

Wertschöpfung im Wandel –  
Standort zunehmend unter Druck  
Supply Chain Pulse Check

Herbst 2023

### **Supply Chain Pulse Check Herbst 2023**

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 6. bis 27. September 2023 durchgeführt. Teilgenommen haben 108 Lieferketten-Verantwortliche von Großunternehmen sowie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) in Deutschland, vorwiegend aus den Branchen Maschinenbau/Industriegüter, Automobil, Chemie, Bauwesen sowie Transport und Logistik.

83 Prozent der Befragten sind Lieferketten-Verantwortliche in Großunternehmen und 17 Prozent in KMUs. Bei 72 Prozent der Befragten handelt es sich um Unternehmen, die Services/Aftersales mit Kundendienst und Ersatzteilversorgung als Teil ihres Geschäfts aufweisen.

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

Vorwort	5
Zusammenfassung	6
Die Umfrageergebnisse im Detail	8
Energiesicherheit, geringere Kosten und weniger Bürokratie locken Unternehmen ins Ausland	8
Verlagerung betrifft zunehmend hochwertigere Teile der Wertschöpfung	10
Andere EU-Länder sowie Asien und die USA profitieren	12
Inflation, Regulatorik und internationale Konflikte belasten die Unternehmen	13
Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): mehr Belastung als Chance	14
Deutschland im Standortwettbewerb mit viel Luft nach oben	16
Neue Herausforderungen für die unternehmerische Resilienz	18
Handlungsempfehlungen	21
1. Ganzheitliche Perspektive einnehmen	21
2. Standortvorteile maximieren und -nachteile minimieren	22
3. Sparpotenziale erkennen und ausschöpfen	23
4. Digitalisierung und Technologien umfassender nutzen	25
Autoren und Ansprechpartner	26



# Vorwort

**Sehr geehrte Leserinnen und Leser,** die Diskussion um die sinkende Standortattraktivität Deutschlands, zunehmende Deindustrialisierung und verstärkte Verlagerung hat sich in den letzten Monaten in der Öffentlichkeit weiter intensiviert. Was sich Anfang des Jahres schon als Trend im ersten [Supply Chain Pulse Check Frühjahr 2023](#) abzeichnete, hat sich im Herbst weiter verdichtet.

Mit dem zweiten Supply Chain Pulse Check von Deloitte in Zusammenarbeit mit dem BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) und ISLA (International Service Logistics Association) haben wir nun differenzierter und tiefergehender den Ausblick und die Risiken für den Standort abgefragt, die Gründe und neue Dynamiken des Verlagerungstrends analysiert und die Herausforderungen der Unternehmen in der Resilienzerhöhung am Standort Deutschland sowie auch im Ausland identifiziert.

Dies hat es uns ermöglicht, konkrete und benennbare Handlungsempfehlungen sowohl für Unternehmen als auch für die Politik aufzuzeigen, um die Attraktivität am Industriestandort Deutschland zu erhöhen und/oder die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten, unabhängig vom Standort, anzupassen.

Wir freuen uns, Ihnen hiermit die zweite Ausgabe des Deloitte Supply Chain Pulse Check für das zweite Halbjahr 2023 zu präsentieren, und möchten uns bei allen Lieferketten-Verantwortlichen bedanken, die an dieser Befragung teilgenommen und ihre Einschätzungen zu diesen wichtigen Fragen abgegeben haben.

Wir hoffen, dass der Deloitte Supply Chain Pulse Check weiterhin einen wichtigen Diskussionsbeitrag liefert und dazu beiträgt, aktuelle oder zukünftige Ungewissheiten und Komplexitäten in Lieferketten besser zu meistern.

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



**Florian Ploner**

Partner  
Sector 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



59%

sehen Energiesicherheit und -kosten als Hauptgrund für Investitionen in anderen Ländern.

## **Energiesicherheit, geringere Kosten und weniger Bürokratie locken Unternehmen ins Ausland**

Die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil (65% der Befragten) befürchten weit stärker als die anderen Branchen (34%), dass der Standort zunehmend an Attraktivität verliert.

Hauptgründe für Investitionen in andere Länder sind Energiesicherheit und -kosten, niedrigere Löhne, besserer Marktzugang und Marktwachstum sowie weniger Bürokratie und Regulierung.



33%

planen ihre Produktion im Allgemeinen zu verlagern.

## **Verlagerung betrifft zunehmend hochwertigere Teile der Wertschöpfung**

Mehr als zwei Drittel (67%) der Unternehmen haben schon verlagert, wobei dies aber bisher eher auf die Bauteilfertigung beschränkt war.

In den nächsten zwei bis drei Jahren könnten aber bis zu zwei Drittel der Bauteilfertigung sowie fast die Hälfte der Bereiche Vormontage, Warehousing/Lagerhaltung und Produktion im Allgemeinen im Ausland stattfinden.



29%

der Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil zieht es in die USA.

## **Andere EU-Länder sowie Asien und die USA profitieren**

Die Mehrheit plant eine Verlagerung von Deutschland in andere EU-Länder sowie nach China, Indien und in die USA.

Ein Friendshoring weg aus China in andere asiatische Länder, von Asien in EU-Länder und von Asien in die USA wird schon von einem Fünftel betrieben.



59%

sind durch gestiegene regulatorische Anforderungen beeinträchtigt.

#### **Inflation, Regulatorik und internationale Konflikte belasten die Unternehmen**

Die Unternehmen sind weiterhin durch hohe Rohstoffpreise/anhaltende Inflation (73%) und durch Fragen der Energiepolitik (67%) beeinträchtigt.

Gestiegene regulatorische Anforderungen wie beispielsweise das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verursachen einen weit größeren Mehraufwand als im Frühjahr 2023 (59% vs. 51%).



36%

finden Deutschland sollte deutlich aktiver werden, um gegen andere Standorte zu bestehen.

#### **Deutschland im Standortwettbewerb mit viel Luft nach oben**

Die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil pochen weit stärker als andere Branchen auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen anstatt auf Subventionen.

Wichtigste Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität sind Bürokratieabbau, wettbewerbsfähige Energiepreise sowie Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Digitalisierung.



50%

betonen die Wichtigkeit von Transparenz und Kommunikation zur Resilienzsteigerung.

#### **Neue Herausforderungen für die unternehmerische Resilienz**

Unabhängig von der Standortwahl gewinnen v.a. die Bereiche Transparenz und Kommunikation sowie Agilität und Anpassung der Lieferkette an Bedeutung für die Resilienzsteigerung.

Bei den konkreten Resilienzmaßnahmen planen die Befragten künftig noch stärker ganzheitliches Lieferantenmanagement/Kooperation sowie lieferkettenübergreifenden Datenaustausch, Überwachung und Risikoanalysen.

# Die Umfrageergebnisse im Detail

## Energiesicherheit, geringere Kosten und weniger Bürokratie locken Unternehmen ins Ausland

Fast die Hälfte (45%) der befragten Unternehmen erwartet, dass die Standortattraktivität Deutschlands im Vergleich zu anderen Industriestandorten in den nächsten drei Jahren etwas bis deutlich sinken wird (s. Abb. 1).

Das bestätigt die öffentliche Wahrnehmung der vergangenen Monate, muss mit Blick auf die unterschiedlichen Branchen jedoch differenzierter betrachtet werden. Bei den Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil erwarten weit mehr Lieferketten-Verantwortliche eine Verschlechterung (65% der Befragten). Dies sind fast doppelt so viele wie bei den anderen Branchen (34%). Dort scheint man sich eher einig zu sein, dass die Standortattraktivität Deutschlands konstant bleiben wird (46% vs. 19%).

Zudem zeigen die Beweggründe der Unternehmen für Investitionen in anderen Ländern tiefergehender als in der ersten Ausgabe dieser Umfrage im Frühjahr 2023, wo die eigentlichen Risiken für den Industriestandort Deutschland liegen.

Als starke bis sehr starke Gründe für Investitionen in anderen Ländern nennen die befragten Unternehmen insbesondere die Energiesicherheit und niedrigere Energiekosten (59%), geringere Löhne (53%), besseren Marktzugang/Marktwachstum (51%) und weniger Bürokratie/Regulierung (50%) (s. Abb. 2). All diese Faktoren erscheinen ihnen in anderen Ländern wesentlich attraktiver als in Deutschland.

Die Bedeutung des Themas Energiepolitik zeigt sich auch darin, dass ein Viertel der Befragten energieintensive Bereiche schon aus Deutschland heraus verlagert hat, um hohe Energiekosten aufzufangen (s. Abb. 13).

Rohstoffzugang, bessere Investitionskonditionen/Subventionen, gute Logistikanbindung sowie verfügbare und qualifizierte Arbeitskräfte spielen demgegenüber eine zweitrangige Rolle.

### Abb. 1 – Standortattraktivität Deutschlands

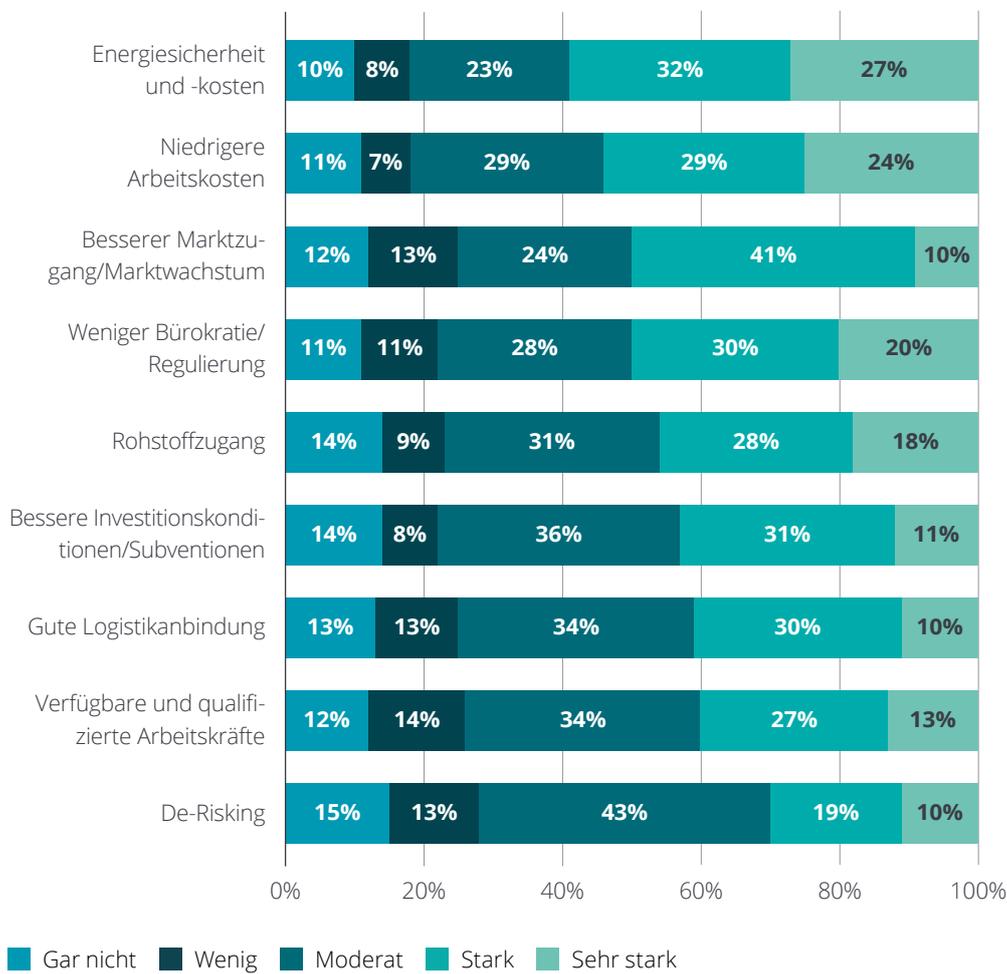
**Frage:** Wie wird sich die Attraktivität des Standorts Deutschland, im Vergleich zu anderen führenden Industriestandorten, für Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren entwickeln?



■ Sinkt deutlich ■ Sinkt etwas ■ Bleibt gleich ■ Steigt etwas ■ Steigt deutlich

**Abb. 2 – Gründe für Investitionen in anderen Ländern**

**Frage:** Welche der folgenden Gründe bewegen Sie zu Investitionen in anderen Ländern?



### Verlagerung betrifft zunehmend hochwertigere Teile der Wertschöpfung

Auf den skizzierten Hintergrund der sinkenden Standortattraktivität haben mehr als zwei Drittel (67%) der befragten Unternehmen bereits mit einer moderaten bis sehr starken Verlagerung ihrer Wertschöpfungskette reagiert (s. Abb. 3). Bei den Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil (69%) ist diese Verlagerung zudem schon weit stärker fortgeschritten als bei anderen Branchen (64%).

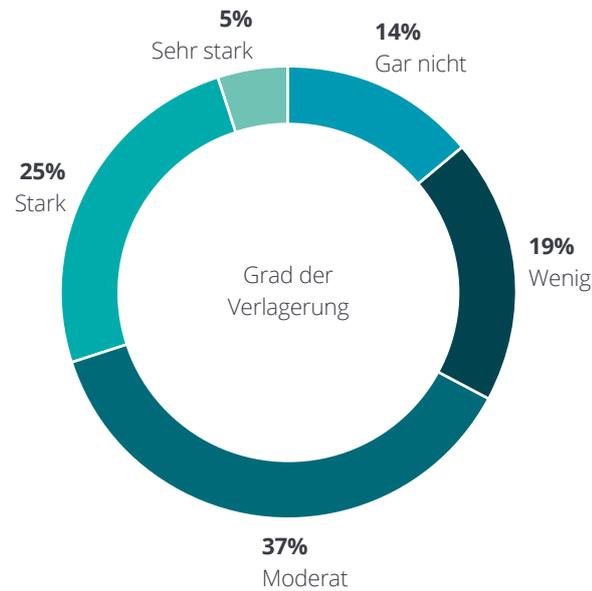
Die Situation am Industriestandort Deutschland wird dadurch verschärft, dass die Unternehmen unterschiedliche Bereiche und Umfänge ihrer Wertschöpfungskette verlagert haben. Bisher hat sich die Verlagerung vornehmlich auf die Bauteilfertigung (33% der Befragten) beschränkt (s. Abb. 4). Ein Drittel plant aber zukünftig die Verlagerung von hochwertigeren Wertschöpfungsteilen, wie z.B. der Produktion im Allgemeinen (33%) oder der Vormontage (34%). Mehr als ein Viertel will zudem die Endmontage (28%) und Warehousing/Lagerhaltung (28%) ins Ausland verschieben.

In den nächsten zwei bis drei Jahren könnten somit bis zu zwei Drittel der Bauteilfertigung sowie fast die Hälfte von Vormontage, Warehousing/Lagerhaltung und Produktion im Allgemeinen nicht mehr in Deutschland, sondern im Ausland stattfinden.

Bei den Teilen der Wertschöpfungskette, die derzeit noch am wenigsten für eine Verlagerung in Betracht kommen, handelt es sich den Befragten zufolge um den Einkauf, Services/After-sales, die Forschung sowie die zentralen Unternehmensfunktionen, wie z.B. Leitung, Marketing, Vertrieb oder Administration.

### Abb. 3 – Grad der Verlagerung

Frage: Wie stark haben Sie bereits Teile der Wertschöpfungskette verlagert?

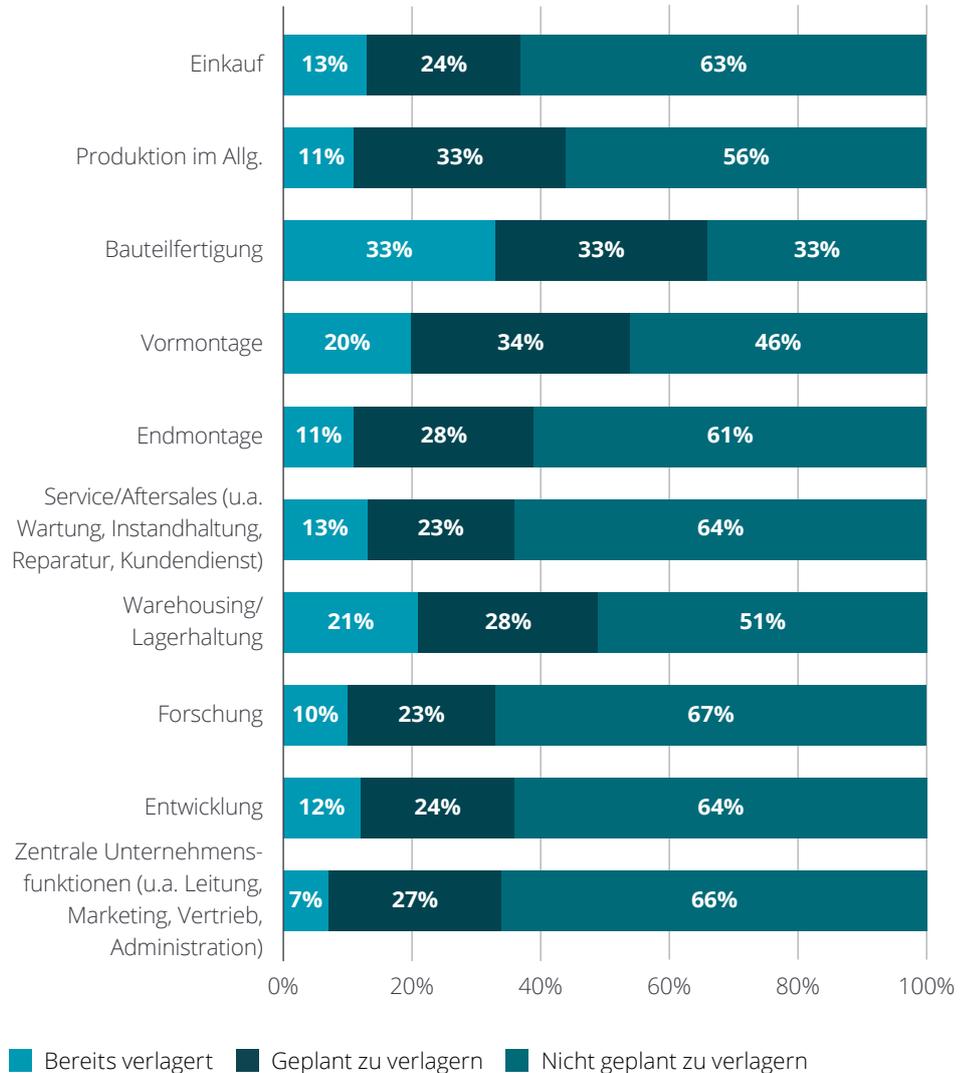


Bei Einkauf und Service/Aftersales mag dies damit zusammenhängen, dass Resilienz-erhöhung und Kosteneinsparung offensichtlich standortunabhängig durch Digitalisierung erzielt werden können. Die Forschung wird noch verstärkt in Deutschland behalten, um geistiges Eigentum (IP) zu schützen, wohingegen die Entwicklung stärker verlagert werden kann, um in lokalen Märkten dortigen Kundenbedürfnissen gerechter zu werden. Bei der Verlagerung von zentralen Unternehmensfunktionen hängt dies auch stark davon ab, wie viele Unternehmensstandorte schon im Ausland bestehen. Funktionen, die aus Kostengründen eher verlagert werden, sind Marketing und Vertrieb – wobei Headquarter-Funktionen wie Administration und Leitung oft am Standort Deutschland bleiben.



**Abb. 4 – Verlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette**

**Frage:** Welche Teile der Wertschöpfungskette/Ihres Unternehmens haben Sie bereits verlagert oder planen Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren zu verlagern?



### Andere EU-Länder sowie Asien und die USA profitieren

Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen aller Branchen will in den nächsten zwei bis drei Jahren aus Deutschland heraus verlagern, wobei sich diese geplanten Verlagerungen geografisch klar differenzieren lassen (s. Abb. 5).

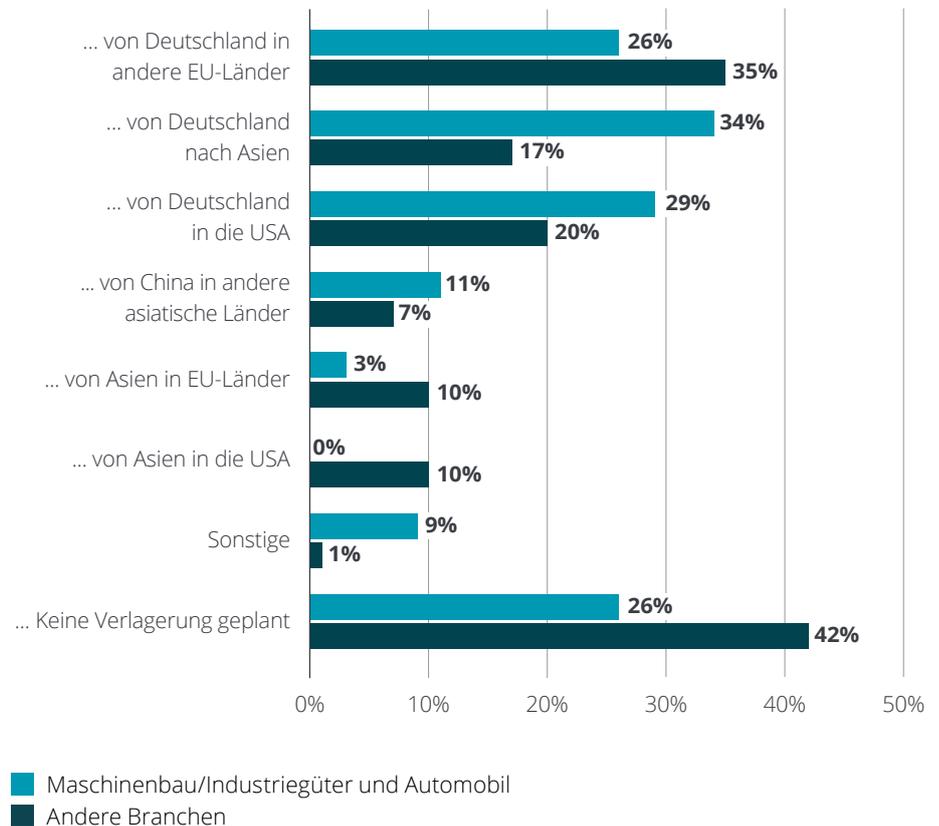
Die Mehrheit der befragten Unternehmen will von Deutschland in andere EU-Länder, nach Asien und in die USA verlagern – wobei für die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil insbesondere Asien und die USA weit attraktiver sind als für andere Branchen. Als häufigste Zielländer im europäischen und asiatischen Wirtschaftsraum werden Polen, Rumänien, Tschechische Republik, Norwegen, Indien und China genannt. Kanada und Mexiko sind weitere wichtige Zielländer im nord-amerikanischen Wirtschaftsraum.

Das Friendshoring von China in andere asiatische Länder, von Asien in EU-Länder und von Asien in die USA, welches sich im Zuge der verstärkten internationalen Handelskonflikte in letzter Zeit akzentuiert hat, wird schon von einem Fünftel der befragten Unternehmen für die nächsten zwei bis drei Jahre geplant. Dieser Trend ist aber aktuell etwas wichtiger für die anderen Branchen als für Maschinenbau/Industriegüter und Automobil.

Denn wenn auch die Verlagerung von einzelnen Produktionsschritten in andere Geografien oft relativ einfach umsetzbar ist, kann sich der Aufbau von komplett neuen globalen Lieferketten als komplizierter, zeitintensiver und teurer erweisen. Verschiebungen von einzelnen Wertschöpfungsteilen in andere Standorte heißt mitunter, dass ganze Lieferkettenprozesse angepasst werden müssen.

**Abb. 5 – Geografische Verlagerungstrends**

**Frage:** Planen Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren eine Verlagerung ... ? (Mehrfachnennungen möglich)



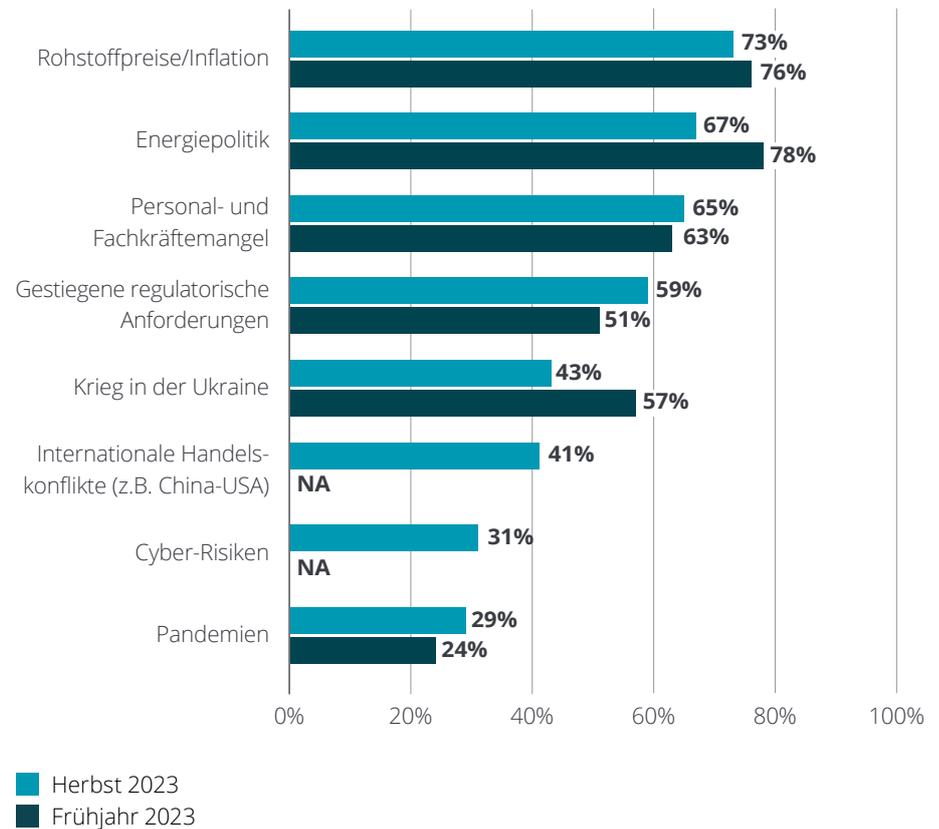
### Inflation, Regulatorik und internationale Konflikte belasten die Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind in Bezug auf die Lieferkettenthematik wie im Frühjahr auch im Herbst 2023 stark oder sehr stark durch die Rohstoffpreise/Inflation (73% der Befragten) und die Energiepolitik (67%) beeinträchtigt (s. Abb. 6).

Weit stärker als im Frühjahr 2023 behindern auch die gestiegenen regulatorischen Anforderungen die befragten Unternehmen (59% vs. 51%). Internationale Handelskonflikte (z.B. China-USA) betreffen zwei Fünftel der Befragten stark oder sehr stark. Der Krieg in der Ukraine spielt dagegen eine weit geringere Rolle als noch im Frühjahr 2023.

**Abb. 6 – Beeinträchtigung durch aktuelle Entwicklungen**

**Frage:** Welchen Einfluss haben folgende Themen/Entwicklungen auf Ihr Unternehmen in Bezug auf die Lieferkettenthematik?



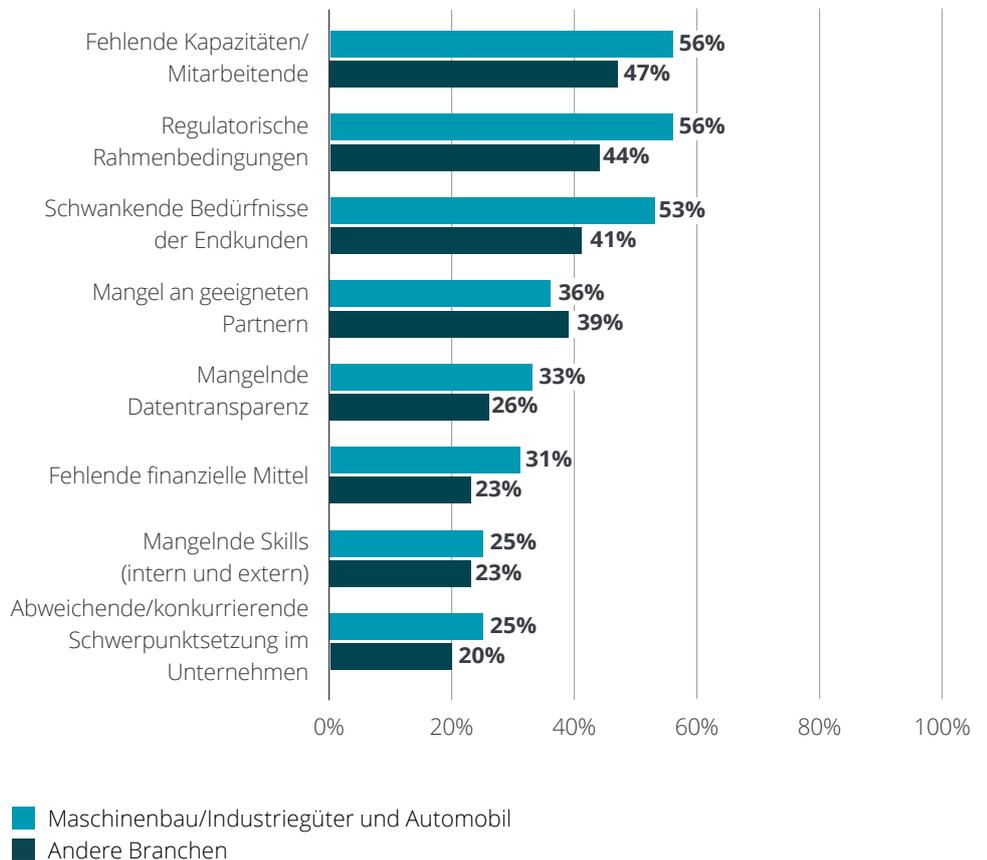
Anmerkung: Die Darstellung zeigt für die einzelnen Entwicklungen den „starken“ und „sehr starken“ Einfluss zusammengezählt.

Bei der Umsetzung von Resilienzmaßnahmen erweisen sich fehlende Kapazitäten/Mitarbeitende und regulatorische Rahmenbedingungen (z.B. Zertifizierung, Industrienormen), gefolgt von den schwankenden Bedürfnissen der Endkunden, als die Haupthindernisse. Alle drei Gründe gelten dabei weit stärker für die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil als für andere Branchen (s. Abb. 7).

Weitere Hindernisse in der Umsetzung von Resilienzmaßnahmen sind der Mangel an geeigneten Partnern/Lieferanten und wenig Bereitschaft zur Kollaboration sowie – insbesondere für die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil – mangelnde Datentransparenz und fehlende finanzielle Mittel (u.a. Budgetverteilung, Fremdfinanzierung).

### Abb. 7 – Hindernisse in der Umsetzung von Resilienzmaßnahmen

**Frage:** Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Hindernisse in der Umsetzung von Resilienzmaßnahmen?



### Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): mehr Belastung als Chance

Die Regulatorik am Standort Deutschland verursacht immer wieder zusätzlichen Mehraufwand. Die Mehrheit der Befragten tut sich aktuell schwer mit der Umsetzung des LkSG, weitere bereits beschlossene oder geplante Maßnahmen wie der Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dürften diesen Eindruck zukünftig noch eher verstärken. Schlüssigerweise sind die Hindernisse bei der Umsetzung des LkSG mehrheitlich deckungsgleich mit denjenigen in der Umsetzung von Resilienzmaßnahmen: Auch hier verursachen Personalmangel, hohe Kosten, unvollständige Daten sowie fehlende Kapazitäten und Transparenz in der Lieferkette die größten Probleme in der Umsetzung.

Als weitere Hindernisse erweisen sich die jeweils hohe Anzahl von Lieferanten, der hohe bürokratische Aufwand bei der Erfassung von Vorgängen, umfassendes Zeitmanagement, die Komplexität der Lieferkette sowie vielfältige Anforderungen der Endkunden und limitierte Unterstützung von ausländischen Zulieferern.

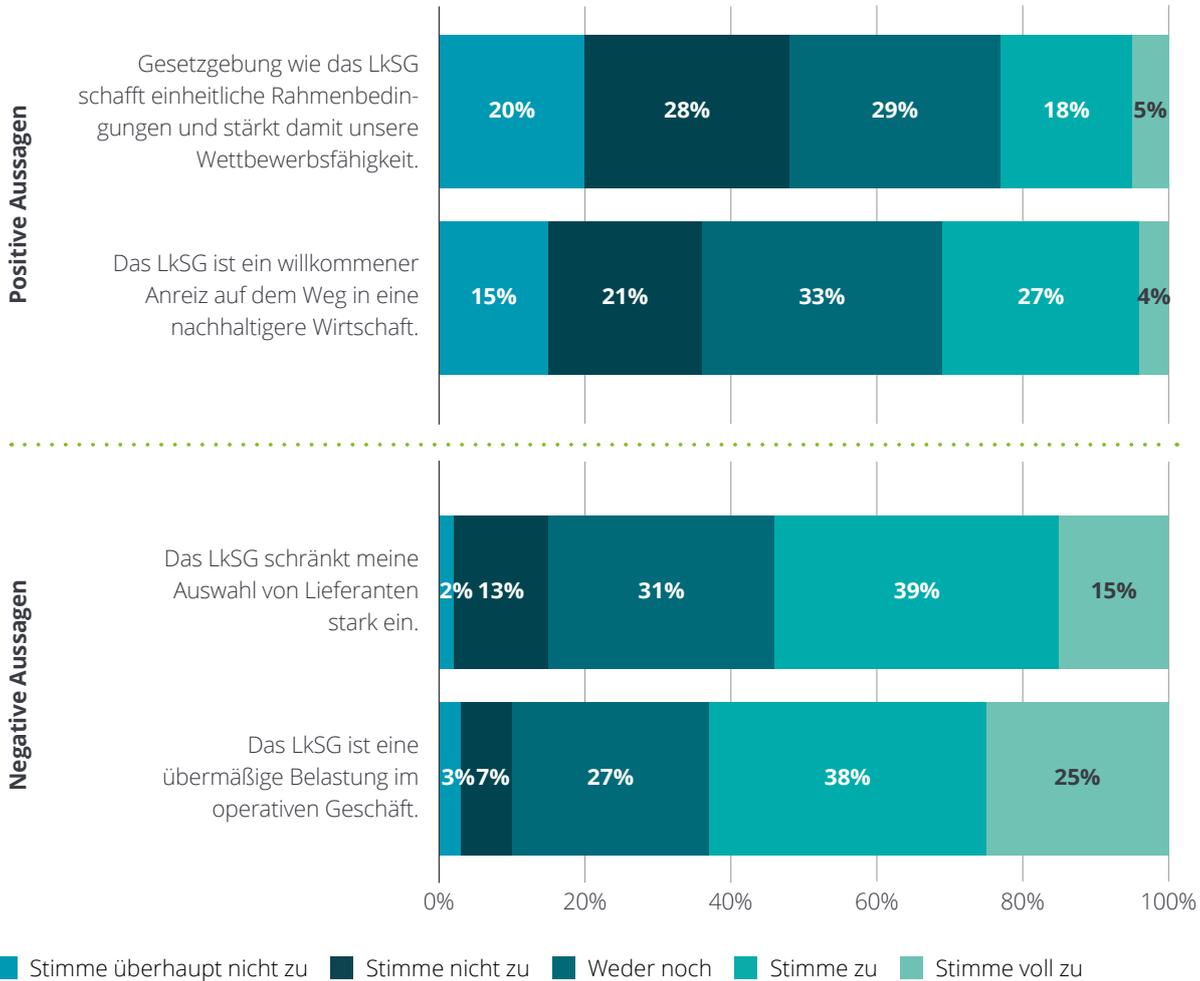
In der generellen Einschätzung des Gesetzes stimmt nur eine kleine Minderheit (23%) der Aussage zu, dass das LkSG einheitliche Rahmenbedingungen schafft und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland und der Unternehmen stärkt (s. Abb. 8). Auch findet nur knapp ein Drittel (31%) der Befragten, dass das LkSG ein willkommener Anreiz auf dem Weg in eine nachhaltigere Wirtschaft ist.

Mehr als die Hälfte (54%) der befragten Unternehmen findet, dass das LkSG ihre Auswahl von Lieferanten stark einschränkt, und für die große Mehrheit (63%) stellt das LkSG gar eine übermäßige Belastung im operativen Geschäft dar.

Dass die große Mehrheit der Befragten im LkSG weniger einen Nutzen, sondern eher eine Belastung sieht, verweist darauf, dass in diesen herausfordernden Zeiten der Austausch zwischen Politik und Wirtschaft wichtiger denn je ist.

**Abb. 8 – Aussagen zum LkSG**

Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum LkSG zu?



**Fehlende Kapazitäten** Limitierte  
**Hohe** Unterstützung ausländischer  
**Kosten bei der** Lieferanten  
**Umsetzung** Mangelnde  
 Konsistenz von Normen  
**Hoher bürokratischer Aufwand**  
 Fehlende Flexibilität **Unvollständige**  
**Zeitmanagement** **Datenlage**  
**Fehlende Transparenz in der**  
**Lieferkette** Schwierige Kommunikation  
 Interne Organisation **Kundenanforderungen**  
**Anzahl** **Personalmangel**  
**von Lieferanten** Qualitätsanforderungen  
 Nachhaltigkeit **Komplexität der Lieferkette**

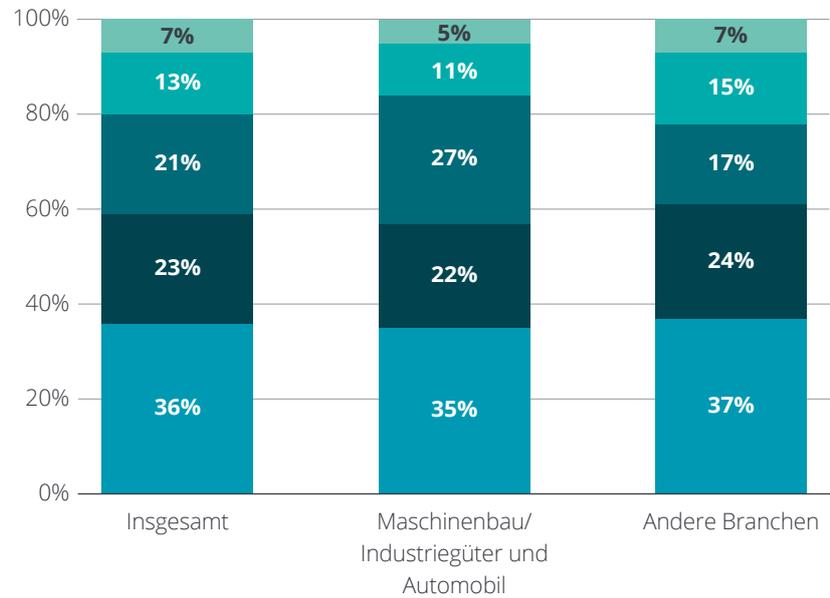
### Deutschland im Standortwettbewerb mit viel Luft nach oben

Im aktuellen Subventionswettbewerb, u.a. mit den USA und China, finden nur 7 Prozent der befragten Unternehmen, dass sich der Standort Deutschland behaupten wird (s. Abb. 9). Eine Mehrheit von 36 Prozent betont, dass Deutschland deutlich aktiver werden sollte.

Dieser Befund ist aber nicht einfach als Aufruf für bessere Investitionskonditionen, mehr Subventionen oder Steuerentlastungen zu verstehen. Insbesondere die Kernbranchen Maschinenbau/Industriegüter und Automobil finden weit stärker als andere Branchen, dass Subventionen nicht die Lösung sind, sondern eine grundlegende Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen am Standort notwendig ist (27% vs. 17%). Ein Viertel aller Branchen bleibt aber pessimistisch und vermutet, dass der Standort Deutschland kaum eine Chance haben wird.

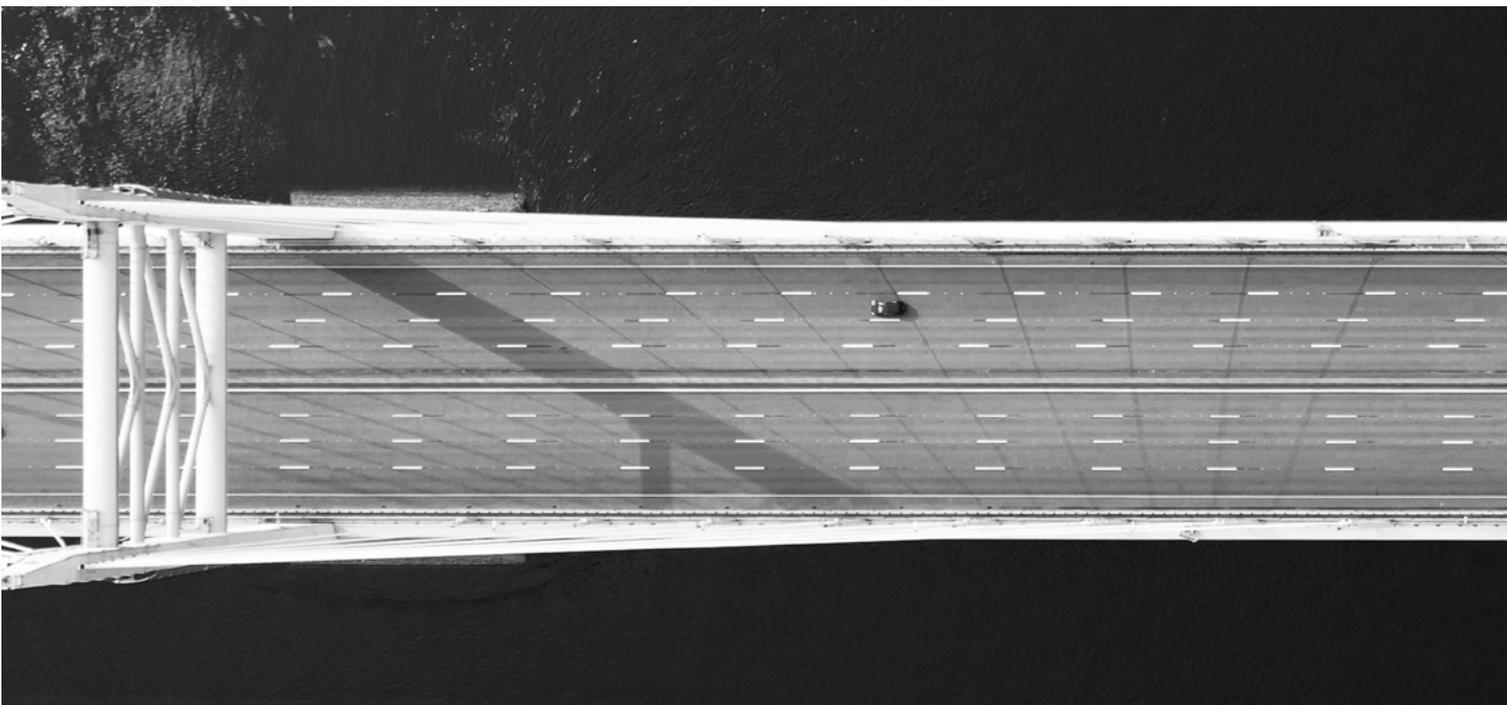
### Abb. 9 – Zukunftsszenarien Subventionswettbewerb

**Frage:** Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu?  
Bitte wählen Sie eine Aussage aus.



### Im aktuellen Subventionswettbewerb u.a. mit den USA und China ...

- ... sollte Deutschland deutlich aktiver werden.
- ... hat der Standort Deutschland kaum eine Chance.
- ... sollte Deutschland nicht teilnehmen und sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen konzentrieren.
- ... ist der Ausgang ungewiss.
- ... wird der Standort sich behaupten.



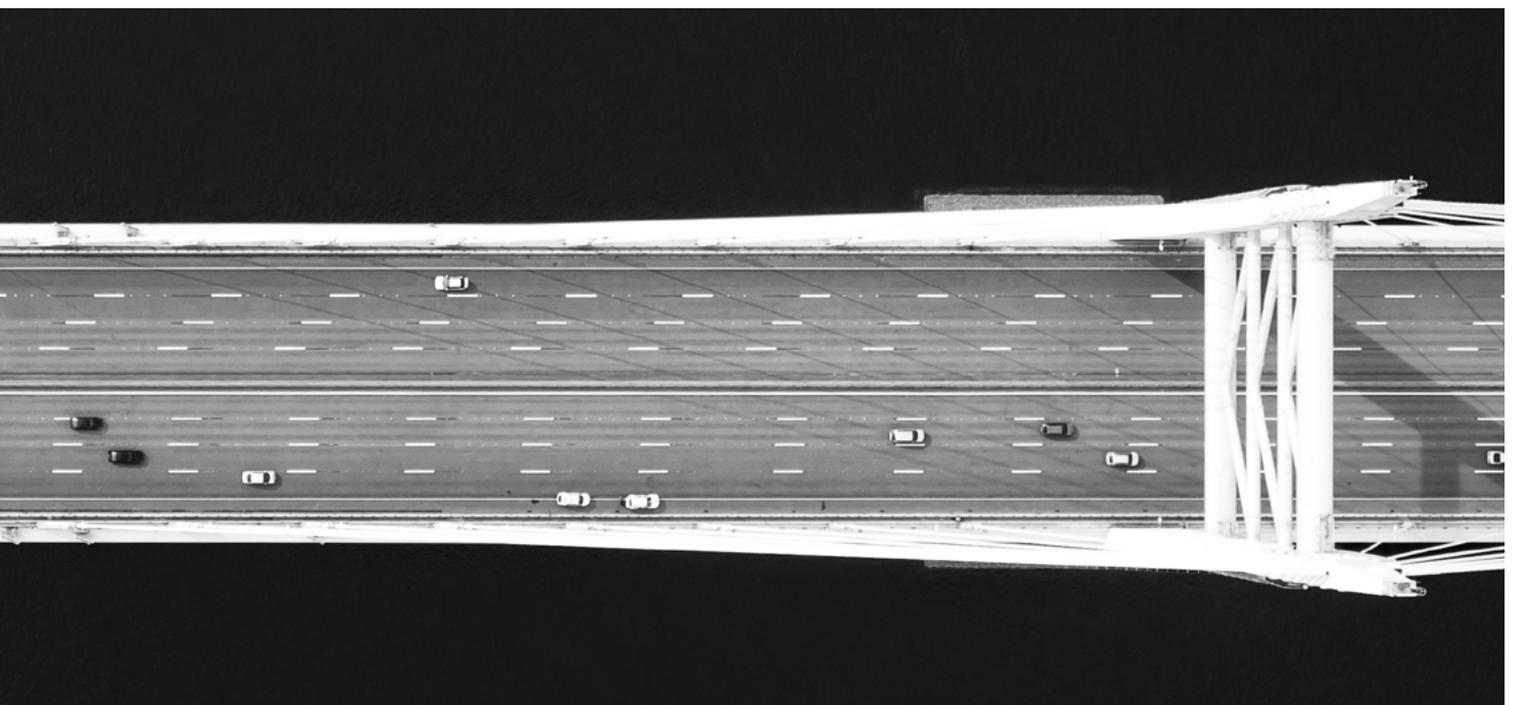
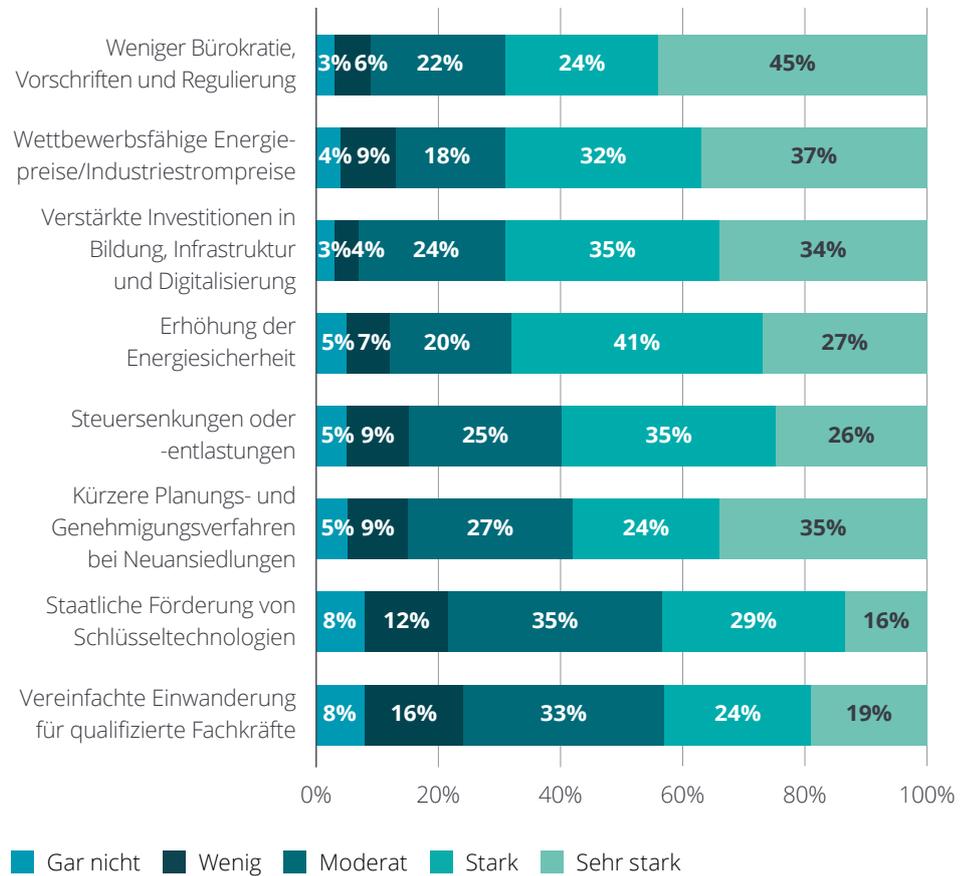
Als starke bis sehr starke Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Erhöhung der Standortattraktivität Deutschlands werden von über 60 Prozent der befragten Unternehmen der Bürokratieabbau, wettbewerbsfähige Energiepreise, Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Digitalisierung sowie die Erhöhung der Energiesicherheit genannt (s. Abb. 10).

Ebenfalls sehr stark befürwortet werden von mehr als einem Drittel (35%) kürzere Planungs- und Genehmigungsverfahren bei Neuansiedlungen.

Die staatliche Förderung von Schlüsseltechnologien oder vereinfachte Einwanderung für qualifizierte Fachkräfte spielen demgegenüber in der Meinung der befragten Unternehmen nur eine zweitrangige Rolle bei der Erhöhung der Standortattraktivität.

**Abb. 10 – Maßnahmen zur Erhöhung der Standortattraktivität**

**Frage:** Welche der folgenden Maßnahmen erscheinen Ihnen am sinnvollsten zur Erhöhung der Attraktivität des Standorts Deutschland?



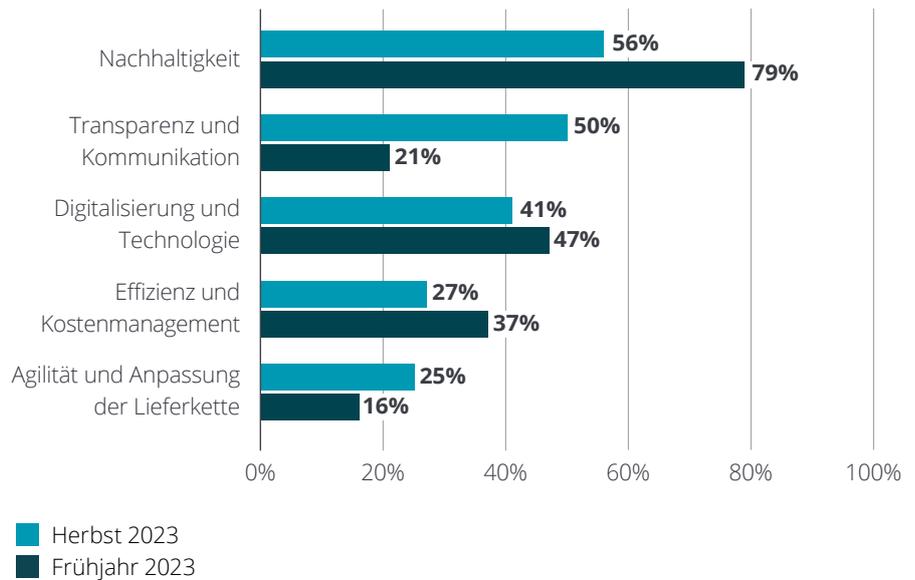
### Neue Herausforderungen für die unternehmerische Resilienz

Die relevanten Bereiche für die Widerstandsfähigkeit der Lieferkette haben sich für die befragten Unternehmen seit dem Frühjahr 2023 etwas verschoben (s. Abb. 11).

Der Bereich Nachhaltigkeit weist zwar weiterhin für mehr als die Hälfte (56%) höchste oder zweithöchste Relevanz für die Widerstandsfähigkeit ihrer Lieferkette auf, hat aber im Vergleich zum Frühjahr stark an Bedeutung verloren. Weit wichtiger sind im Zuge der sinkenden Standortattraktivität und zunehmenden Verlagerungstrends nun die Bereiche Transparenz und Kommunikation sowie Agilität und Anpassung der Lieferkette geworden. Der Bereich Digitalisierung und Technologie genießt eine fast gleich hohe Relevanz wie im Frühjahr 2023 und der Bereich Effizienz und Kostenmanagement hat etwas abgenommen.

### Abb. 11 – Ansätze für mehr Widerstandsfähigkeit

**Frage:** Bitte ordnen Sie die folgenden Bereiche nach der Relevanz, die sie für die Widerstandsfähigkeit Ihrer Lieferkette haben (fünf Antwortmöglichkeiten, Reihenfolge anordnen, dann ranken von 1 bis 5; 1 = geringste Relevanz und 5 = höchste Relevanz der aufgeführten Bereiche).



Anmerkung: Die Darstellung zeigt für die einzelnen Entwicklungen die „höchste“ und „zweithöchste“ Relevanz zusammengezählt.



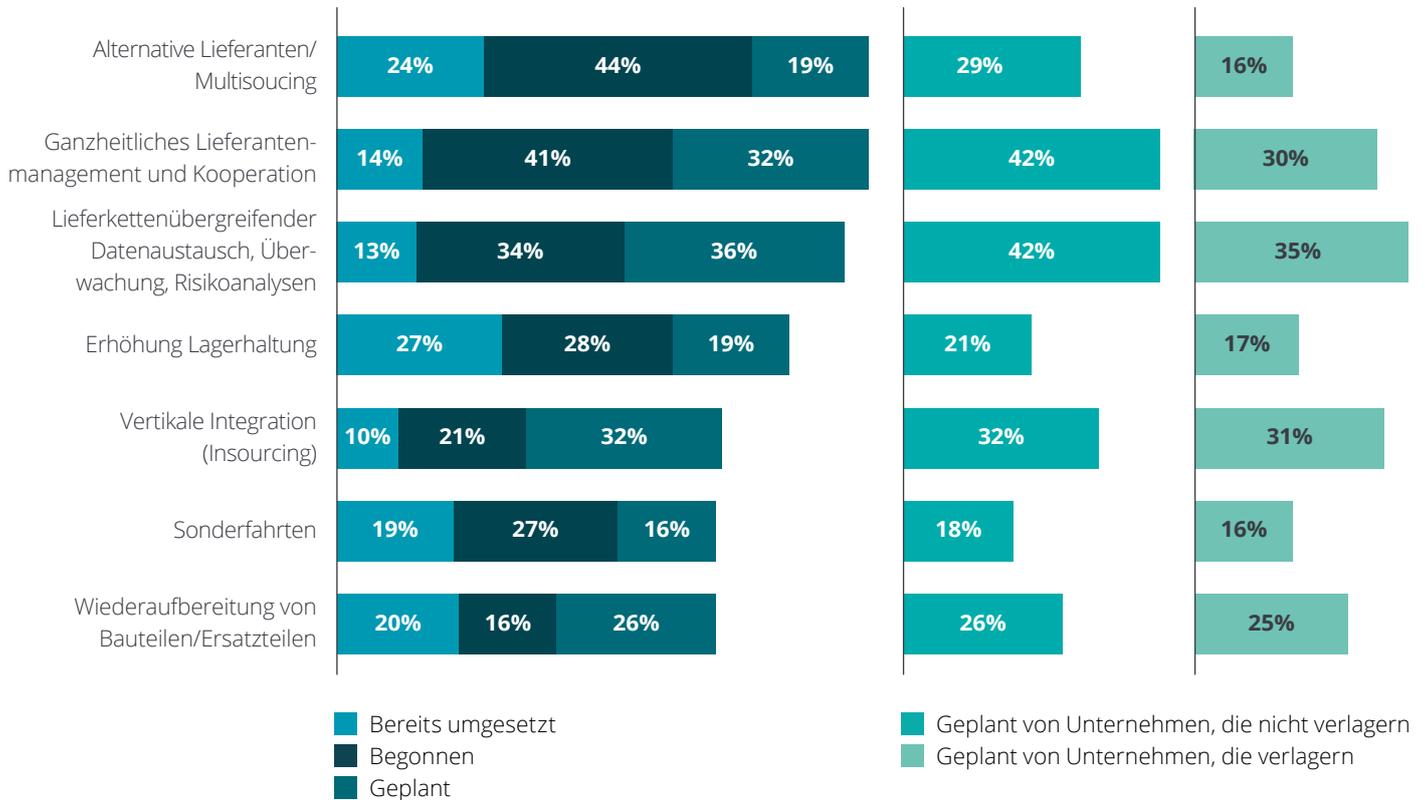
Bei den konkreten Maßnahmen zur Resilienz-erhöhung der Lieferketten haben die befragten Unternehmen schon stark auf alternative Lieferanten/Multisourcing, ganzheitliches Lieferantenmanagement und Kooperation, lieferkettenübergreifenden Datenaustausch gesetzt sowie die Überwachung, Risikoanalysen und Erhöhung der Lagerhaltung umgesetzt, begonnen oder geplant (s. Abb. 12).

Die Unternehmen, die aktuell nicht verlagern, planen weit stärker als verlagernde Unternehmen alternative Lieferanten/ Multisourcing zu nutzen, ganzheitliches Lieferantenmanagement und Kooperation zu betreiben sowie lieferkettenübergreifenden Datenaustausch, Überwachung und Risikoanalysen einzurichten.

All diese Maßnahmen sind von besonders großer Wichtigkeit, um eine höhere Widerstandsfähigkeit am Standort Deutschland zu erlangen. Sie sind aber auch zentral, um die Resilienz in global zunehmend diversifizierten Lieferketten im Zuge der verstärkten Verlagerung zu erzielen.

**Abb. 12 – Konkrete Resilienzmaßnahmen**

**Frage:** Welche Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt, begonnen oder geplant, um die Belastbarkeit Ihrer Lieferkette zu erhöhen?



„Die Geschichte der ersten Verlagerungswelle der deutschen Industrie in den Achtzigerjahren nach Osteuropa und Asien hat gezeigt, dass eine reine Kostenbetrachtung bei einer solch großen Entscheidung oft zu kurz greift und andere Standortfaktoren damals schlicht unterschätzt wurden. Viele Unternehmen sind schon Ende der Neunzigerjahre zurückgekehrt – denn gestiegene Kosten, z.B. für Personal, Qualität und Logistik am neuen Standort, hatten die geplanten Ersparnisse an anderer Stelle aufgefressen, während sich in Deutschland zwischenzeitlich einiges zum Positiven entwickelt hatte. Deshalb sind ein weiter, strategischer Blick und eine ganzheitliche Betrachtung äußerst wichtig.“

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



# Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Umfrage vom Herbst 2023 zeigen viele Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette für Fokussierungen, Einsparungen und Effizienzen auf, wobei wir im Folgenden einige etwas beleuchten wollen.



## 1. Ganzheitliche Perspektive einnehmen

Im Zuge von zunehmender Unsicherheit – d.h. nicht nur aufgrund der konjunkturellen Lage, sondern auch im Zeichen zunehmender geopolitischer Spannungen und internationaler Handelskonflikte – ist es wichtig, dass Unternehmen umfassende und langfristige Strategien entwickeln und nicht reaktive und kurzfristige Entscheidungen treffen. Trends und Entwicklungen, die sich heute abzeichnen, können morgen schon wieder an Relevanz verlieren. Unternehmen sollten in Zeiten von großer Unsicherheit immer versuchen, ein Gesamtbild im Kopf zu behalten, und ihre Entscheidungen aus einer strategischen und langfristigen Perspektive treffen.

Wenn Verlagerungen geplant werden, sollten Unternehmen alle Faktoren berücksichtigen (u.a. Kosten, Marktperspektive, Wettbewerbssituation vor Ort, Zugang zu Fachkräften, Rechts- und Steuersystem, politische Stabilität/Entwicklungen etc.) und nicht einen Faktor wie aktuell beispielsweise die Energiekosten als einzigen Beweggrund wählen, den Standort zu wechseln. Eine umfassende Standortanalyse und ein konkreter langfristiger Business Case sind unabdingbar, wenn erfolgreich und längerfristig ins Ausland gewechselt werden soll – zumal dies oft mit großen Investitionen und vielen Unwägbarkeiten verbunden ist.

Zur ganzheitlichen Betrachtung gehört aber auch ein gewisses Maß an Agilität und Flexibilität, was die Verlagerung und ihren weiteren Verlauf betrifft. Dies illustrieren die Ergebnisse der Umfrage vom Herbst 2023, wonach ein Fünftel der befragten Unternehmen für die nächsten zwei bis drei Jahre Friendshoring von China in andere asiatische Länder oder Nearshoring von Asien zurück nach Europa oder in die USA plant (s. Abb. 5).



## 2. Standortvorteile maximieren und -nachteile minimieren

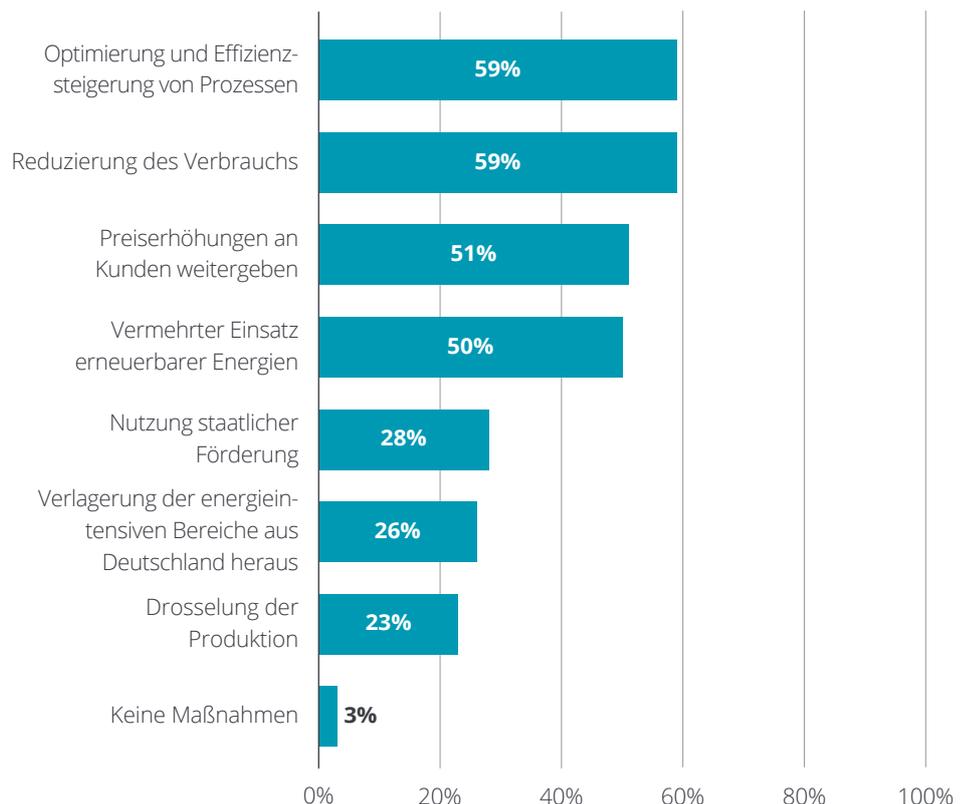
Unabhängig vom Standort und seinen Rahmenbedingungen, die sich nicht nur schnell ändern können, sondern oft schwer beeinflussbar sind, ist es für Unternehmen wichtig, den Blick nach innen zu richten. Durch eine genaue Analyse von Belastungsfaktoren, Wachstumspotenzialen und ihren jeweiligen Hebeln kann sehr viel erreicht werden, um mögliche nachteilige Standortfaktoren zu kompensieren. Denn die Vorteile des Standorts Deutschland liegen trotz aller berechtigten Kritik auf der Hand: eingespielte Prozesse, hohe Qualität, etablierte Netzwerke durch oft jahrzehntelange Verwurzelung und Tradition am Standort sowie die Nähe zum wichtigen europäischen Absatzmarkt. Diese Vorteile gilt es künftig noch stärker zu optimieren und zu maximieren. Gleichzeitig sollten bestehende und zukünftige Nachteile (u.a. hohe Energiekosten, Fachkräftemangel oder zunehmende Regulierung sowie nachlassende Arbeits- bzw. Gesamtproduktivität) frühzeitig angegangen werden, um die negativen Seiten dieser Rahmenbedingungen des deutschen Industriestandortes zu minimieren.

Das Beispiel der Energiekosten aus der Umfrage vom Herbst 2023 zeigt, wie Unternehmen aktuell diesen Nachteil teilweise schon in einen Vorteil für mehr Nachhaltigkeit von Produktionsprozessen umzuwandeln versuchen (s. Abb. 13). Zwar fokussiert die große Mehrheit die Optimierung und Effizienzsteigerung von Prozessen oder reduziert den Verbrauch als Hauptmaßnahmen (jeweils 59% der Befragten). Die Hälfte setzt aber schon stärker erneuerbare Energien in ihren Produktionsprozessen ein, um die hohen Energiekosten nachhaltig aufzufangen.

Bei den Rahmenbedingungen ist insgesamt auch der intensive Dialog zwischen Unternehmen und Politik entscheidend, um den Standort Deutschland wieder wettbewerbsfähiger zu machen und dauerhaft zu erhalten, z.B. in Bezug auf Arbeits- oder Gesamtproduktivität und Rahmenbedingungen für eine steigende Innovationskraft. Es braucht eine längerfristige Vision für den Standort mit klaren Erwartungshorizonten für die Unternehmen. Um die Ziele Nachhaltigkeit und Wirtschaftswachstum für den Industriestandort Deutschland noch besser in Einklang zu bringen und auszubalancieren, sollte der Dialog bei künftigen Regulierungsmaßnahmen noch stärker über Foren, Verbände und Plattformen forciert werden.

### Abb. 13 – Maßnahmen um Energiekosten aufzufangen

**Frage:** Mit welchen Maßnahmen fängt Ihr Unternehmen die hohen Energiekosten in Deutschland auf? (Mehrfachnennungen möglich)





### 3. Sparpotenziale erkennen und ausschöpfen

Kostenreduktion ist ein kontinuierlicher Prozess und bleibt angesichts der konjunkturellen Lage überlebenswichtig – was auch mehr als ein Viertel der Befragten erkennt (s. Abb. 11). Bei vielen Unternehmen gibt es viel liegengelassenes Sparpotenzial auf nahezu allen Ebenen. Um zukünftig unabhängig von Standortbedingungen in Deutschland oder im Ausland erfolgreich zu bleiben, sind zunehmend ganzheitliche Kostentransformationen notwendig.

Kurzfristig kann zwar oft durch die Verwendung von innovativen Hebeln und digitalen Technologien zusätzliches Sparpotenzial ausgeschöpft werden, wie z.B. durch Prozessdigitalisierung mithilfe von Process

Robotics oder schnelle Herstellung von Kostentransparenz und Entscheidungsfindung mithilfe von KI und Data Analytics. Angesichts zunehmender Unsicherheit nehmen aber erfolgreiche Unternehmen stärker langfristige strategische Optionen in den Blick und gestalten ihre Kostenprogramme als zukunftsgerichtete intelligente Business-Transformation.

Dabei werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette – d.h. von Planung, Einkauf, Produktion, Logistik über Vertrieb bis zu Finanzen und Personal – Chancen und Potenziale für die Kostenreduktion identifiziert. Traditionelle Lösungen fokussieren in diesen Teilen zunächst die Verbesserung von strategischen Entscheidungen (z.B. Make-or-Buy, Footprint-Optimierung)

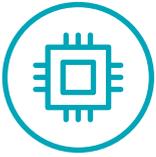
sowie angemessenen Organisationsstrukturen und Kompetenzentwicklung (z.B. CoE, SSC etc.) oder die Bereinigung des Produktportfolios und Komplexitätsreduzierung (z.B. Value Engine). Weitere Einsparungen in den einzelnen Teilen lassen sich aber verstärkt mit digitalen Technologien erzielen, wie z.B. verhaltensbedingte Lösungen (u.a. Nudging), intelligente und kognitive Lösungen (u.a. KI-Steuerung, Führung) oder verbesserte digitale Zusammenarbeit und Infrastruktur (u.a. ERP, Kollaborationssysteme). Zu Letzteren gehören auch kollaborative Plattformlösungen, die einen geregelten Datenaustausch im Liefernetzwerk ermöglichen, um die Gesamtkosteneffizienz z.B. durch bessere Planung für alle Beteiligten zu erhöhen.



„Obschon sich einige Unternehmen derzeit überlegen, welche Schritte sie ins Ausland machen können, sind viele zu Recht eng mit dem Standort Deutschland verbunden. Denn sie können hier, wie man sieht, vieles selbst in die Hand nehmen, weil Digitalisierung und neue Technologien vielversprechende Schützenhilfe bieten und einen positiven Zukunftsausblick stützen. Der Standort Deutschland kann aber auch viel machen, insbesondere was Investitionen in Bildung und Digitalisierung betrifft. Auch sollte er im engen Dialog mit der Wirtschaft bleiben und alle Möglichkeiten des Austauschs nutzen.“

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





#### 4. Digitalisierung und Technologien umfassender nutzen

Zunehmend wichtiger wird auch die umfassendere Nutzung von digitalen Technologien, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Positiv stimmt, dass schon mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen einen lieferkettenübergreifenden Datenaustausch, Prozessüberwachung oder Risikoanalysen begonnen haben oder dies künftig planen, um die Belastbarkeit ihrer Lieferkette zu erhöhen – und zwar unabhängig davon, ob sie verlagern oder in Deutschland bleiben (s. Abb. 12).

Die fortschreitende Digitalisierung wird es Unternehmen künftig noch stärker erlauben, völlig neue Analysemöglichkeiten zur Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse einzurichten. Process Mining ist ein innovativer digitaler Ansatz, der Data Mining und Prozessoptimierung verbindet. Gestützt auf realen Daten werden detaillierte Einblicke in Echtzeit übertragen, die für Entscheidungsprozesse ausschlaggebend sind. Bisher verborgene Risiken und Ineffizienzen können viel besser identifiziert und Wege zur Verbesserung aufgezeigt werden. Aus derlei Analysen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen und Ansätze zu umfassenden Effizienzsteigerungen nicht nur in der Lieferkette, sondern quer durch das ganze Unternehmen ableiten.

Neue digitale Ansätze des Smart-Factory-Konzepts erlauben es, weitere Effizienzsteigerungen in unterschiedlichen Produktionsschritten und bei hoher Komplexität über verschiedene globale Standorte

hinweg zu erzielen. Diese gehen weit über die etablierten Optimierungsmodelle gemäß dem Lean-Paradigma hinaus. Schlanke Produktionen können beispielsweise datengestützt durch maschinelles Lernen mit vorausschauenden Fähigkeiten aufgewertet werden. Die Vernetzung und der Datenaustausch mit dem Forschungs- und Entwicklungsbereich können Produktionszeiten weiter reduzieren. Kollaborative Roboter und RFID-Technologien zum kontaktlosen Datenaustausch erlauben zudem weitere Wege zur Optimierung und Leistungssteigerung in der Produktion.

Auch generative KI (GenAI) weist ganz neue Möglichkeiten für Unternehmen auf, höhere Effizienz, Transparenz und Profitabilität zu erzielen. Erste erfolgreiche Anwendungsbeispiele von GenAI in der Lieferkette sind z.B. die bessere Vorhersage der künftigen Nachfrage oder die bessere Simulation bzw. Optimierung von Routen. Neben der Verbesserung der Lieferkettenplanung und -logistik prägt GenAI auch zunehmend die Beschaffungsprozesse. KI-gestützte Systeme können nicht nur zur Analyse riesiger Datenmengen von Lieferanten, Preistrends und Marktdynamiken beitragen, sondern auch Risiken bei Lieferanten identifizieren. Um diese Potenziale richtig auszuschöpfen, braucht es aber ausgebildete Fachkräfte, die GenAI für komplexe Fragestellungen anwenden können. Weiterbildung in den Unternehmen allein genügt nicht – der Standort Deutschland muss insgesamt viel mehr in Bildung mit Fokus auf digitale Technologien investieren.

# Autoren und Ansprechpartner



**Florian Ploner**

Partner  
Sector Lead Industrial Products & Construction  
Tel: +49 151 58076549  
fploner@deloitte.de



**Dr. Jürgen Sandau**

Partner  
Lead Supply Chain & Network Operations  
Tel: +49 151 58000222  
jsandau@deloitte.de



**Dr. Alexander Börsch**

Director  
Chefökonom & Leiter Research  
Tel: +49 89 29036 8689  
aboersch@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](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 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](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, 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.