

Einzelmaßnahmen wie zusätzliche Bestände oder alternative Routen reichen in der Regel nicht aus. Resilienz entsteht nur, wenn Unternehmen ihre Prozesse, Daten und den organisatorischen Aufbau systematisch ausrichten – über alle Unternehmensfunktionen und Hierarchien hinweg.

Transparenz, Flexibilität, Unabhängigkeit und Zusammenarbeit bilden das Fundament für resiliente Supply Chains.

Globale Unsicherheit trifft auf internationale Handelsstrukturen im Groß- und Außenhandel

Geopolitische Spannungen, volatile Handels- und Zollregime, Störungen wichtiger Schifffahrtsrouten, Cyberrisiken, Rohstoff- und Technologieabhängigkeiten sowie komplexe regulatorische Anforderungen setzen globale Lieferketten unter Druck. Was früher als „Black Swan" galt, ist aktuell struktureller Bestandteil des Risikoumfelds und tritt nicht nur häufiger auf, sondern wird zunehmend auch folgenreicher.

Ein prominentes Beispiel ist der Fall eines führenden Herstellers von Spielekonsolen, der nach einer globalen Chipkrise über drei Jahre hinweg nicht wie geplant liefern konnte.[1] Reputationsrisiken, Margendruck und Umsatzverluste sind die Folgen solch gravierender Engpässe. Jährlich entsteht durch Disruptionen in globalen Supply Chains weltweit ein Schaden von über 180 Mrd. $.[2]

Bislang verfügen trotzdem nur 26 Prozent der Unternehmen über ein auf das Unternehmen ausgerichtetes Supply-Chain-Risikomanagement.[3] Resilienz mag also kein neues Konzept darstellen und als strategische Priorität längst erkannt sein, doch in den meisten Organisationen ist sie bislang weder vollständig implementiert noch operationalisiert.

Ziel der vorliegenden Umfrage ist es, die zentralen Risikobereiche des Groß- und Außenhandels zu identifizieren und den entsprechenden Reifegrad des Sektors zu ermitteln und zu vergleichen.

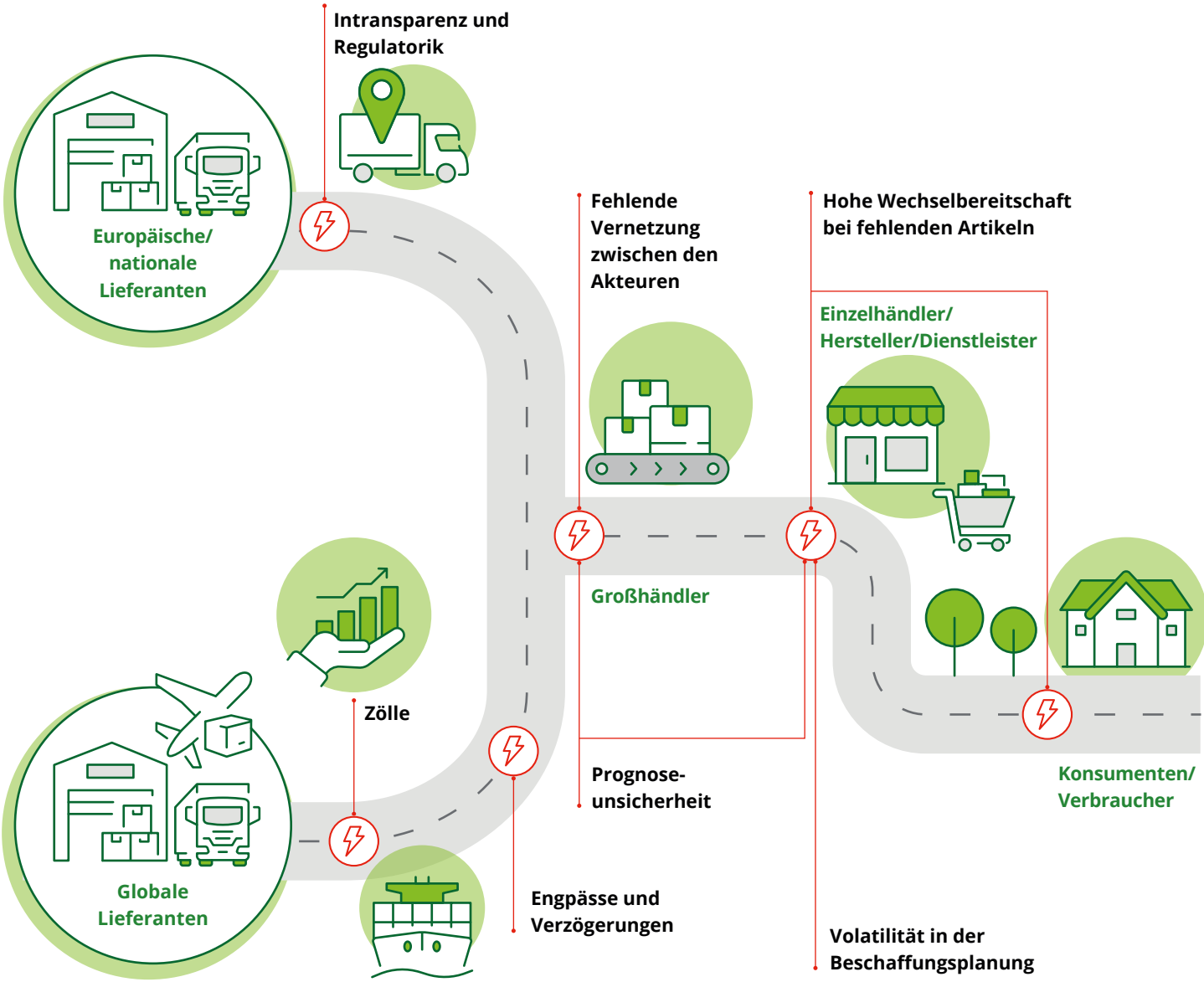
Die Supply Chain des Groß- und Außenhandels: Knotenpunkte mit Multiplikatoreffekten

Die Supply Chain des Groß- und Außenhandels ist ein komplexes, global verzahntes System, das physische Warenflüsse, Informationsströme und finanzielle Transaktionen miteinander verbindet. Dieses System muss in seiner Gesamtheit betrachtet werden – als End-to-End-Struktur, die bereits vor dem Hersteller beginnt und erst beim Konsumenten bzw. Bedarfsträger endet.

Diese holistische Sicht ist wesentlich, da Risiken innerhalb der Groß- und Außenhandels-Supply-Chain nicht isoliert entstehen oder enden. Die Supply Chain umfasst globale Beschaffungsmärkte, internationale Transportwege, Distributionszentren, eine Vielzahl nationaler Händler sowie digitale Plattformen. Diese Knotenpunkte fungieren als potenzielle Verstärker für Multiplikatoreffekte, sobald es zu Störungen kommt.

Beispielsweise sind 40 Prozent der deutschen Unternehmen mit Auslandsbezug auf nicht kurzfristig ersetzbare Komponenten aus China angewiesen.[4] Das verdeutlicht die hohe Abhängigkeit an einzelnen Stellen sehr vieler Unternehmen und zeigt die strukturelle Verwundbarkeit globaler Supply Chains. Die zentrale Position in der Supply Chain macht den Groß- und Außenhandel anfällig für Störungen, die sich entlang der gesamten Kette auswirken. Denn anders als in linearen Modellen wirken Risiken in einem vernetzten System nicht isoliert. Verzögerungen an einer Stelle können sich in wenigen Tagen zu Engpässen, Kostensteigerungen und Einbußen in der Konsumentenzufriedenheit summieren.

Abb. 1 – Supply Chain des Groß- und Außenhandels (eigene Darstellung)



Charakteristika der Groß- und Außenhandels-Supply-Chain:

- Hohe Komplexität und internationale Vernetzung
- Kritische Schnittstellen, wie zum Beispiel Häfen, Zoll, Spediteure oder IT-Systeme
- Geringe Transparenz und komplexe Regulatorik
- Fehlende Vernetzung zwischen den Akteuren
- Volatilität der Beschaffungsplanung und Prognoseunsicherheit

Diese Risiken setzen an allen Knotenpunkten der Supply Chain an, von der Beschaffung bis hin zur Distribution. Resilienz entsteht durch systematische Erfassung der Risiken und eine entsprechende Ausrichtung der Supply Chain.

Wie resilient ist die Supply Chain des Groß- und Außenhandels wirklich?

Über unsere Umfrage

Um die Resilienz des Groß- und Außenhandels fundiert zu bewerten, haben der Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA) und Deloitte eine gemeinsame Umfrage durchgeführt. Ziel war es, die Risikowahrnehmung der befragten Unternehmen zu erfassen und den Reifegrad der Resilienz innerhalb ihrer Supply Chains zu messen.

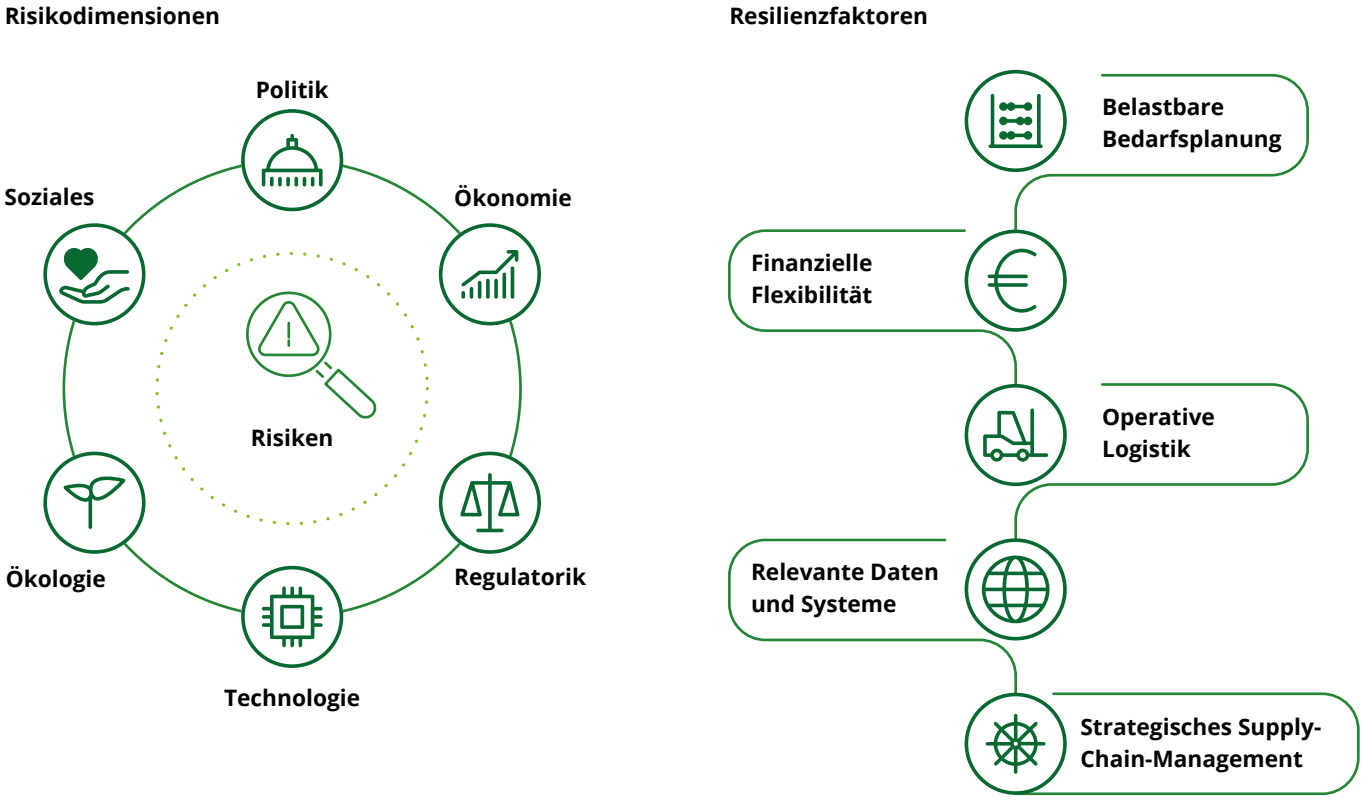
Zur Erhebung der Daten wurde eine standardisierte Online-Umfrage unter Unternehmen aus unterschiedlichen Segmenten des BGA in Deutschland durchgeführt. Die Befragung fand im Zeitraum vom 11. Juli 2025 bis 11. August 2025 statt. Insgesamt nahmen 163 Unternehmen teil. Die Stichprobe wurde hinsichtlich Branche und Unternehmensgröße quotiert (siehe Teilnehmer, S. 20), um eine ausgewogene Abbildung der Marktstruktur sicherzustellen.

Der Fragebogen umfasste zwei zentrale Blöcke (s. Abb. 2):

- Risikoperspektive: Einschätzung der Relevanz zu sechs Risikodimensionen
- Resilienzperspektive: Einschätzung der eigenen Reife in fünf zentralen Resilienzfaktoren, gemessen anhand von 24 Fragen in 13 Themenbereichen

Das Umfragedesign ermöglicht eine Gegenüberstellung von Risikobewertung und Reifegrad der Supply-Chain-Resilienz des Sektors und unterstützt eine klare Identifikation von Handlungsfeldern für den Groß- und Außenhandel.

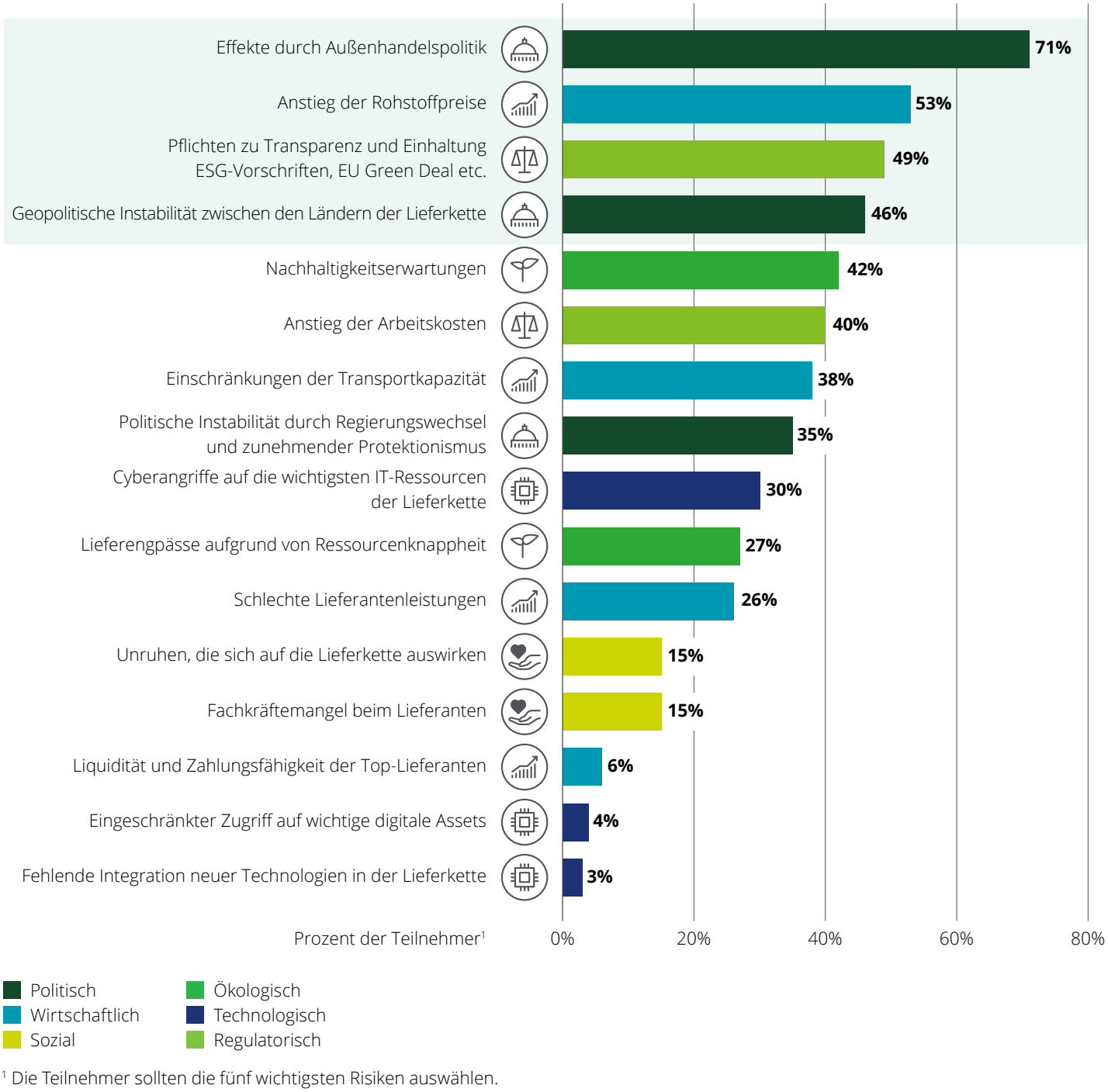
Abb. 2 – Analysierte Risikodimensionen und Resilienzfaktoren (eigene Darstellung)



Welche Risiken dominieren den Sektor?

Die Umfrage verdeutlicht, dass geopolitische und globalwirtschaftliche Unsicherheiten den Sektor maßgeblich prägen. Diese Risiken treten nicht isoliert auf, sondern verstärken sich gegenseitig und erhöhen die Komplexität des Umfelds. Hinzu kommen regulatorische Faktoren, die als zusätzliche Verstärker wirken und das Risikomanagement erheblich erschweren.

Abb. 3 – Politische und globalwirtschaftliche Risiken stehen im Vordergrund (eigene Darstellung)



[1] Die Teilnehmer sollten die fünf wichtigsten Risiken auswählen.

Die Auswirkungen der meisten genannten Risiken sind im deutschen Groß- und Außenhandel längst Realität und führen zu einer Reihe wesentlicher Herausforderungen für den Sektor:

1. Effekte durch Außenhandelspolitik: Handelsrestriktionen, Zollschwankungen und geopolitische Spannungen erzeugen Planungsunsicherheit und steigende Kosten. Im Groß- und Außenhandel führt dies zu erhöhtem Margendruck sowie dem Bedarf, Beschaffungsstrategien kontinuierlich anzupassen.

2. Anstieg der Rohstoffpreise: Volatile Märkte führen zu einer steigenden Kostenbasis und stellen eine Belastung für die Liquidität dar. Unternehmen sind gezwungen, Preisanpassungen vorzunehmen, während sie gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten müssen.

3. Pflichten zu Transparenz und ESG: Die kontinuierliche Zunahme regulatorischer Anforderungen führt im Groß- und Außenhandel zu erweiterten Reportingpflichten und erfordert zusätzliche Investitionen in Systeme zur Gewährleistung der Compliance.

4. Geopolitische Instabilität: Konflikte und Sanktionen gefährden internationale Supply Chains – besonders kritisch für den Groß- und Außenhandel, der stark von globalen Beschaffungsmärkten abhängt.

Von besonderer Bedeutung sind die Wechselwirkungen dieser Effekte. Geopolitische Instabilitäten können nicht nur zu einem Anstieg der Rohstoffpreise führen, sondern zugleich eine Verschärfung regulatorischer Anforderungen nach sich ziehen. Diese Interdependenzen führen zu einer Dynamik, die klassische Risikomanagementansätze überfordert. Unternehmen benötigen integrierte Strategien, um mögliche Kettenreaktionen beherrschbar zu machen.

Wie bewertet der deutsche Groß- und Außenhandel seine eigene Resilienz?

Ist der Groß- und Außenhandel vorbereitet, den selbst-identifizierten Risiken standzuhalten? Unsere Umfrage liefert eine klare Antwort: Der durchschnittliche Reifegrad offenbart eine deutliche Lücke zur Sektor-Benchmark. Einige Unternehmen handeln bereits proaktiv, doch nur eine Minderheit erreicht ein geeignetes Resilienzniveau, um den identifizierten Risiken wirksam zu begegnen.

Wir beobachten, dass viele Groß- und Außenhandelsunternehmen bereits erste sichtbare Maßnahmen ergreifen, um die Resilienz ihrer Supply Chains zu stärken. Zudem zeigen vergangene Projekte eine spürbare Bewegung hin zu resilienten Supply Chains.

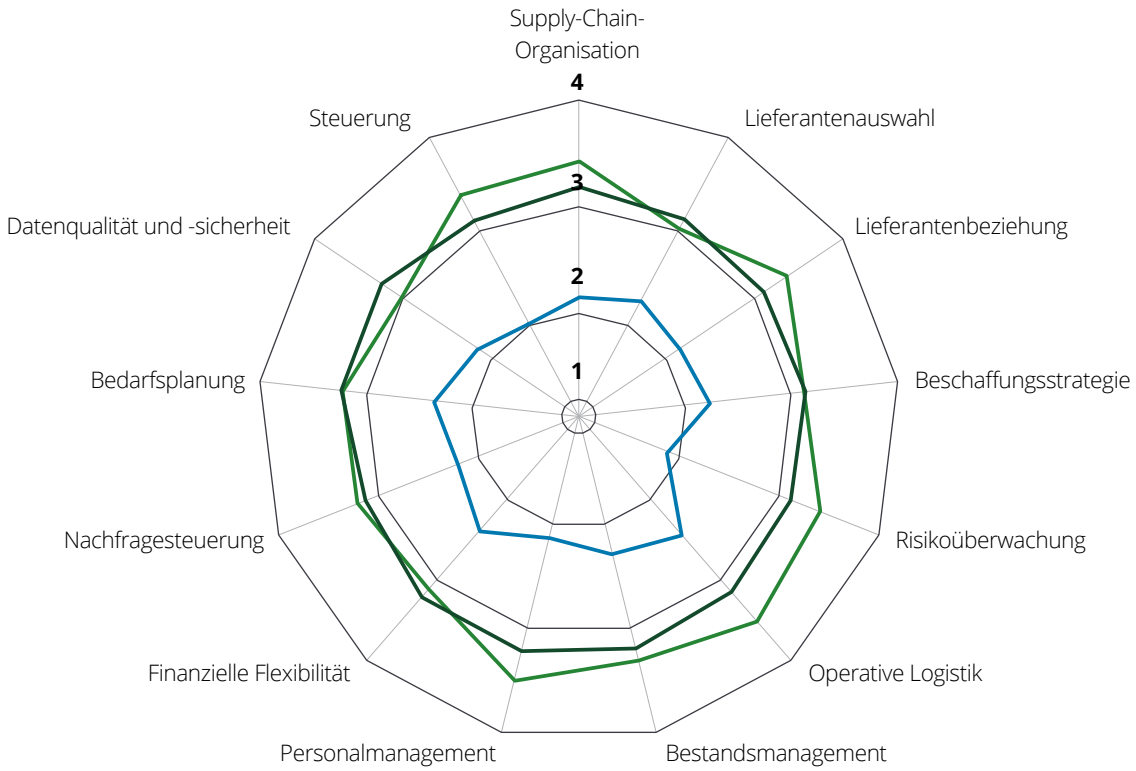
Auf einer Skala von 1 bis 4, wobei 4 als führend gilt, liegt die Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen im Schnitt bei 2,2. Das bedeutet: Der Sektor agiert überwiegend proaktiv, ist jedoch auf deutlicher Distanz zu einem führenden Resilienzniveau. Zum Vergleich wurde die Best Practice aus dem B2C-Handel herangezogen, welcher bei einem Wert von 3,3 liegt. Diese wurde bewusst gewählt, da beide Sektoren eine vergleichbare Komplexität sowie internationale Vernetzung aufweisen. Der große Abstand zur Benchmark in diesem Vergleich verdeutlicht, dass isolierte Maßnahmen nicht ausreichen, um ein adäquates Resilienzniveau des Groß- und Außenhandels zu erreichen.

Die größten Lücken liegen in jenen Bereichen, in welchen schnelle und wirksame Reaktionen entscheidend sind – Risikoüberwachung und Steuerung. Beide Faktoren bilden wichtige Hebel einer resilienten Supply Chain. Bestehende Defizite in diesen Bereichen können die Wirksamkeit sämtlicher nachgelagerter Maßnahmen erheblich mindern.

Risikoüberwachung ist insgesamt die größte Schwachstelle des Sektors. Mit einem durchschnittlichen Reifegrad von 1,9 liegt dieser Bereich deutlich unter dem Sektordurchschnitt und unter der Best Practice aus dem B2C-Handel. Mögliche Ursachen hierfür sind fehlende Transparenz über externe Einflussfaktoren und, daraus resultierend, mangelnde Fähigkeit zur proaktiven Risikoidentifikation. Die Umfrageergebnisse unterstreichen diese Problematik: 83 Prozent der befragten Unternehmen führen keine fortgeschrittenen Simulationen durch, um die Auswirkungen potenzieller Störungen auf ihre Supply Chains zu bewerten. Infolgedessen können reale Krisensituationen zu einem erheblichen manuellen Aufwand bei der Bewältigung von Risiken führen.

75 Prozent der befragten Unternehmen nutzen keine fortgeschrittenen Echtzeitdatenlösungen, um ihre Supply Chain kontinuierlich zu überwachen oder potenzielle Störungen frühzeitig zu identifizieren. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass es 71 Prozent der befragten Unternehmen, an Transparenz hinsichtlich externer Einflussfaktoren und Risiken fehlt, welche die Produktverfügbarkeit beeinträchtigen können. Das bedeutet, dass Risiken häufig erst erkannt werden, wenn sie bereits eingetreten sind – ein reaktiver Ansatz, der in einem volatilen Umfeld nicht mehr ausreicht. Ohne Frühwarnmechanismen bleibt das Zeitfenster für Gegenmaßnahmen minimal, was die operative Stabilität gefährden und zu existenziellen Krisen führen kann.

Abb. 4 – Der Reifegrad innerhalb des Sektors variiert stark zwischen den Top-Performern und den verbleibenden Unternehmen (eigene Darstellung)



1 = Reaktiv; 2 = Proaktiv; 3 = Fortgeschritten; 4 = Führend

Ebenso essenziell ist die Effektivität der Steuerungsmechanismen, welche direkt beeinflussen, mit welcher Geschwindigkeit und Effizienz eine Organisation auf Störungen reagieren kann und wie ihre diversen Abteilungen zusammenarbeiten. Hier offenbart die Umfrage deutliche Defizite bei Notfallplänen und im Operating Model. 79 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über keinen ausgereiften Unternehmens- oder Supply-Chain-Notfallplan. Zusätzlich bewerten 71 Prozent ihr Operating Model als unzureichend vorbereitet, um adäquat auf Risiken zu reagieren. Ebenso geben 71 Prozent an, nicht über fortgeschrittene Ansätze zur Bewältigung schwankender Personalanforderungen zu verfügen. Diese strukturellen Defizite resultieren in verzögerten Entscheidungsprozessen in Krisensituationen – ein deutliches Risiko in einem Umfeld, in dem Zeit ein entscheidender Faktor für die Stabilität der Supply Chain sein kann.

Unternehmen, die in diesen Bereichen keine Optimierungen vornehmen, laufen Gefahr, nicht nur operative Störungen zu erleben, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation zu gefährden.

Abb. 5 – Schwachstellen in den Bereichen Transparenz und Steuerung (eigene Darstellung)

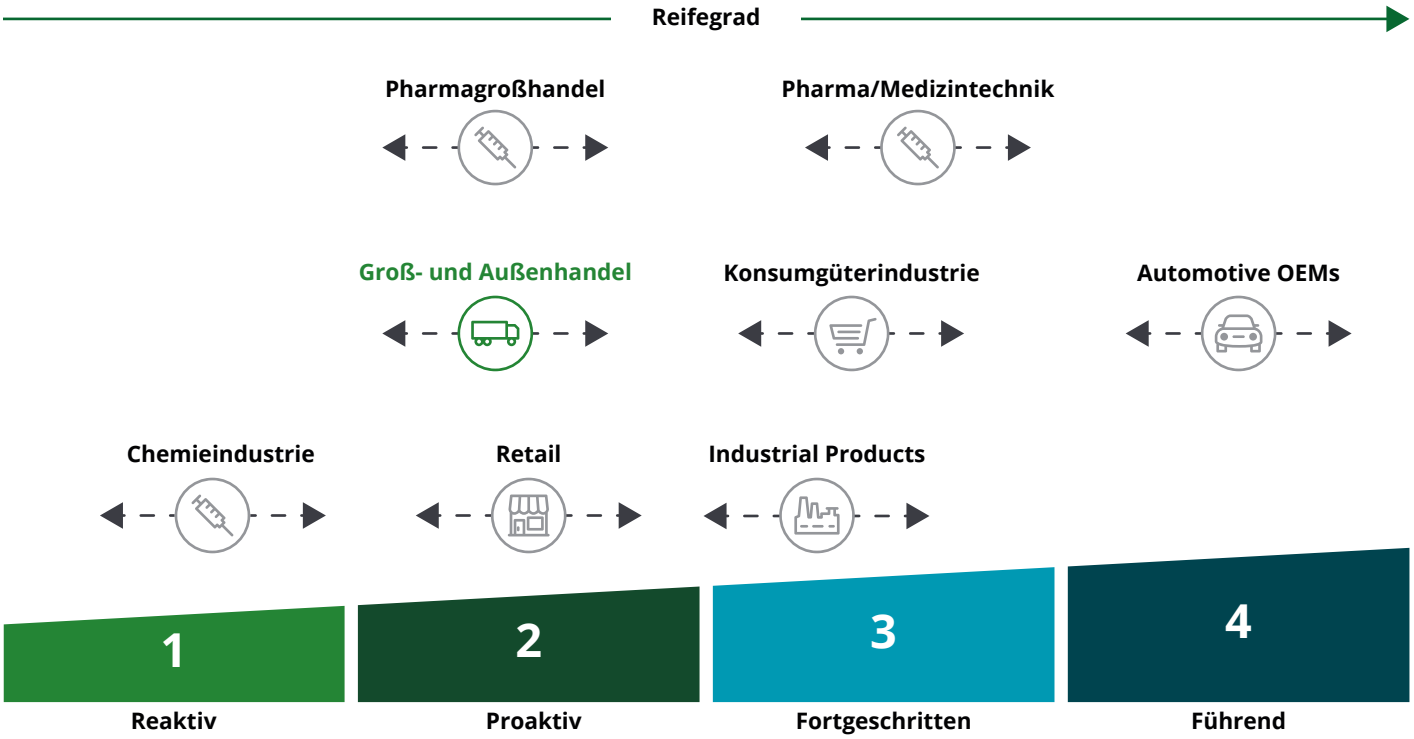
Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Ergebnisse können die Gesamtsummen in den Abbildungen von 100 Prozent abweichen.

Was andere Branchen und Sektoren besser machen – und wo der Groß- und Außenhandel potenziellen Aufholbedarf hat

Zur Einordnung des Reifegrads im Groß- und Außenhandel wurde der Reifegrad weiterer Sektoren analysiert. Die Bewertung basiert auf fundierten, jedoch nicht repräsentativen Einschätzungen ausgewählter interner Deloitte-Experten, die ihre Erfahrung aus zahlreichen Projekten und Marktanalysen eingebracht und diskutiert haben. Dadurch wurde ein realistischer Branchen- und Sektorenvergleich geschaffen.

Die Umfrage zeigt: Der Groß- und Außenhandel bewegt sich mit einem Reifegrad zwischen 1,9 und 2,4 von 4, an der Grenze zwischen reaktiv und proaktiv. Top-Performer im Groß- und Außenhandel erreichen bereits Werte nahe dem fortgeschrittenen Niveau. Während einige Branchen und Sektoren resiliente Strukturen etabliert haben und sich im Bereich „fortgeschritten" bis „führend" positionieren, bleibt der Groß- und Außenhandel deutlich zurück. Abbildung 6 zeigt einen Vergleich, der die Mittelwerte ausgewählter Branchen und Sektoren widerspiegelt und verdeutlicht, wo die Mehrheit der Unternehmen innerhalb der Branchen und Sektoren verortet ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in den Branchen und Sektoren mitunter zu erheblichen Streuungen kommen kann.

Abb. 6 – Experteneinschätzung: Resilienzgrad des Groß- und Außenhandels im Vergleich (eigene Darstellung)



Ein Vergleich mit denjenigen Branchen und Sektoren, die vor ähnlichen Herausforderungen wie der Groß- und Außenhandel stehen, bietet relevante Einblicke und verdeutlicht Ansätze zur Gestaltung resilienter Supply Chains:

- **Konsumgüterindustrie:** Regionale Liefernetzwerke und alternative Transportwege reduzieren Abhängigkeiten. Strategische Lagerhaltung gewährleistet Versorgungssicherheit und schützt das Markenimage, während Demand Sensing präzisere Prognosen ermöglicht. Digitale Supply-Chain-Technologien steigern Transparenz und Agilität für schnelle Marktreaktionen.

- **Retail:** Volatile Nachfrage wird durch Micro-Fulfillment-Center und dezentrale Lagerhaltung adressiert. Digitale Lösungen erhöhen die Transparenz bei Lagerbeständen und Transportwegen. Point-of-Sales-Daten verbessern Nachfrageprognosen, während vertikale Integration die Kontrolle über vorgelagerte Prozesse stärkt.

- **Pharmagroßhandel:** Hohe regulatorische Anforderungen führen zu etablierten Track-&-Trace-Systemen und klar definierten Notfallprozessen. Sicherheitsbestände sichern Resilienz, während engmaschige Distributionsnetze hohe Liefertreue ermöglichen. Eine belastbare und flexible Logistik ist essenziell.

Die in Abbildung 6 als führend und fortgeschritten eingestuften Unternehmen verfügen über Rahmenbedingungen, die eine direkte Vergleichbarkeit mit dem Groß- und Außenhandel nur eingeschränkt zulassen. Ihre Strategien liefern jedoch wertvolle Erkenntnisse zur Förderung von Resilienz in komplexen Supply Chains. Der Automobilsektor setzt auf Datenanalyse und enge Lieferantenintegration, um Ausfälle frühzeitig zu prognostizieren. Unternehmen aus dem Sektor Industrial Products optimieren ihre geografische Präsenz und überwachen Risiken, zeigen jedoch Defizite im Bereich der Simulationen. Pharma-/Medizintechnikunternehmen verfolgen aufgrund strenger regulatorischer Vorgaben eine Strategie vollständiger Transparenz, die hohen Margen dienen dabei als Puffer.

Die im Vergleich geringere Resilienz macht den Groß- und Außenhandel anfälliger für Risiken aus geopolitischen Spannungen, Lieferengpässen und regulatorischen Veränderungen. Branchen und Sektoren mit höherem Reifegrad sichern sich bereits heute Vorteile bei Stabilität, Kundenvertrauen und operativer Effizienz.

BEN
MICHAELS

Resilienz gestalten: Wie die Transformation gelingen kann

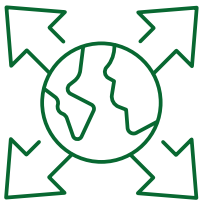
Erfolgsfaktoren langfristig wirksamer Resilienz

Resilienz bedeutet mehr als nur Abwehr von Störungen. Sie umfasst vor allem die Fähigkeit, durch flexible Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen nach Krisen wieder handlungsfähig zu werden. Der Fokus liegt darauf, nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln und die langfristige Stabilität zu sichern, anstatt sich ausschließlich durch Robustheit kurzfristig durch Krisen zu navigieren. Ein starrer Krisenplan allein schafft keine Resilienz – es ist die Anpassungsfähigkeit der Maßnahmen, die eine echte Antwort auf eine Vielzahl einzelner Situationen geben kann. Basierend auf unseren Erfahrungen aus zahlreichen Projekten und den Erkenntnissen aus der Umfrage haben wir vier zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert. Sie bilden den Rahmen für Unternehmen, die ihre Supply Chain widerstandsfähiger gestalten wollen.

Abb. 7 – Vier Erfolgsfaktoren für resiliente Supply Chains (eigene Darstellung)

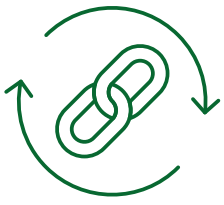
Transparenz schaffen

Unternehmen benötigen klare Einblicke in Warenflüsse und Risiken, um proaktiv handeln zu können. Wichtig ist, **Risiken frühzeitig** zu **erkennen** und fundierte Entscheidungen zu treffen.



Flexibilität steigern und proaktiv handeln

Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Logistiknetzwerke und Lieferantenkapazitäten **dynamisch anzupassen**, um **schnell auf Störungen reagieren** zu können.



Unabhängigkeit steigern

Unternehmen sollten **Liefernetzwerke etablieren** und auf regionale Strukturen setzen, um ihre **Abhängigkeit** von einzelnen Lieferanten oder Regionen zu **reduzieren.**

Interne und externe **Zusammenarbeit** verbessern

Unternehmen profitieren von **strategischen Partnerschaften** und einem offenen Austausch. Dadurch können sie auch interne, komplexe Herausforderungen erfolgreich meistern.

Abb. 8 – Ausgewählte Maßnahmen zur Stärkung der Supply-Chain-Resilienz (eigene Darstellung)

Der Maßnahmenkatalog – von der Idee zur Umsetzung

Die vier Erfolgsfaktoren resilienter Supply Chains definieren das Zielbild – entscheidend ist jedoch die praktische Umsetzung. Ein Maßnahmenkatalog schafft Orientierung und macht Resilienz greifbar, indem er Erfolgsfaktoren in konkrete, umsetzbare Schritte überführt, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette wirken. Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen, dass in den Bereichen Transparenz und Zusammenarbeit erhebliche Verbesserungspotenziale bestehen. Diese Themenfelder werden im weiteren Verlauf detailliert betrachtet.

Transparenz

In der Praxis erweist sich Echtzeit-Transparenz über Warenflüsse als Basis für resilientes Handeln. Ein Control Tower bietet hier die ideale Antwort und gilt als Best Practice. Er fungiert als digitale Plattform, die Daten aus der gesamten Supply Chain integriert und in Echtzeit verfügbar macht. Im Gegensatz zu herkömmlichen Überwachungslösungen ermöglicht ein Control Tower nicht nur die Überwachung von Warenflüssen, sondern auch eine proaktive Steuerung basierend auf Prognosen und Frühwarnsystemen.

Ein Control Tower umfasst eine Vielzahl an Funktionen, die operative Exzellenz und Resilienz verbinden:

- **Risikomonitoring und Alarmierung:** frühzeitige Erkennung von Störungen und automatische Benachrichtigungen
- **Automatisierte ETA-Prognosen:** KI-gestützte Vorhersagen für Ankunftszeiten, um Verzögerungen proaktiv zu managen
- **Digitale Zollabwicklung:** beschleunigte Prozesse und reduzierte Compliance-Risiken
- **Live-Tracking und dynamische Routenoptimierung:** Echtzeitsteuerung von Transporten
- **KPI-Dashboards:** einheitliche Kennzahlen für Transparenz und Performance-Messung

Ein Control Tower ist damit bei Weitem kein reines IT-Projekt, sondern ein strategischer Hebel für Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit. Er adressiert die identifizierten Schwachstellen bei Transparenz und Steuerung.

Zusammenarbeit

Ein weiterer zentraler Aspekt im Maßnahmenkatalog betrifft die interne, bereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen, die sich häufig als kritische Bruchstelle erweist. Ein resilientes Operating Model bedeutet für resiliente Supply Chains: klare Governance, agile Strukturen und eine Kultur des gemeinsamen Risikobewusstseins. Ziel ist es, im Notfall Entscheidungswege zu verkürzen und die Handlungsfähigkeit in volatilen Situationen sicherzustellen.

Mitarbeitende müssen für Risiken sensibilisiert und Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Darauf aufbauend folgt die Befähigung zu proaktivem Handeln im Krisenfall – durch gezielte Schulungen und Strukturen, die schnelle und souveräne Entscheidungen ermöglichen. Entscheidungsbefugnisse sollten dezentral verankert werden, wo ihre Umsetzung erforderlich ist: informiert, abgestimmt und handlungsnah. Ergänzend sichern agile, bereichsübergreifende Krisenteams die Fähigkeit, im Ernstfall koordiniert und effektiv zu reagieren. Dadurch wird ein Operating Model etabliert, das sowohl Effizienz als auch Resilienz im Krisenfall gewährleistet und eine optimierte Steuerung der Supply Chain sicherstellt.

Darüber hinaus reicht es nicht aus, nur die interne Zusammenarbeit zu verbessern – auch die Kooperation mit Lieferanten muss entsprechend gestaltet werden. Dies erfordert ein Umdenken weg von rein kostenorientierten Beziehungen hin zu strategischen Partnerschaften. Solche Partnerschaften erhöhen nicht nur die Versorgungssicherheit, sondern schaffen auch die Grundlage für gemeinsame Risikoanalysen, abgestimmte Notfallpläne und den Einsatz digitaler Plattformen für Transparenz und Frühwarnung.

Wie und wo fängt man an?

Resilienz stellt im Groß- und Außenhandel eine unverzichtbare Voraussetzung dar, um einen stabilen Geschäftsverlauf zu sichern und Krisen wirksam zu begegnen. Der Weg dahin beginnt mit einem klar strukturierten Vorgehen in drei Phasen.

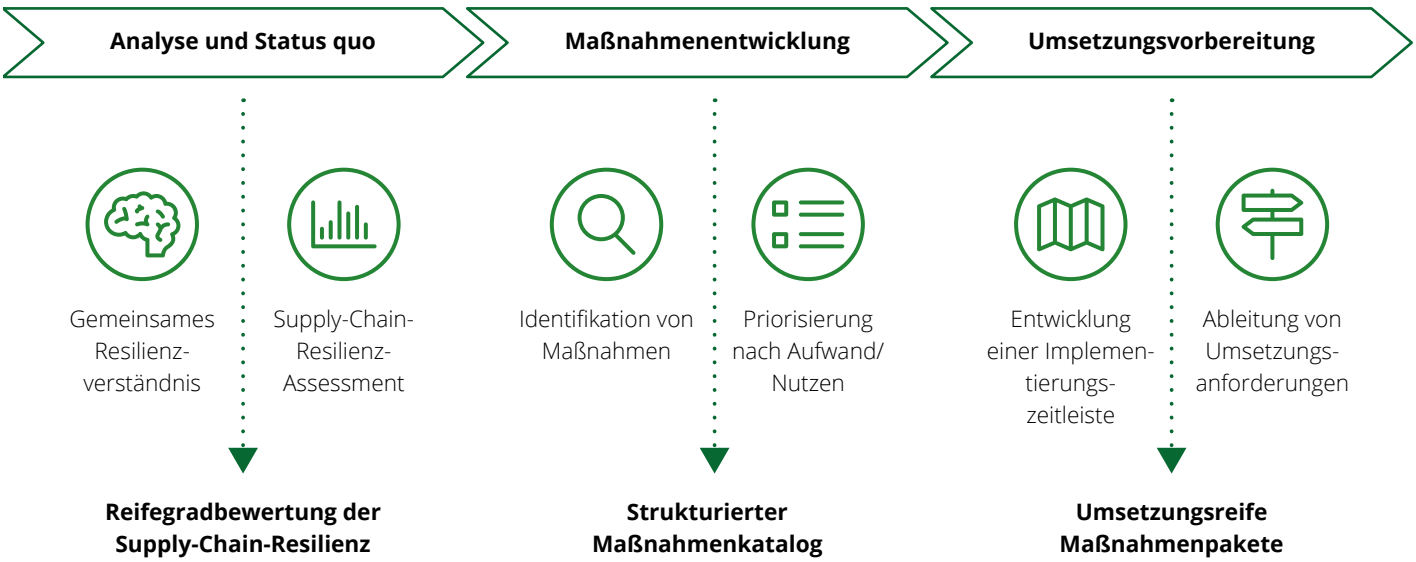
Zunächst muss auf Führungsebene ein gemeinsames Verständnis von Resilienz geschaffen werden – welches Resilienzniveau ist notwendig, welches wird angestrebt? Ein erster Schritt ist die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder, um Erwartungen zu klären und ein gemeinsames Zielbild zu definieren. Darauf folgt ein Resilienz-Assessment, das Risiken und den aktuellen Reifegrad bewertet. Entscheidend ist der Transfer: Wo bestehen die größten Lücken zwischen dem aktuellen Resilienzniveau und dem angestrebten Zielbild – wo sind die Einfallstore, an denen sich Risiken materialisieren können? Diese Transparenz bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte.

Auf Basis des Resilienz-Assessment werden konkrete Maßnahmen definiert, die in einem strukturierten und praxistauglichen Maßnahmenkatalog zusammengeführt werden. Hierbei sollten sowohl kurzfristig (z.B. Entwurf von Notfallplänen) als auch mittel- bis langfristig (z.B. Aufbau von Alternativlieferanten) umsetzbare Initiativen berücksichtigt werden. Die Priorisierung erfolgt nach Aufwand und Nutzen – mit Blick auf das definierte Zielbild.

Resilienz entsteht erst durch konsequente Implementierung. Hierfür ist eine Detaillierung des in Schritt zwei definierten Maßnahmenkataloges erforderlich. Das bedeutet die Festlegung des geplanten Implementierungszeitraums sowie die Definition konkreter Einzelschritte der Umsetzung, der hierfür verantwortlichen Mitarbeitenden (funktions- und hierarchieübergreifend) und der Meilensteine. Wesentlich hierbei ist, dass sich jeder einzelne Mitarbeitende zu einer Art „Risikosensor" entwickelt und als Gesamtheit eine risikosensible Unternehmenskultur bildet.

Wer Transparenz, Flexibilität, Unabhängigkeit und Zusammenarbeit konsequent verankert, steigert seine Handlungsfähigkeit im Krisenfall erheblich.

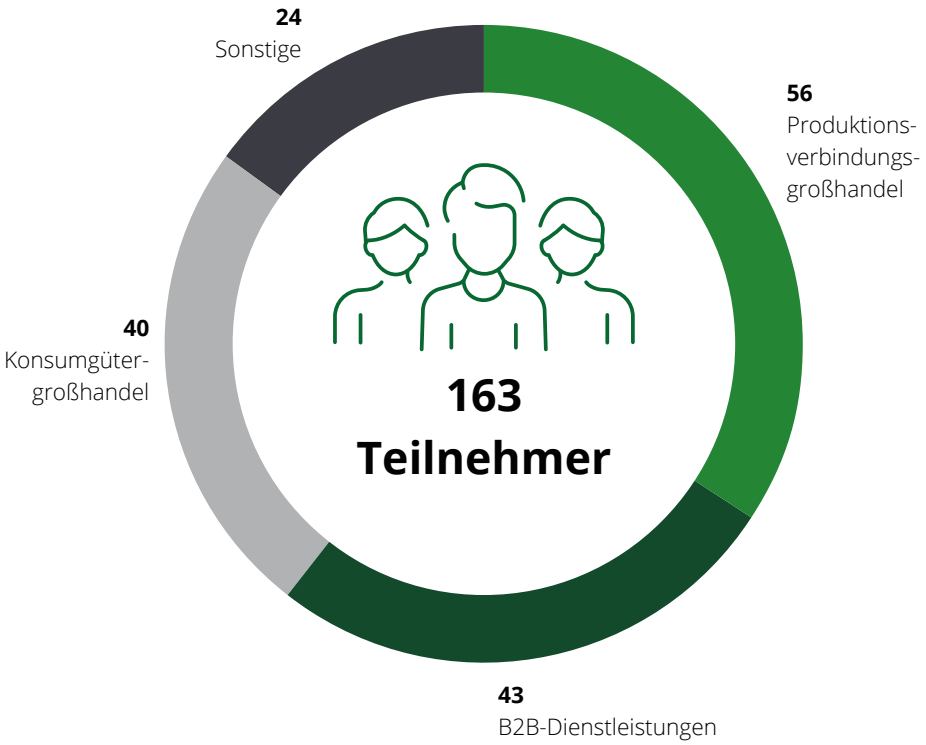
Abb. 9 – Vorgehen für ganzheitliche Resilienz (eigene Darstellung)

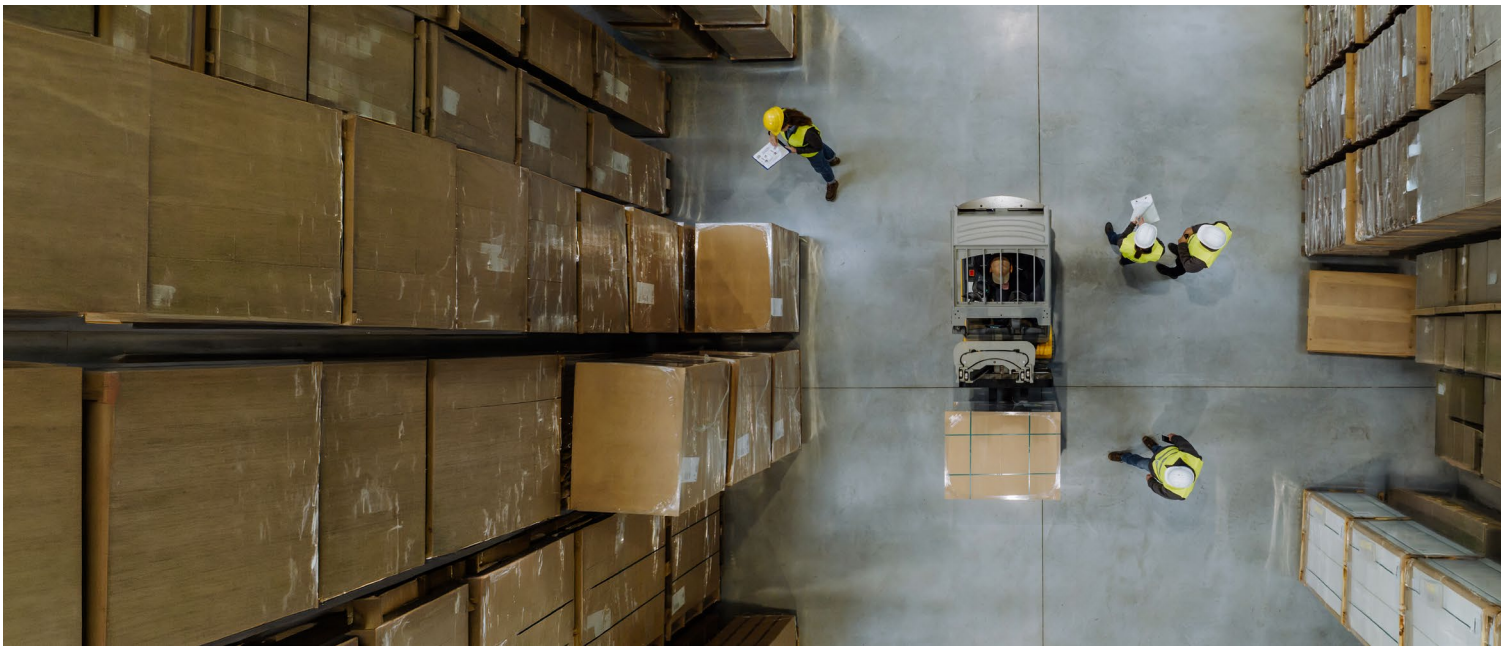


Methodik und Erhebung – Wer hat teilgenommen?

Die Unternehmensgrößen, gemessen am Jahresumsatz, verteilen sich wie folgt: Rund 48 Prozent der befragten Unternehmen erzielen einen Umsatz von bis zu 10 Mio. €. Etwa 35 Prozent liegen im Bereich zwischen 10 und 250 Mio. €, während 7 Prozent einen Umsatz von über 250 Mio. € erwirtschaften. Bei 10 Prozent der Unternehmen wurde keine Angabe zur Umsatzhöhe gemacht.

Abb. 10 – Teilnehmeranzahl nach Groß- und Außenhandelsbereich (eigene Darstellung)





Quellen

1: Rob Thubron: “Sony PS5 supply chain issues have ended after three years,” TechSpot, April 27, 2023, https://www.techspot.com/news/100646-sony-ps5-supply-chain-issues-have-ended-after.html, Zugriff 22.10.2025.

2: Inside Logistics: “Supply chain disruptions cost global businesses billions: report,” Inside Logistics, 2025, https://www.insidelogistics.ca/disruption/supply-chain-disruptions-cost-global-businesses-billions-report/, Zugriff 22.10.2025.

3: Michael Huth, Cristian Tejada Selva, Ulrike Pagels: BME-Logistikstudie 2024: Lieferketten noch nicht resilient genug, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), 2024, S. 8.

4: Galina Kolev et al.: Resilienz der deutschen Lieferketten nach der Zeitenwende, Studie des EPICO KlimaInnovation e.V. in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft, 2025, S. 1.

Unsere Autor:innen

Andreas Maquet
Director
amaquet@deloitte.de

Dr. Peter Hochrainer
Director
phochrainer@deloitte.de

Weitere Autor:innen:
Dr. Elisabeth Obermair, Maximilian Burkhalter, Jannik Floren, Valentin Trippner

Unsere Experten

Egbert Wege
Partner
Retail & Consumer Lead
ewege@deloitte.de

Philipp Obenland
Partner
Supply Chain Strategy Lead
pobenland@deloitte.de

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 führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine über 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die über 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte zusammenarbeiten, um das Leitbild „making an impact that matters“ täglich zu 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, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte 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 jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 08/2026

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845