

## Schlüsselfaktoren für die Standortverlagerung in Krisenzeiten beim deutschen Mittelstand

Der deutsche Mittelstand ist derzeit durch eine Vielzahl negativer externer Faktoren betroffen, die sich zum Teil existenzbedrohend auswirken. Besonders problematisch sind die erheblich gestiegenen Rohstoff- und Energiekosten sowie die verringerte Zuverlässigkeit der Energieversorgung. Neben dem demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftemangel stellen

steigende Personalkosten insbesondere für den Standort Deutschland eine langfristige Herausforderung dar.

Die Investitionsbereitschaft der Unternehmen wird durch deutlich gestiegene Kapitalkosten negativ beeinflusst.

Basierend auf dieser Ausgangslage sehen viele Unternehmen Handlungsbedarf und erwägen u.a. zwei Optionen:

1. Den Verkauf des gesamten Unternehmens oder Standortschließungen
2. Die Verlagerung von Produktionsstandorten in kostengünstigere Regionen

Diesen Überlegungen liegt oftmals die Annahme zugrunde, dass

- die Kosten in Deutschland vorerst aufgrund des Übergangs zu erneuerbaren Energien auf einem erhöhten Preisniveau verharren und
- die geopolitischen Herausforderungen weiterhin für die Verkleinerung oder sogar den Wegfall von Absatzmärkten und notwendigem Umsatz sorgen werden.

In unserer Studie „Supply Chain Pulse Check“ von 2023 nannten 59 Prozent der Befragten die oben aufgeführten Faktoren als Hauptmotivation für ihre Entscheidung im Ausland zu investieren. In diesem Zusammenhang wurden China und die USA als bevorzugte Standorte für neue Produktionsvorhaben der deutschen Industrie genannt.

Gerade bei Unternehmen in Krisensituationen ist eine Standortverlagerung „als Flucht nach vorne“ mit enormen Risiken verbunden. Zum einen intensivieren die hohen Kosten für die Verlagerung eine bereits kritische Situation. Auf der anderen Seite können die hierdurch bedingten Veränderungen in der Produktion sowie der Lieferkette zu einer vorübergehenden Destabilisierung des Unternehmens führen.

Insbesondere bei bereits etablierten Produktlinien (oder Serien) ist eine Verlagerung wie eine „Operation am offenen Herzen“ und mit erheblichen Kosten (beispielsweise für den parallel anlaufenden Hochlauf am neuen Standort) verbunden. Das hohe Risiko sollte demnach nur in Kauf genommen werden, wenn eine Verlagerung mit

hoher Wahrscheinlichkeit zu langfristigem Erfolg bzw. einer Stabilisierung der Unternehmenssituation führt. Hierbei ist unserer Erfahrung nach eine konzentrierte und pragmatische Herangehensweise erfolgsentscheidend. Das Motto heißt also: „Fokussierung auf die wesentlichen Schlüsselfaktoren!“

# Jedes vierte mittelständische Unternehmen denkt über eine Produktionsverlagerung ins Ausland nach.

## Der Mittelstand BVMW <sup>(1)</sup>



[1] Wenn es Mittelständler ins Ausland zieht, 08.03.2024, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/mittelstand-abwanderung-100.html>

Bei der Auswahl des geeigneten Standortes fließen die meist offensichtlichen Faktoren wie Personal-, Material- und Transportkosten in die Bewertung ein. Die Berücksichtigung weniger offensichtlicher Aspekte kann jedoch die Möglichkeit für eine realitätsnahe Analyse der lokalen Gegebenheiten sowie der tatsächlichen und langfristig anfallenden Verlagerungskosten eröffnen. In unseren Augen sind daher u.a. die nachfolgenden Faktoren unverzichtbar:

### Produkt- und Dienstleistungsumfang

Eine Krisensituation erfordert eine genaue Validierung der zu verlagernden Produkte und Dienstleistungen. Hierbei ist häufig eine vorgelagerte Portfoliobereinigung unabdingbar, um eine Verlagerung von „Problemen“ in Form von defizitären Produkten bzw. Prozessen zu vermeiden. Detaillierte Kostenstrukturanalysen (eng. Cost Break-downs, CBDs) unterstützen diese Analyse. Unsere Projekterfahrung der letzten Jahre untermauert die Aussage: OEMs und insbesondere deren Einkaufsabteilungen lassen sich auf

Zahlen- und Faktenbasis zielgerichteter davon überzeugen, dass eine Verlagerung für den Fortbestand des Unternehmens und folglich auch für die Sicherstellung der Lieferfähigkeit gegenüber dem OEM unumgänglich sei. Die aufwendige Suche und Akkreditierung einer „Second Source“ kann entfallen. Vielversprechende und lukrative Produkte werden verlagert, Produkte mit geringer oder negativer Marge werden, sofern möglich und für beide Parteien umsetzbar, aus dem Portfolio gestrichen und nicht verlagert. Die Portfolio- und Ursachenanalyse sollte hierbei nicht nur die aktuellen und potenziellen zukünftigen Kosten beachten, sondern auch die noch verbleibende Absatzmenge und die Kosten des Anfahrens in der neuen Produktion inkludieren.

### Umsetzungsgeschwindigkeit

Die Entscheidung für oder gegen eine Standortverlagerung sowie die damit verbundene Auswahl des optimalen Standorts sollten datenbasiert und zügig getroffen werden. Nicht die

Anzahl der Analysen, sondern deren entscheidungsrelevante Aussagen erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit. An dieser Stelle bewährt sich häufig der klassische 80:20-Ansatz (siehe Grafik unten). Die hier genannten Fragestellungen und die damit verbundenen Diskussionen stellen in unseren Augen eine wesentliche Grundlage für den richtigen Analysefokus dar: Wie lange dauert der Ab- und Aufbau inklusive Genehmigungsprozess – überwiegende Wahrscheinlichkeit?

- Welche Aktivitäten können parallelisiert angegangen werden und welche sind unabdingbar miteinander verknüpft?
- Wie viel Zeit wird für das Stakeholdermanagement, insbesondere die Kommunikation mit dem Betriebsrat, den Kommunen sowie Lieferanten, Kunden und Verpächtern, benötigt?
- Wie verändern sich die sekundären Prozesse für den Produktionsablauf (z.B. Transport und Logistik, Beschaffung ...) – werden sie verlängert oder verkürzt?

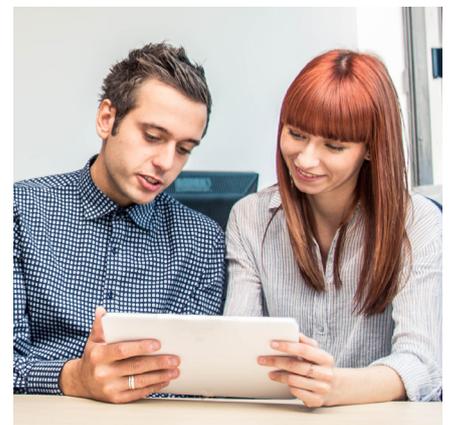
# Jedes vierte Unternehmen geht aufgrund des Lieferkettengesetzes davon aus, dass sich die eigene Wettbewerbsfähigkeit verschlechtert.

## Umfrage des F.A.Z.-Instituts im Auftrag der HypoVereinsbank <sup>[2]</sup>

### Nachhaltigkeit

Zu der oben zitierten Erkenntnis kommt eine Umfrage des F.A.Z.-Instituts im Auftrag der HypoVereinsbank <sup>[2]</sup>. Eine Standortverlagerung ins Ausland entbindet jedoch nicht automatisch von der Pflicht zur Einhaltung ökologischer und sozialer Verpflichtungen. Der Volkswagen-Konzern erwartet beispielsweise, dass sich selbst Tier-2- und Tier-3-Zulieferer an deutsche bzw. europäische gesetzliche Anforderungen halten müssen. LkSG-Anforderungen müssen somit auch in

China erfüllt werden. Eine Umgehung der LkSG-Anforderungen scheitert mit hoher Wahrscheinlichkeit durch eine Verlagerung ins europäische Ausland, da die europäische Union die Einführung des EU-Lieferkettengesetzes (siehe auch Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) für alle EU-Staaten anstrebt. Bei der Standortauswahl sollten Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit daher vielmehr als Chance und nicht als Hürde oder lästige (staatliche) Anforderung sehen.



[2] Das fürchtet der Mittelstand am Lieferkettengesetz, 08.03.2024, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/das-fuerchtet-der-mittelstand-amlieferkettengesetz-17421484.html>

Eine nachweisbar nachhaltige Produktion führt mittel- bis langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil, da viele Kunden bei der Auswahl der Lieferanten zunehmend nachhaltige Prozesse voraussetzen. Oftmals können Unternehmen auf EU-gestützte Fonds unter Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten zurückgreifen. Im Falle eines Hallenneubaus z.B. werden Solaranlagen sowie Wärmepumpen gefördert. Insofern sollten die Vorteile der Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Fördermöglichkeiten in die Auswahl des Standortes mit einbezogen werden. Dies erfordert oftmals die Einbindung lokaler ESG-Fachexperten.

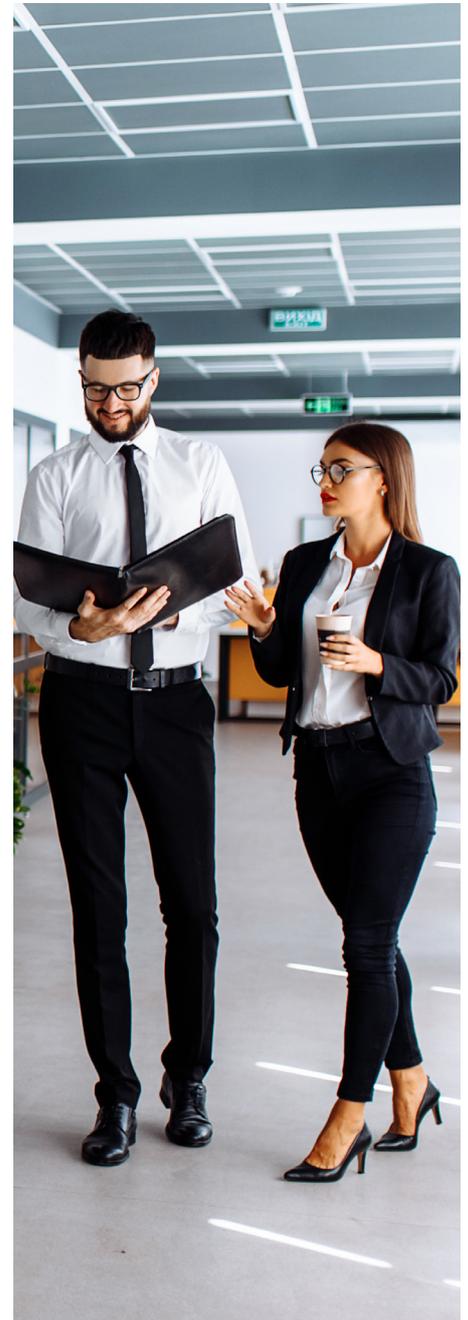
### Volatilität und „Bullwhip-Effekt“

Die letzten Jahre waren durch erhebliche Schwankungen einzelner Kostenpositionen charakterisiert. Insbesondere die Kosten für die Produktion wie Energie sowie Rohstoffe (Stahl, Aluminium) zeigten deutliche Ausschläge in beide Richtungen. Bei der Standortauswahl wird die Beurteilung dieses z.T. hochkomplexen und schwer messbaren Faktors zu einer entscheidenden Herausforderung. Vor allem während der Pandemie zeigten sich die Konsequenzen unerwarteter Störungen der Lieferketten. Ein markantes Beispiel hierfür liefert die Zweiradindustrie. Zu Beginn der Pandemie sah sich die Branche mit einem drastischen Nachfrageeinbruch sowie Unterbrechungen der Lieferketten konfrontiert. Hintergrund waren Markteinbußen durch unvorhersehbare Ereignisse und Einschränkungen (Lockdowns). Die Lockerung erster Beschränkungen und das gesteigerte

Interesse an Outdoor-Aktivitäten führten zu einem plötzlichen und rasanten Nachfrageanstieg. Um Engpässe zu verhindern, wurden Produktionskapazitäten hochgefahren und Bestellungen von teilweise identischen Komponenten bei verschiedenen Lieferanten platziert. Zum Ende der Pandemie normalisierte sich die Nachfrage rasch und der Gebrauchtmärkte erlebte einen Aufschwung. In dieser Phase hatten einige Unternehmen Schwierigkeiten, die stark gesunkenen Bedarfe rechtzeitig anzupassen sowie an alle Akteure der Lieferketten zu kommunizieren. Dies resultierte in erheblichen Lagerbeständen entlang der gesamten Lieferkette, verstärkt durch die prägnanten Auswirkungen des Bullwhip-Effekts.

### Regionale Anforderungen

In den letzten Jahren sind gerade in sogenannten Billiglohnländern die Anforderungen für den Betrieb von Produktionsstätten erheblich gestiegen. In China beispielsweise wird vermehrt eine Verpflichtung zu „Local Content“ wie z.B. die Auslastung der Produktionsstätten mit lokalem Personal oder der Bezug von Produkten und Dienstleistungen aus dem lokalen Umfeld gefordert. Um derartige regionalspezifische Anforderungen bei der Standortwahl angemessen berücksichtigen zu können, empfiehlt sich die Anwendung des „Total Cost of Ownership“- (TCO-) Ansatzes. Hierbei werden die Gesamtkosten eines Produkts oder einer Verlagerung während des gesamten Lebenszyklus betrachtet – Mehrkosten für regionale Anforderungen eingeschlossen.



„Fokussierung auf maßgebliche Schlüsselfaktoren erlaubt ein schnelles und trotzdem langfristig bestehendes positives Ergebnis.“

Claudio Mager, Partner, Financial Advisory

**Nähe zu Kunden und Lieferanten**

Für eine erfolgreiche Verlagerung ist eine schnelle und transparente Verständigung mit allen Akteuren entlang der Lieferkette von entscheidender Bedeutung. Durch eine frühzeitige Kommunikation des Verlagerungsvorhabens in Richtung

Kunden können beispielweise in der Automobilzulieferindustrie

Automobilzulieferindustrie erforderliche Genehmigungs- und Abnahmeverfahren in enger Abstimmung mit dem OEM eingeleitet werden. Neben dem zeitlichen

sowie finanziellen Umfang dieser Verfahren können auch die prozessualen Anforderungen des OEM in die Planung der Verlagerung mit aufgenommen werden.

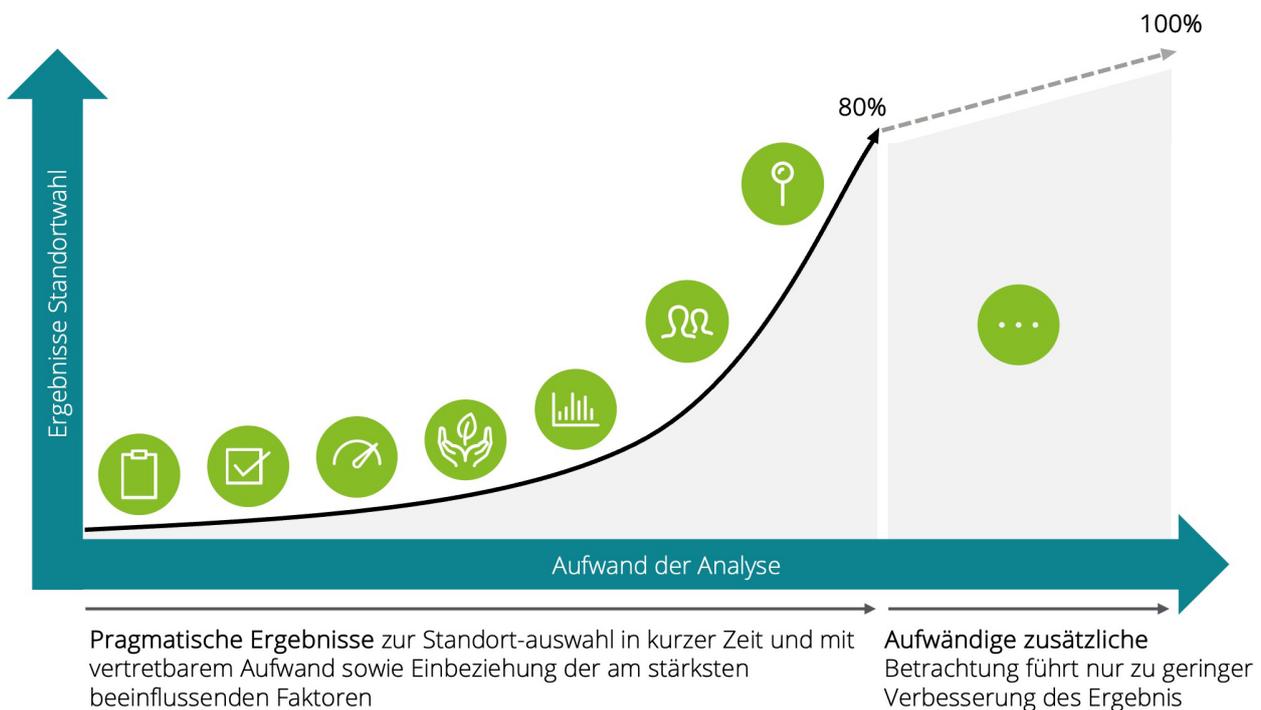


Abb. 1 – Einfluss von Schlüsselfaktoren bei der Standortbewertung und -auswahl

- 

**Offensichtliche Faktoren (Must-Have's)**  
z.B.: Verlagerungskosten, Personalkosten, Materialkosten, Transportkosten, ...
- 

**Produkt und Dienstleistungsumfang**  
Produktstreamlining, nur die rentablen und zukunftsfähigen Produkte werden verlagert („Keine Probleme mit umziehen“)
- 

**Umsetzungsgeschwindigkeit**  
Welche Umsetzungsdauer ist vertretbar? Welche Kundenfreigaben müssen eingeplant werden?
- 

**Nachhaltigkeit**  
Identifikation von Wettbewerbsvorteilen durch Einbindung nachhaltig-orientierter Fördermöglichkeiten und künftige Anforderungen an Standorte
- 

**Volatilität**  
Betrachtung von z.B. Zins-, Rohstoff- und Strompreisveränderungen mithilfe von Sensitivitätsanalysen und Ableitung zukünftiger Relevanz
- 

**Regionale Anforderungen**  
Einbindung „Local Content“-Anforderungen und Beachtung regionaler Besonderheiten (z.B.: geforderte Produktionsauslastung, ...)
- 

**Nähe zu Kunden und Lieferanten**  
Dauer Genehmigungs- und Abnahmeverfahren
- 

**Weitere Faktoren (Die Kür)**  
z.B.: Regionale Anforderungen, Nähe zu Kunden und Lieferanten, ...

Die zuvor dargestellte Auswahl an Schlüsselfaktoren unterstützt insbesondere die Auswahl bzw. Analyse des geeigneten Standortes. Der tatsächliche Aufwand der physischen und organisatorischen Verlagerungsumsetzung findet dann erst (noch) statt. Eine anschließende pragmatische und effiziente Umsetzung wird in unseren Augen insb. durch eine frühzeitige, adressatengerechte und transparente Kommunikation mit allen Stakeholdern erreicht. Bei der Verlagerung von Produktionsstätten im Automobilsektor müssen beispielsweise die neuen Produktionshallen sowie Anlagenparks der Zulieferer durch die OEMs genehmigt bzw. abgenommen werden. Dies kann ungeplante finanzielle und zeitliche Herausforderungen nach sich ziehen, die insbesondere in Krisensituationen zu erheblichen Risiken führen können.

### Standortverlagerungen in Krisensituationen mit Deloitte

Zusammenfassend eröffnet die Standortverlagerung in Krisenzeiten für den deutschen Mittelstand große Chancen, ist jedoch auch mit erheblichen operativen und finanziellen Risiken behaftet. Krisensituationen sind durch begrenzte finanzielle Mittel und Zeitdruck geprägt. Eine erfolgreiche Standortverlagerung erfordert daher einen pragmatischen, langfristig ausgerichteten Ansatz, der Aspekte wie Nachhaltigkeit, Kostenstabilität und Geschwindigkeit berücksichtigt. Expertenwissen ist unerlässlich, da die Umsetzung sehr spezifisches Know-how erfordert. Für eine langfristig erfolgreiche Verlagerung sollten Unternehmen auf einen datenbasierten Analyseansatz zur Evaluierung der externen und internen Faktoren setzen. Mit umfassender Expertise und Projekterfahrung bei Standortverlagerungen und im

Krisenmanagement kann Deloitte bei der Bewältigung dieser Aufgaben substantielle Unterstützung leisten. Der ganzheitliche Ansatz, das weltweite Netzwerk und der Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit qualifizieren Deloitte als einen verlässlichen Partner für Ihr Unternehmen, Ihre Herausforderungen sowie die Planung und Umsetzung einer möglichen Standortverlagerung.



## Ihre Ansprechpartner



### **Claudio Mager**

Partner  
Financial Advisory  
Turnaround & Restructuring  
Tel: +49 151 17146362  
cmager@deloitte.de



### **Nicolas Bontikous**

Senior Manager  
Financial Advisory  
Turnaround & Restructuring  
Tel: +49 151 14880522  
nbontikous@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](http://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 Mitarbeitenden 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 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://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 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.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit gelten sämtliche Personenbezeichnungen gleichermaßen für alle Geschlechter