



WHITEPAPER

# Supply Chain Barometer 2023

Lage des Wirtschaftsstandorts Deutschland



# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>1</b> <b>Wirtschaftslage</b> – Diese Faktoren belasten Lieferketten 2023	<b>4</b>
<b>2</b> <b>Kostensteigerungen</b> – Über die Herausforderung, bei steigenden Kosten die Einkaufskosten zu senken	<b>6</b>
<b>3</b> <b>Working Capital Management</b> – Zu viele Potenziale ungenutzt	<b>10</b>
<b>4</b> <b>Industriestandort Deutschland</b> – Sinkende Attraktivität beeinflusst Lieferketten	<b>12</b>
<b>5</b> <b>Produktion</b> – Mehrheit plant Ausbau im Ausland	<b>15</b>
<b>6</b> <b>Exkurs</b> – Fokusregionen Italien und Spanien	<b>19</b>
<b>Fazit</b>	<b>22</b>
<b>Methodik</b>	<b>23</b>
<b>Über FTI-Andersch</b>	<b>24</b>



# Executive Summary

Zum zweiten Mal haben FTI-Andersch und das Meinungsforschungsinstitut Kantar Public 150 Unternehmen des produzierenden Gewerbes zu aktuellen Entwicklungen in der deutschen Wirtschaft befragt – um auf dieser Basis zu ermitteln, was dies für Lieferketten, Produktionsstandorte sowie insbesondere das Supply Chain Management der Unternehmen bedeutet.

## Wesentliche Erkenntnisse

### 1 Gezielte Senkung der Einkaufskosten zur Stabilisierung der Profitabilität

Zwei Drittel der Unternehmen rechnen für das Jahr 2023 mit steigenden Kosten. Zugleich konnten die Befragten seit dem letzten Jahr nur die Hälfte der Kostensteigerungen an Kunden weitergeben. Um die Profitabilität zu stabilisieren oder bestenfalls zu steigern, avisieren Unternehmen eine Senkung der Einkaufskosten – obwohl sich ihre Lieferanten in der gleichen Situation befinden.

### 2 Unternehmen lassen Chancen zur Optimierung des Umlaufvermögens liegen

Obwohl sich die Befragten einig sind, dass die Bedeutung von Maßnahmen zur Working-Capital-Optimierung seit der Zinserhöhung weiter gestiegen ist, wird ein Großteil der vorhandenen Instrumente nur von einer Minderheit genutzt. Vor allem größere Unternehmen erarbeiten sich über aktives Liquiditätsmanagement einen relevanten Wettbewerbsvorteil.

### 3 Perspektive des Standorts Deutschland verändert Lieferketten

Produzierende Unternehmen stellen Deutschland als Industriestandort aktuell schlechte Noten aus – und erwarten auch für die kommenden Jahre keine positive Veränderung. Lieferketten drohen sich zu verlagern. Unternehmen müssen darauf jetzt reagieren. Dabei sollten sie auch mögliche Chancen ins Blickfeld nehmen.

### 4 Produktion soll ausgebaut werden – vor allem im Ausland

Eine Mehrheit der befragten Unternehmen plant einen Ausbau der eigenen Produktionskapazitäten. Wie bei den Lieferketten stehen auch hier Standorte außerhalb Deutschlands im Fokus. Außerhalb Europas streben die meisten Unternehmen nach Asien, gefolgt von den USA. Eine Neuverortung globaler Lieferketten und Produktionsnetzwerke bahnt sich an.



# 1 Wirtschaftslage

## Diese Faktoren belasten Lieferketten 2023

Die Optimisten befinden sich aktuell in der Minderheit: Nur rund jedes dritte Unternehmen, das im Supply Chain Barometer 2023 befragt wurde, rechnet für das laufende Geschäftsjahr mit Umsatzwachstum. Die übrigen zwei Drittel planen mit Stagnation oder Rückgang.

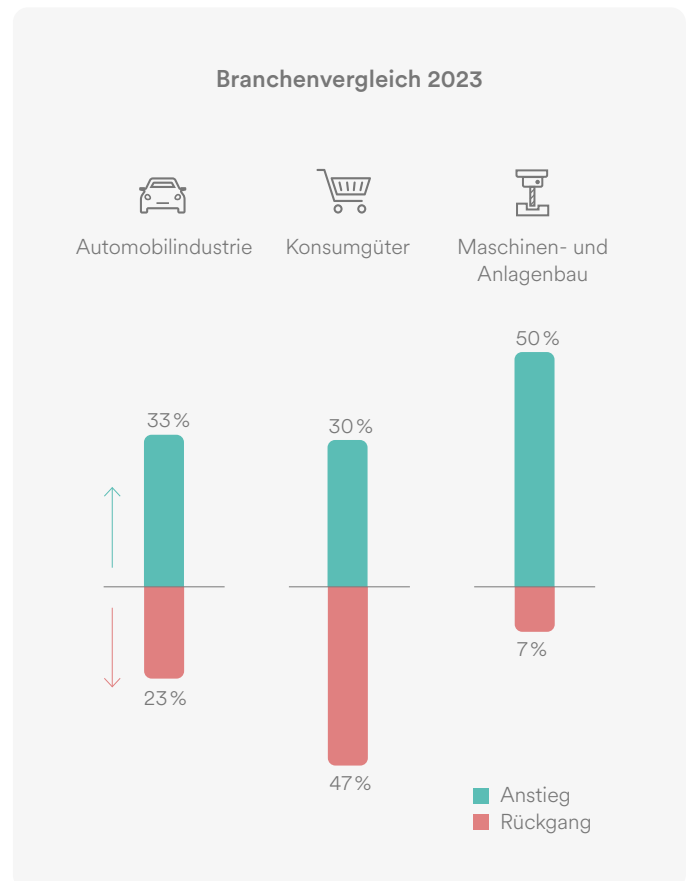
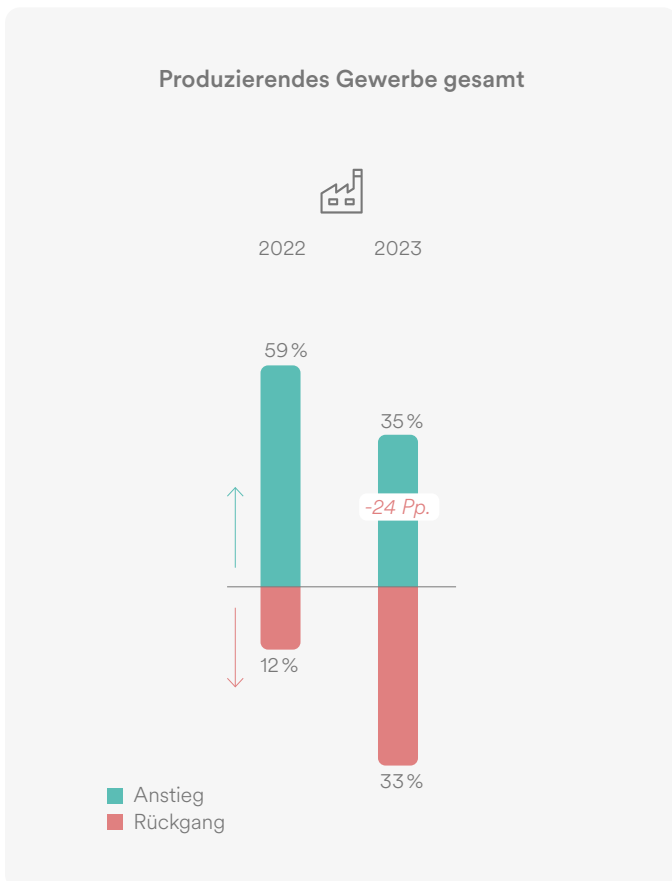
### Die Gründe

Die Kosten sind weiter gestiegen, die Nachfrage ist zurückgegangen. Fachkräftemangel und geopolitische Veränderungen stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die in der Gleichzeitigkeit und daraus entstehenden Komplexität bisher beispiellos erscheinen. Dies trägt zu einem schwindenden Vertrauen in den Wirtschafts-

standort Deutschland bei, dem Defizite bei Modernisierung und Innovation bescheinigt werden. Diese Entwicklungen haben spürbare Auswirkungen auf die Lieferketten, das Supply Chain Management und insbesondere die Beschaffung von Energie, Material und Personal.

### Erwartete Umsatzentwicklung im laufenden GJ

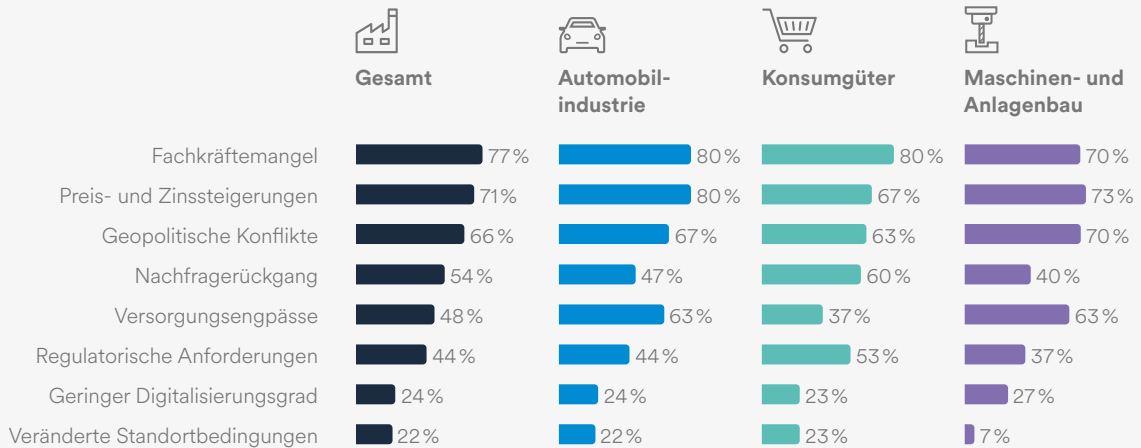
Mit welcher Umsatzentwicklung rechnen Sie für das laufende Geschäftsjahr im Vergleich zum Vorjahr?





### Top-Einflussfaktoren für bestehende Lieferketten

Welche aktuellen Entwicklungen wirken sich zurzeit besonders auf Ihre bestehenden Lieferketten aus?



### Das Supply Chain Barometer 2023

FTI-Andersch hat gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut Kantar Public erneut untersucht, wie sich diese Entwicklungen auf die Unternehmen und ihre Lieferketten ganz konkret auswirken – und wie Leitungsebenen damit umgehen.

Auf Basis der von FTI-Andersch fokussierten Beratungsfelder wird das Supply Chain Barometer 2023 darum insbesondere die Themen im Kontext von Finanzierung (Nachfrage, Kosten) sowie operativer Exzellenz (globale Produktion und Lieferketten) im Supply Chain Management vertiefen, indem es den Status quo beschreibt und einen Ausblick auf mögliche Handlungsfelder gibt. Ebenso gibt es einen Einblick, wie Führungspersonen heute auf den Wirtschaftsstandort Deutschland blicken, und was das jetzt für die Supply Chain bedeutet.

### Überblick

150 Unternehmen

Persönliche telefonische Befragung:

Vorstand

Geschäftsführung

Zweite Managementebene

3 Branchen

Automobilindustrie

Maschinen- und Anlagenbau

Konsumgüter

Umsatz

€ 50 Mio. (1/3)

bis € 500 Mio. (1/3)

ab € 500 Mio. (1/3)

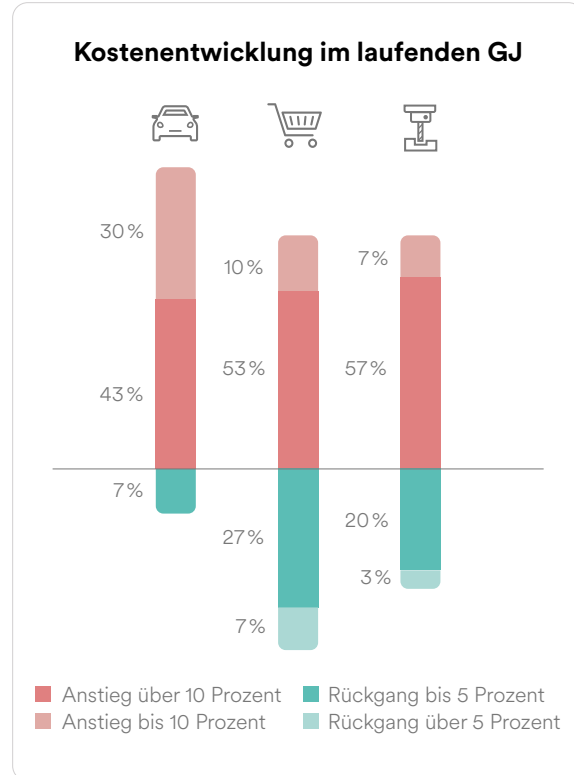


## 2 Kostensteigerung

### Über die Herausforderung, bei steigenden Kosten die Einkaufskosten zu senken

Nach Einsetzen der Inflation im Jahr 2022 bleiben auch im laufenden Jahr Kostensteigerungen eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen und ihre Lieferketten: zwei von drei Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe rechnen mit weiteren Kostensteigerungen.

Besonders stark betroffen: die deutsche Automobilindustrie, in dieser Studie vor allem durch ihre Zulieferer repräsentiert. Fast ein Drittel dieser Zulieferer muss nach eigener Aussage in diesem Jahr Kostensteigerungen von über 10 % verkraften. Das ist ein deutlich höherer Anteil an Unternehmen als in anderen Branchen der produzierenden Industrie.



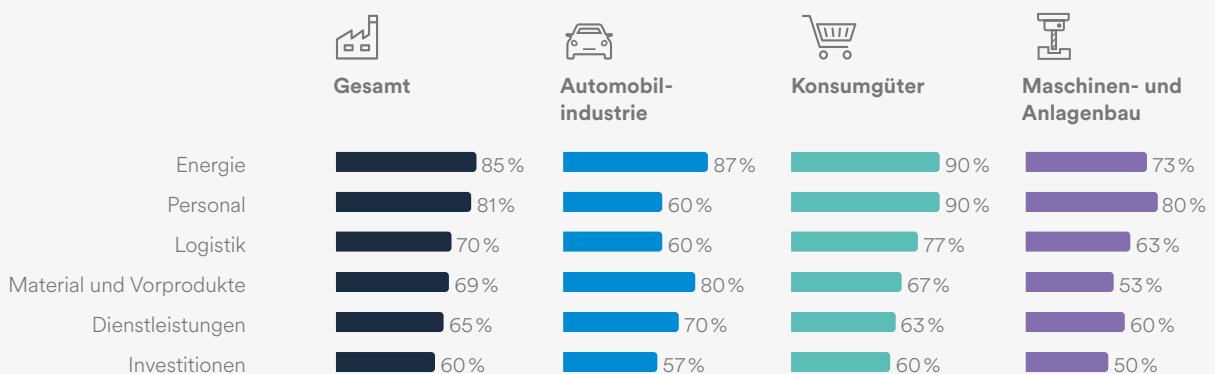
### Wo Unternehmen jetzt mehr zahlen

Energie wird für nahezu alle Unternehmen teurer. Zusätzlich direkt für Supply-Chain-Verantwortliche relevant: Logistik, Material und Vorprodukte sowie extern zu beschaffende Dienstleistungen. Aber auch die gestiegenen

Personalkosten führen dazu, dass zu beschaffende Waren im Preis steigen. Da nahezu alle Unternehmen vor den gleichen Hürden stehen, ist die Chance zur Senkung von Kosten bei gleichbleibendem Volumen gering.

### Kostenentwicklung im laufenden Geschäftsjahr 2023

In welchen Bereichen machen sich Kostensteigerungen besonders bemerkbar?





Steigende Kosten machen sich nicht in allen Bereichen gleichermaßen bemerkbar. Dies lässt sich unter anderem auf branchen- bzw. unternehmensspezifische Besonderheiten zurückführen, wie zum Beispiel die Wertschöpfungstiefe und die Personalintensität in der Fertigung.

Die Konsumgüterindustrie ist vor allem in den Bereichen Energie und Personal von Kostensteigerungen betroffen, wie jeweils 90 % der Befragten angeben. Der Automobilsektor beklagt neben hohen Energiekosten einen Kostenanstieg für Materialien und Vorprodukte.

Für den Maschinen- und Anlagenbau fallen wiederum an erster Stelle höhere Personalkosten ins Gewicht. Der Personalkostenanstieg ist in Teilen unter anderem auch auf den steigenden Fachkräftemangel zurückzuführen. Die Branche leidet zudem unter höheren Energiekosten, wenn auch in geringerem Ausmaß als die beiden anderen Fokusbranchen.

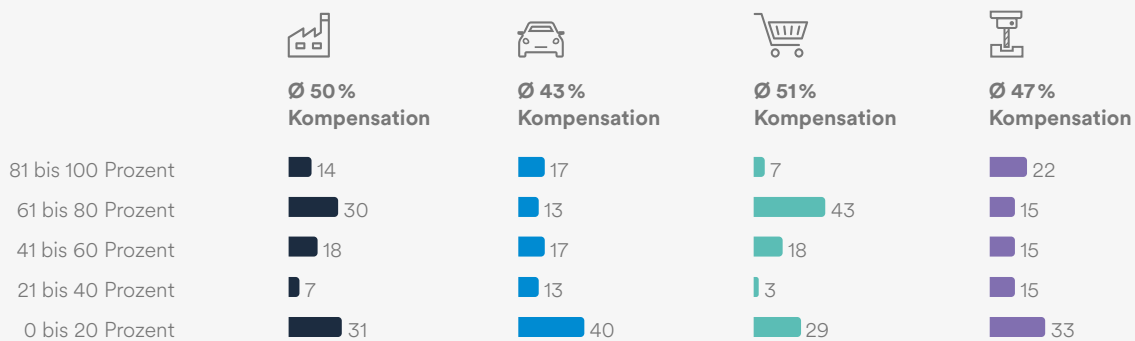
### Weitergabe von Kosten nur begrenzt möglich

Nur ein kleiner Anteil der befragten Unternehmen war seit 2022 in der Lage, Kostensteigerungen vollständig oder nahezu vollständig an die eigenen Abnehmer weiterzugeben. Im Durchschnitt konnten die betroffenen Unternehmen knapp die Hälfte der realisierten Kostensteigerungen an ihre Kunden weiterreichen.

Insbesondere in der Automobilindustrie tun sich Unternehmen überdurchschnittlich schwer damit, Kostensteigerungen durch Preisanpassungen zu kompensieren (43% durchschnittliche Kompensation). Maschinen- und Anlagenbauer können demgegenüber 47% der Kostensteigerungen weitergeben, Hersteller von Konsumgütern etwas mehr als die Hälfte. Ein wesentlicher Grund liegt in der hohen Verhandlungsmacht der Automobilhersteller (OEM) und Weitergabe des Preisdrucks entlang der Lieferkette.

### Weitergabe von Kostensteigerungen an Kunden

Das Jahr 2022 war geprägt von anhaltend hohen Inflationsraten. In welchem Umfang konnten Sie bisher aufgelaufene Kostensteigerungen durch Weitergabe an Kunden schätzungsweise kompensieren?







## Operative Optimierung der Kostenbasis

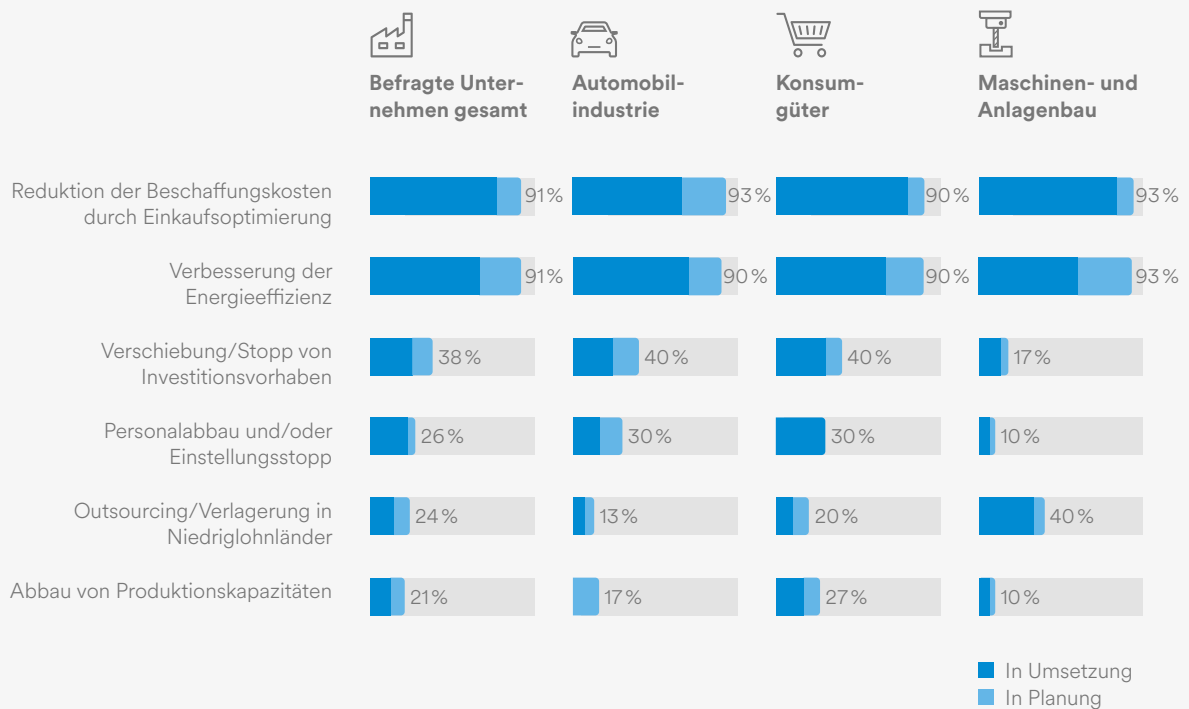
Unternehmen stehen vor einer zentralen Herausforderung: Weil die eigenen Kosten bei Kunden nicht weitergegeben werden können, sollen die Preissteigerungen durch eine Senkung der Beschaffungskosten wieder hereingeholt werden. Das ist die am häufigsten genannte Maßnahme zur Kostensenkung. Allerdings sind die Lieferanten in der gleichen Situation. Es wird deshalb darauf ankommen, wie professionell jedes einzelne Unternehmen im Einkauf aufgestellt ist – denn die Senkung soll damit gegen den Trend erzielt werden. Ebenfalls relevante

Kostensenkungsmaßnahmen, bei denen das Supply Chain Management wesentlich involviert oder federführend ist: Outsourcing in Niedriglohnländer sowie der Abbau von Produktionskapazitäten.

Auch wenn dies jeweils nur Minderheiten planen, können diese Überlegungen Auswirkungen auf ganze Branchen haben. Denn Schließungen oder Verlagerungen bedeuten eine Umstellung der Lieferketten ihrer eigenen Kunden und Lieferanten.

### Maßnahmen zur Kostenreduktion

Wenn Sie auf die Kostenseite Ihres Unternehmens schauen:  
Welche Maßnahmen zur Reduktion der Kosten setzen Sie um, um Preissteigerungen abzufedern?







## So können Unternehmen jetzt effektiv Maßnahmen zur Kostensenkung umsetzen

### Reduktion der Beschaffungskosten – während die Lieferanten gleichzeitig ihre Kostensteigerung weiterreichen wollen

Wer seit vielen Jahren mit seinen Lieferanten kooperativ zusammenarbeitet, ist gerade auf eine harte Probe gestellt. Gestärkt geht grundsätzlich die Partei, welche über die größere Verhandlungsmacht verfügt, in die Gespräche. Es ist aber stets Fingerspitzengefühl gefragt. Unternehmen – ob Abnehmer oder Verkäufer – sollten eingedenk der Gesamtsituation jetzt nach konsensualen Lösungen suchen, die beiden Seiten nützen und ihnen mittelfristig wieder mehr Raum zum Atmen verschaffen. Auf der Sachebene berücksichtigt werden derzeit unter anderem die teils gesunkenen Preise für Rohstoffe und Energie sowie die gestiegenen Lohnkosten.

### Optimierung der Prozesse – teils ist die Einführung eines neuen Operating Models zu prüfen

Die Erfahrung zeigt: auch optimierte Prozesse bergen nach bestimmten Intervallen weitere Optimierungspotenziale. Teilweise haben auch Optimierungen der Vergangenheit neue Ineffizienzen zur Folge, die sich erst über eine gewisse Zeitspanne herausbilden. Es ist speziell bei ‚ausoptimierten‘ Unternehmen zu prüfen, ob ein komplett neues Operating Model zwecks grundlegender Neumodellierung von Strukturen, Prozessen und damit der Zusammenarbeit entwickelt werden kann bzw. sollte – im Zweifel zunächst außerhalb des laufenden, bestehenden Systems. Eine zusätzliche Option ist die Prüfung von Outsourcing-Möglichkeiten.

### Automatisierung von Arbeitsschritten – auch wenn noch nicht alles digital ist

Es ist keine umfassende Digitalisierung notwendig, um mit der Automatisierung von Prozessen zu beginnen. Die wesentlichen Punkte: (1) Eliminierung von Prozessschritten, (2) die Vereinfachung von Aktivitäten, (3) die Vermeidung redundanter Prozesse und (4) die Reduktion von Schnittstellen. Es empfiehlt sich, mit der Automatisierung von Prozessen zu beginnen, die ohnehin eine geringe Komplexitätsstufe aufweisen und dies dann sukzessive auszuweiten.



“

Durch Preisanpassungen konnten wir gerade so die gestiegenen Kosten für Braurohstoffe auffangen. Daher durchleuchten wir zurzeit unsere komplette Supply Chain nach Einsparmöglichkeiten und nutzen vermehrt Einkaufsgemeinschaften. Nach einem gemeinsamen Projekt stellt eine Einkaufsgemeinschaft nun von über 80 verschiedenen Leimsorten auf 6 Produkte von zwei Herstellern um – die Bündelung des Einkaufsvolumens führt im Schnitt zu mehr als 10 % Einsparung.“

Georg Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter, Schneider Weisse



### 3 Working Capital Management

#### Zu viele Potentiale ungenutzt

**Drücken Kosten und Nachfrageschwäche vor allem auf das Ergebnis, beeinflusst das Umlaufvermögen insbesondere die Liquidität der Unternehmen. Liquidität, die unter anderem zur Umsetzung weiterer Kostensenkungs- und Transformationsmaßnahmen benötigt wird.**

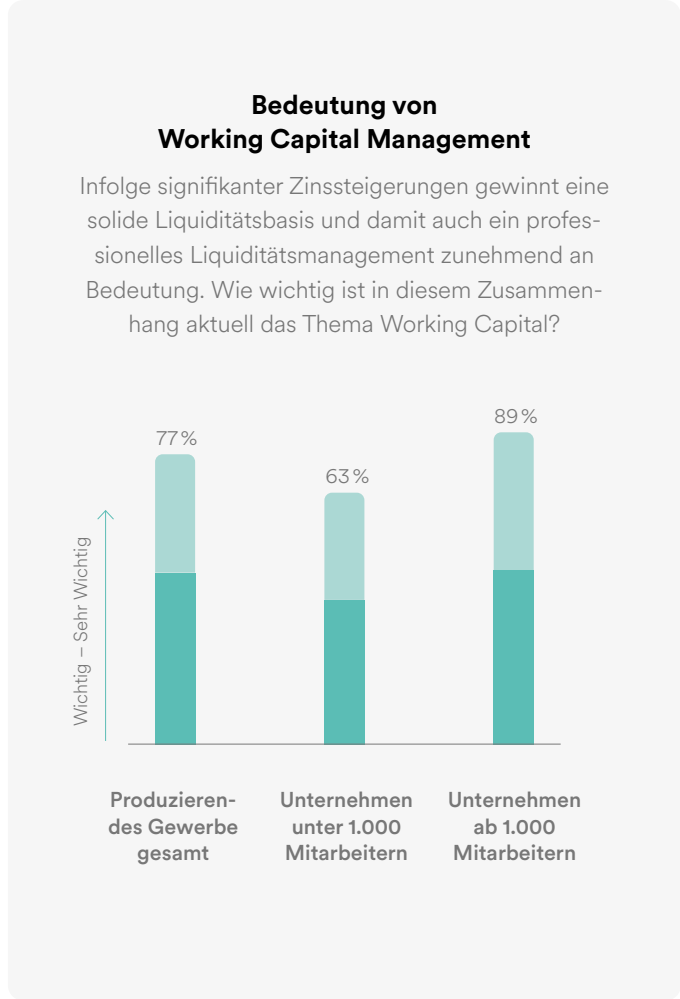
Darum ist ein aktives Working Capital Management wieder in den Fokus auch von Supply-Chain- und Finanz-Verantwortlichen gerückt. Besonders größere Unternehmen (> 1.000 Mitarbeitende) fokussieren sich gerade auf eine Optimierung des Umlaufvermögens.

Eine besondere Relevanz erhält das Thema insbesondere, da während der Pandemie viele Unternehmen massiv Lagerbestände aufgebaut haben, um Versorgungsengpässen entgegenzuwirken.

#### Mehrheit lässt Potentiale ungenutzt

Die in der Corona-Pandemie aufgebauten Lagerbestände jetzt wieder abzubauen, stand für viele Unternehmen zu Jahresbeginn 2023 im Fokus. Eine komplexe Aufgabe bei gleichzeitigem Nachfragerückgang und der Anforderung der eigenen Kunden, die Kosten zu senken.

Gleichzeitig unterstreichen die größeren Unternehmen durch eine einseitige Verlängerung von Zahlungszielen gegenüber ihren Lieferanten ihre Marktmacht. Das kann sich nur erlauben, wer nach wie vor große Volumina abnimmt. Auch ansonsten gehen die größeren Firmen die Senkung des Umlaufvermögens beherzter an. Bei kleineren Wettbewerbern steht hingegen die Optimierung der Lagerbestände im Fokus. Damit ist davon auszugehen, dass die größeren Unternehmen aus der Situation einen Wettbewerbsvorteil ziehen werden. Insgesamt ist auf



Basis der erhobenen Zahlen unabhängig von der Unternehmensgröße zu konstatieren, dass Working Capital Management zwar stärker in den Fokus gerückt ist – aber noch lange nicht wirklich alle zur Verfügung stehenden Instrumente zur Anwendung kommen. Die Mehrheit lässt aktuell mögliche Potentiale ungenutzt.



## So können Unternehmen jetzt effektiv Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals umsetzen

### **Adäquate Liquiditätsplanung – und Einführung einer Liquiditätskultur**

Bis heute fehlen in Unternehmen häufig klare Zuständigkeiten und Prozesse im Liquiditätsmanagement. Es gibt weiterhin Unternehmen, die nach wie vor erst rückwärtsgewandt ihre Einnahmen und Ausgaben in Relation setzen. Damit droht in der aktuellen Lage die Liquidität komplett aus dem Ruder zu laufen. Es ist notwendig, ein unternehmensweites Programm zum Leben einer sogenannten Liquiditätskultur aufzubauen. Nur so lassen sich realistische Zahlungsziele sowohl als Abnehmer als auch als Verkäufer finden. Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche ermöglichen das frühzeitige Erkennen negativer Trends.

---

### **Abbau von Lagerbeständen – bei gleichzeitigem Rückgang der Nachfrage**

Auch wenn der Abbau von Lagerbeständen aktuell vielfach eine sinnvolle Option ist: dieser muss mit Bedacht durchgeführt werden. Wer jetzt zu ambitioniert das eigene Lager verkleinert, gefährdet die eigene Lieferfähigkeit und damit Umsatzrealisierung. Mögliche Ansätze: Überprüfung der Nachfrageprognose und Anpassung an aktuelle Marktbedingungen; Herstellung von Transparenz und Klassifizierung der Lagerbestände mittels ABC-Analyse; Vereinbarung flexibler Lieferbedingungen mit Lieferanten; Entwicklung einer Liquidationsstrategie für überschüssige Lagerbestände (Verkaufsaktion, Reduktion Sicherheitsbestände,); Anpassung des Produktangebots und Komplexitätsreduktion.

---

### **Cash Management – Zahlungsziele bei Lieferanten rauf, bei Kunden runter**

Natürlich stehen sich aktuell hier gegensätzliche Ziele gegenüber. Und es muss auch bei Anpassungen insbesondere als Lieferant geprüft werden, nicht bereits in die Nähe einer möglichen späteren Insolvenzanfechtung zu geraten (zum Beispiel, weil bereits in der Vergangenheit Rechnungen nicht vertragskonform beglichen wurden). Wer in die Verhandlungen geht, sollte dies stets auf Augenhöhe tun: das Aufzeigen der eigenen Situation und möglicher Konsequenzen bei Nicht-Anpassung muss transparent dargestellt werden. Neben der Anpassung von Zahlungszielen gilt es, Finanzierungsmöglichkeiten wie Factoring neu zu bewerten.

---

### **Professionelles Forderungsmanagement – einschließlich der Nutzung von Factoring**

Ziele sind gesetzt. Aber Liquidität ist nur nach faktischer Buchung vorhanden. Eine Herausforderung in vielen Unternehmen: ein fehlendes professionelles Forderungsmanagement, das Zahlungsziele genau kontrolliert und das mit klaren Prozessen und Zuständigkeiten ausgestattet ist, um auf Basis von Schwellenwerten und Richtlinien Inkasso-Verfahren auszulösen. Bei Großprojekten gilt es, ein professionelles Claim Management einzuführen, inklusive der Dokumentation von Verzögerungen und Abweichungen.



## 4 Industriestandort Deutschland

### Sinkende Attraktivität beeinflusst Lieferketten

Durchschnittsnote „drei minus“ (3,3) für den Industriestandort Deutschland: Das ist die Note, die produzierende Unternehmen dem Standort ausstellen. Und das kommt als Herausforderung insbesondere für deutsche Unternehmen noch hinzu: aktuell gehen Wirtschaftsforschungsinstitute davon aus, dass Deutschland die einzige oder eine von sehr wenigen Industrienationen ist, deren Wirtschaft nicht nur stagnieren, sondern schrumpfen wird.

Die schlechtesten Noten erhält Deutschland in den Bereichen Energiepreise und -verfügbarkeit, Regulatorik und Bürokratie sowie Verfügbarkeit von Fachkräften.

Die Standortattraktivität hat sich nach Wahrnehmung der Befragten in den letzten zwei Jahren zum Negativen verändert. Vor allem die Konsumgüterindustrie hat ein negatives Bild: Nahezu zwei Drittel nehmen eine Verschlechterung der Standortbedingungen wahr.

Auch ein Blick nach vorn lässt keine positive Trendwende erkennen: Ein Großteil der Befragten stuft die Attraktivität Deutschlands für die kommenden Jahre als weniger bis nicht attraktiv ein. In der Konsumgüterbranche sehen das sogar zwei Drittel der Befragten so. Weniger als vier von zehn Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe schätzen den Standort noch als attraktiv für die Zukunft ein.

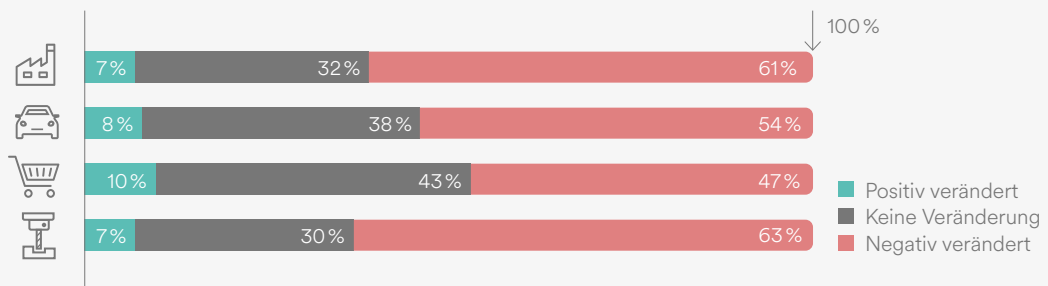
#### Wie bewerten Sie den Industriestandort Deutschland anhand der folgenden Standortfaktoren?

Nähe zu wichtigen Absatzmärkten	2,4
Infrastruktur und Verkehrsanbindung	2,5
Politische Rahmenbedingungen	2,9
Digitalisierung und vorhandene Technologien	3,3
Lohnkosten-Niveau	3,4
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	3,5
Verfügbarkeit von Fachkräften	3,9
Regulatorische Rahmenbedingungen	4,0
Energiepreise und -verfügbarkeit	4,0
<b>Durchschnittsbewertung</b>	<b>3,3</b>

Skala 1 – sehr gut bis 6 – ungenügend

#### Entwicklung der Attraktivität des Industriestandortes Deutschland

Wie hat sich Ihre Einschätzung zu Deutschland als Industriestandort über die letzten zwei Jahre verändert?





### Nur Minderheit will Lieferantennetzwerk in Deutschland ausbauen

Weniger als die Hälfte der Unternehmen, die an einen Aus- oder Umbau des eigenen Lieferantennetzwerks denken, haben Deutschland im Fokus. Zwei Drittel planen aktuell, neue Lieferanten im EU-Ausland aufzubauen. Die anderen schauen auf den Rest der Welt – trotz der geopolitischen Unwägbarkeiten, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben.



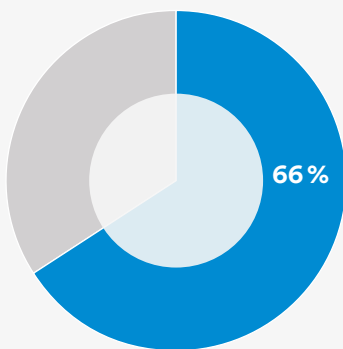
“

Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, orientieren wir uns stärker in Richtung der Niedriglohnländer. Dies betrifft sowohl die Beschaffung von Komponenten als auch von Ingenieursleistungen. Für die von uns angebotene Qualität sind unsere Kunden zwar bereit, einen gewissen Preisaufschlag zu zahlen. Wir stellen jedoch fest, dass wir hier zunehmend an Grenzen stoßen. Da in der Zukunft mit zusätzlichem Wettbewerb aus Asien zu rechnen ist und auch unsere aktuellen Marktbegleiter bereits in Asien sourcen, werden auch wir zukünftig noch stärker in der Region aktiv sein.

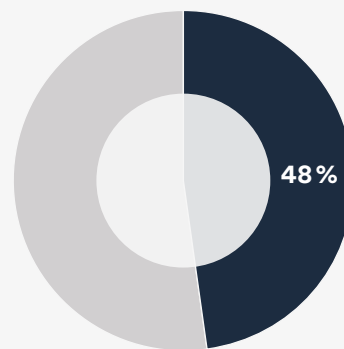
Dirk Homann, Geschäftsführer, Büttner Energie- und Trocknungstechnik

### Strategische Prioritäten im Bereich Lieferketten

Was sind aktuell Ihre strategischen Prioritäten, um Ihre Lieferketten zukunftsfähig aufzustellen?



Aufbau neuer Lieferanten im EU-Ausland



Aufbau neuer Lieferanten in Deutschland



## So können Unternehmen jetzt den Veränderungen am Standort Deutschland begegnen

### **Eigene Lieferketten auf Risiken prüfen**

Zur Prüfung benötigen Unternehmen eine vollständige Transparenz aller Lieferanten und Unterlieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. In der Folge sind spezifische Risiken zu prüfen und Lieferanten in Risikogruppen einzuteilen. Es sollte erkennbar werden: Für welche Lieferanten gibt es bereits Backup-Vereinbarungen mit Dritten, wo droht bei einem Lieferstopp der eigene Produktionsstopp? Die Analyse muss jedoch tiefer gehen: Unternehmen müssen verstehen, wo die Produktionsrisiken ihrer Lieferanten selbst liegen, um abzuwägen, welchem Risiko sie bei einzelnen Unternehmen ausgesetzt sind. Dazu bedarf es einer größeren Transparenz und des Aufbaus weiterer Kommunikationskanäle, denn Abnehmer wie Lieferanten müssen sich gegenseitig noch stärker öffnen als dies heute der Fall ist. Die Risiken gilt es kontinuierlich zu überwachen und Einschätzungen anzupassen.

---

### **Internationale Lieferketten durchleuchten – und selbst ein Chance-Risiko-Profil für den Auf- oder Ausbau des Lieferantennetzwerks in anderen Weltregionen erarbeiten**

Wer in neuen Weltregionen Lieferanten sucht, muss zunächst die relevanten Entscheidungsparameter festlegen: Qualität, Kosten, Verfügbarkeit. Ebenso von grundlegender Bedeutung: ein klares Profil der Regionen anhand der Standortfaktoren entwickeln. Dafür gilt es, auch spezifische Rahmenbedingungen und Regulatorik zu prüfen. Nicht zu unterschätzen ist der Neueintritt in eine Region ohne Vorerfahrungen. Die Wahrscheinlichkeit, hier Fehler in der Auswahl von Lieferanten zu begehen, ist hoch. Der Neuaufbau in fremden Weltregionen ist darum eher eine mittel- bis langfristige Maßnahme, um die eigene Resilienz zu stärken. Kurzfristig kann man Glücksgriffe tätigen, strukturell eignen sich neue Märkte dafür jedoch nicht.



## 5 Produktion

### Mehrheit plant Ausbau im Ausland

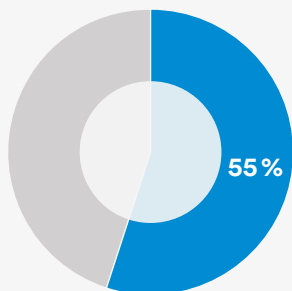
**Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen auf Expansion: Sie plant einen Aufbau ihrer Produktionskapazitäten. Jeweils ein Viertel planen Verlagerung oder Schließung.**

Diese Überlegungen haben insbesondere aus strategischer Sicht eine hohe Relevanz. Denn hier spielen nicht nur Kostenaspekte in der Produktion eine Rolle, sondern auch die Nähe zu wichtigen Zulieferern und Absatzmärkten. Neben einer Anpassung der Kapazitäten an die erwartete Entwicklung der Nachfrage für die

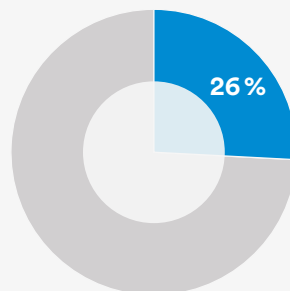
eigenen Produkte steht somit auch die Reduzierung bestehender Abhängigkeiten im Fokus. Daher ist der geplante Kapazitätsaus- bzw. -abbau auch jeweils eng verknüpft mit der Frage, von wem welche Leistungsbausteine der Wertschöpfung künftig erbracht werden sollen (mögliches In- bzw. Outsourcing).

#### Strategische Prioritäten im Bereich Produktionsstandorte

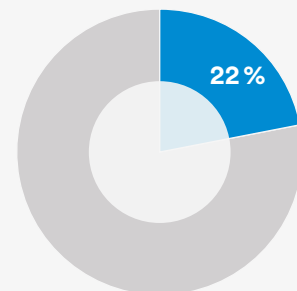
Was sind aktuell Ihre strategischen Prioritäten, um Ihre Produktionsstandorte zukunftsfähig aufzustellen?



**Ausbau**  
von Produktionskapazitäten



**Verlagerung**  
von Produktionskapazitäten



**Schließung bzw. Konsolidierung**  
von Produktionsstandorten

### Aus- und Aufbau soll vor allem im Ausland stattfinden

Analog zu den Planungen beim Ausbau und der Veränderung von Lieferantennetzwerken: Die Orientierung ins Ausland prägt auch die Planungen um einen Ausbau oder die Verlagerung von Produktionskapazitäten. Zwei Drittel der Unternehmen haben nicht mehr Deutschland im Hauptfokus, sondern stellen sich internationaler auf.

Favorisierter Standort außerhalb Europas sind die USA, gefolgt von China. Insgesamt planen 40% der befragten Unternehmen mit konkreten Plänen ihr Produktionsnetzwerk in Asien auf- oder auszubauen.





### Aufbau und Verlagerung des Produktionsnetzwerks

Welche Regionen haben Sie vor dem Hintergrund einer Verlagerung des Produktionsnetzwerks aktuell im Fokus?



### Inflation Reduction Act führt zur Neubewertung von Investitionen in Deutschland und Europa

Der Inflation Reduction Act, das zentrale Förderprogramm der US-Regierung zur Neu-Ansiedlung von Wirtschaft und Produktion in den USA, wirkt sich auch auf Investitionsentscheidungen von Unternehmen in Deutschland aus. Konkret befassen sich jeweils knapp 40% der befragten Unternehmen damit, ihre Lieferantenstrukturen anzupassen und geplante Investitionen in Deutschland und Europa neu zu bewerten. Zugleich beschäftigt sich mehr als jedes zehnte Unternehmen als direkte Folge des Inflation Reduction Acts mit dem Stopp geplanter Investitionen in Deutschland und Europa. Ebenso viele Unternehmen setzen auf den Aufbau eigener Kapazitäten in den USA.

### Umgang mit Umsetzung des Inflation Reduction Act

Wir wirkt sich der „Inflation Reduction Act“ der USA zur Bekämpfung der Inflation und Reduktion der CO2-Emissionen auf Standortentscheidungen Ihres Unternehmens aus?

Welche Maßnahmen setzen Sie um bzw. planen dies?





“

**China bleibt auch in Zukunft für uns ein wichtiger Markt. Zum einen verlangt unsere steigende Zahl an Kunden in China mehr und mehr eine lokale Belieferung, um Störungen ihrer Lieferketten zu vermeiden. Zum anderen lassen sich neue Projekte in China schneller umsetzen. Gleichzeitig findet man nun auch geeignete Fachkräfte in China – teilweise deutlich schneller als hierzulande.“**

Thomas Ernst, Co-CEO, PIA Automation

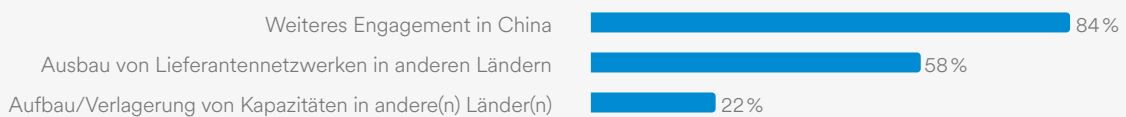
## China wird attraktiver als Deutschland bewertet

Jedes zweite Unternehmen im produzierenden Gewerbe hält China für einen attraktiven Standort. 84% der jetzt schon in China tätigen Unternehmen haben angegeben, dies auch weiterhin zu tun. 78% schließen zudem aus, Teile ihres Produktionsnetzwerks aus China zu verlagern – mehr als jeder Fünfte (22%) will dagegen in Asien künftig stärker diversifizieren und arbeitet gerade an einem dezentraleren Produktionsnetzwerk. Die Mehrheit der befragten Unternehmen arbeitet daran, ihr Lieferantennetzwerk

auch in anderen Ländern Asiens auszubauen. Der Grund: Die asiatischen Märkte haben sich vielfach weiterentwickelt. Ob Vietnam und Indonesien im südostasiatischen Raum oder Indien: nicht nur Kostenvorteile, zum Beispiel bei den Lohnkosten, machen die Länder für Direktinvestitionen immer attraktiver. Vielfach wurde in der letzten Dekade auch massiv in Infrastruktur sowie Know-how der Arbeitskräfte investiert. Das führt dazu, dass sich deutsche Unternehmen in Asien immer breiter aufstellen.

### Umgang mit Abhängigkeiten von China

Wie gehen Sie konkret mit steigenden Abhängigkeiten von China um? (Maßnahmen in Umsetzung bzw. Planung)



“

**„Angesichts der Preis- und Inflationseffekte wird das Risikomanagement an Relevanz gewinnen. Es ist von großer Bedeutung, das „Exposure“ des Unternehmens in Bezug auf Wechselkurse, Preissteigerungen und politische Risiken laufend zu messen. Zusätzlich ist es wichtig, einen fertigen Aktionsplan in der Schublade zu haben, falls es zu weiteren schockartigen Veränderungen kommt; man sollte über solche Maßnahmen nicht erst nachdenken, wenn der Schock bereits eingesetzt hat.“**

Prof. Dr. Bernhard Schwetzler, Lehrstuhlinhaber an der HHL Leipzig Graduate School of Management





## So können Unternehmen jetzt selbst ihre globalen Produktionsstandorte neu ordnen

### **Chancen identifizieren – Risiken nicht ausblenden**

Dieser Punkt ist in den vorausgegangenen Kapiteln bereits aufgegriffen worden. Vor jeglicher Verlagerung oder dem Neuaufbau von Produktionskapazitäten gilt es die bestehenden Kapazitäten inklusive der Schwachstellen und Risiken zu untersuchen, neue Zielregionen und Standorte zu benennen, eine sehr klare Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen und einen strukturierten Planungsprozess aufzusetzen, um mit einer möglichen schrittweisen Verlagerung oder einem Neuaufbau zu beginnen.

---

### **In Szenarien denken – Risikomanagement etablieren**

Die Weltlage ändert sich aktuell dynamisch. Regierungssysteme und damit Regulatorik verändern sich, technische Anforderungen werden neu definiert, politische Instabilität in einigen relevanten Regionen nimmt zu. Bei Investitionen ist es darum wichtig, frühzeitig in verschiedenen Szenarien zu denken: Welches Risiko gehe ich zugunsten welcher Vorteile ein? Wie gehe ich damit um, wenn sich grundsätzliche Parameter verändern? Welche Standard-Prozesse habe ich etabliert, um Worst Cases auszuschließen oder sie nicht für das eigene Unternehmen zu einem Worst Case werden zu lassen? Diese Szenarien sind ständig neu zu überprüfen und anzupassen, um die darauf aufbauenden notwendigen Prozesse aktuell zu halten. Wir sehen in vielen Unternehmen: Plan B und C fehlen. Vielfach geht es trotzdem gut. Wenn es aber schief geht, droht unmittelbare Schiefelage. Darum ist die Implementierung eines Szenario-basierten Risikomanagements insbesondere bei der Eröffnung neuer internationaler Standorte elementar.

---

### **Optionen jenseits des eigenen Aufbaus oder der Verlagerung prüfen – zum Beispiel die Gründung von Joint Ventures mit lokalen Partnern sowie In- und Outsourcing**

Nicht alle Aktivitäten in Drittländern müssen komplett in Eigenregie durchgeführt werden. Eine genaue Analyse kann ergeben, dass sich das Chance-Risiko-Verhältnis verbessern lässt, wenn man mit lokalen Partnern arbeitet – zum Beispiel in Form eines Joint Ventures sowie über In- und Outsourcing. So lassen sich komparative Kostenvorteile einer spezifischen Region teils realisieren, ohne ins volle Risiko gehen zu müssen. Vorsicht ist erneut bei der genauen Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für solche Partnerschaften geboten. Insbesondere in nicht-demokratischen Systemen haben ausländische Unternehmen – wenn es hart auf hart kommt – kaum eine Chance, ihre Ansprüche ausreichend durchzusetzen.



## 6 EXKURS

### FOKUSREGIONEN Italien und Spanien

Die positiveren Wachstumsaussichten für Südeuropa spiegeln sich auch in den Ergebnissen der internationalen Befragung zum Supply Chain Barometer wider: Zwar rechnen jeweils über 80% der Unternehmen in Italien und Spanien für das laufende Jahr mit Kostensteigerungen. Zugleich geht ein Großteil der befragten Unternehmen davon aus, dass ihre Umsätze auch in diesem Jahr zulegen werden. Für Italien beträgt der Anteil 73%, für Spanien 81% (Deutschland: 35%).

Während hiesige Unternehmen den Standort Deutschland gegenwärtig negativer bewerten, sehen Unternehmen in Südeuropa ihren jeweiligen Heimatstandort deutlich positiver. In Spanien nimmt die Hälfte der Unternehmen eine positive Entwicklung der Standortattraktivität in den letzten zwei Jahren wahr. In Italien sind es immerhin noch 45%, die ihrem Heimatstandort eine positive Entwicklung bescheinigen (Deutschland: 7%).

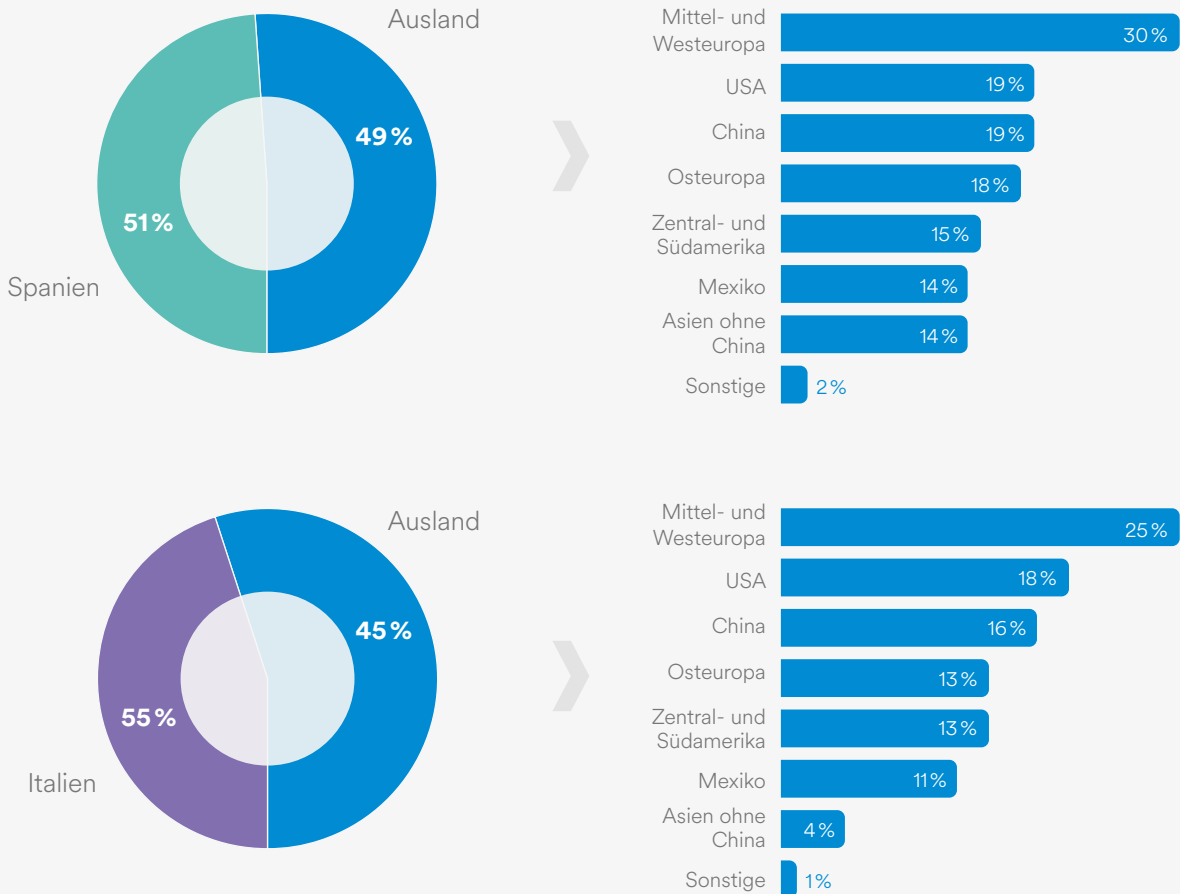
Außerdem betrachtet in beiden Ländern eine Mehrheit den jeweiligen Standort auch für die kommenden Jahre als attraktiv, in Spanien sind es sogar 70% (Deutschland: 38%). Diese Einschätzungen unterstreichen, dass der Standort Deutschland in den letzten Jahren im internationalen Wettbewerb zurückgefallen ist.

Um die eigenen Produktionsstandorte widerstandsfähig für die Zukunft aufzustellen, setzen Unternehmen aus Südeuropa – wie auch deutsche Unternehmen – schwerpunktmäßig auf den Aufbau neuer Kapazitäten. Auch hier zeigt sich ein Trend zu einer stärkeren internationalen Diversifizierung. Obschon der Anteil im Vergleich zu Deutschland geringer ist, bevorzugt auch in Italien und Spanien eine Mehrheit der Unternehmen für mögliche Expansionen Standorte im Ausland. Neben dem europäischen Ausland setzen Unternehmen aus Südeuropa dabei gleichermaßen auf China und die USA.



### Aufbau und Verlagerung des Produktionsnetzwerks

Welche Regionen haben Sie vor dem Hintergrund einer Verlagerung des Produktionsnetzwerks aktuell im Fokus?



Unter den italienischen und spanischen Unternehmen ist es lediglich einer kleinen Minderheit gelungen, Kostensteigerungen nahezu vollständig an ihre Kunden weiterzugeben. Interessant ist allerdings, dass in Spanien immerhin 5% der befragten Unternehmen ihre Kostensteigerungen durch übermäßige Preisanpassungen sogar überkompensieren und dadurch ihre Profitabilität steigern konnten.

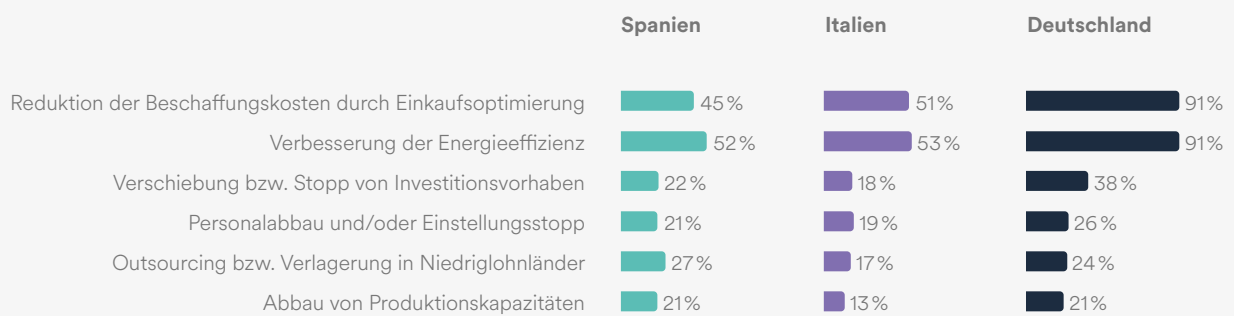
Da Unternehmen in Südeuropa kaum bis gar nicht von einem allgemeinen Nachfragerückgang betroffen sind, macht sich hier ein geringerer Druck zur Kostenreduktion bemerkbar. Wenngleich italienische und spanische Unternehmen analog zu deutschen Unternehmen vor allem auf die Reduktion der Beschaffungskosten und die Verbesserung der Energieeffizienz setzen, beschäftigt sich jeweils knapp die Hälfte der Unternehmen aktiv mit den zuvor genannten Maßnahmen.



Das Working Capital Management gewinnt auch international an Relevanz. In Italien bezeichnen 95% der Unternehmen das Thema als wichtig bis sehr wichtig, in Spanien sind es sogar nahezu alle befragten Unternehmen (Deutschland: 77%). Gleichwohl fällt auf, dass die Top-3 Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals jeweils nur von einer Minderheit der Unternehmen angegangen wird. Daraus lässt sich schließen, dass die Potenziale, die ein professionelles Working Capital Management bietet, bisher nur sehr eingeschränkt realisiert werden.

### Maßnahmen zur Kostenreduktion

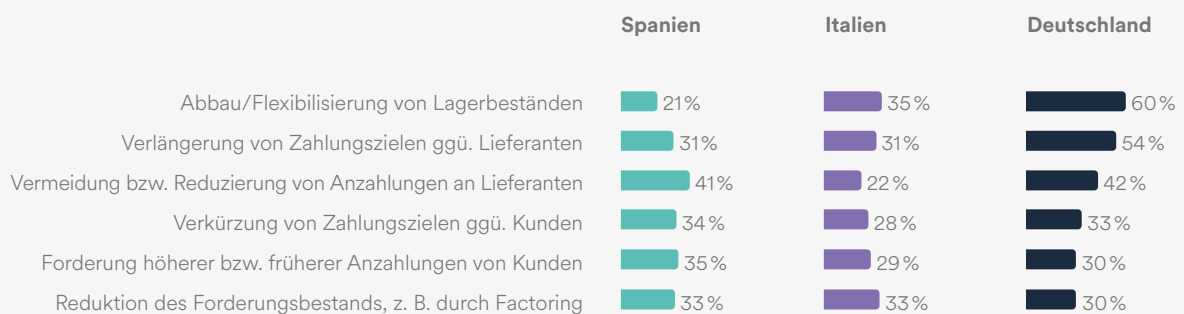
Welche Maßnahmen zur Kostensenkung führen Sie durch oder planen Sie, um Preiserhöhungen auszugleichen?



### Maßnahmen zum Working Capital Management

Worauf konzentrieren Sie sich insbesondere im Working Capital Management?

Welche Maßnahmen führen Sie durch bzw. planen Sie zu ergreifen?





# FAZIT

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die befragten Unternehmen gezielt Maßnahmen initiieren, um Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren. Gegenwärtig sehen sie sich jedoch mit dynamischen Entwicklungen konfrontiert: der Zinsanstieg und Inflationsdruck sowie geopolitische Spannungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen – um nur einige der jüngsten Entwicklungen zu nennen. Daher greifen Maßnahmen zur Supply Chain-Optimierung häufig zu kurz, wenn sie nicht in eine übergreifende Strategie eingebettet sind und mit aktiver Umsetzungsbegleitung einher gehen.

## Die folgenden Ziele sollten in eine belastbare Gesamtstrategie überführt werden:

- 1 Widerstandsfähigkeit stärken**

Vergangene Krisen haben verdeutlicht, wie wichtig robuste Lieferketten sind – einen wesentlichen Beitrag dazu leisten schlanke Prozesse sowie in- und externer Know-how-Transfer. Im Rahmen dessen spielen Risikobewertungen und szenariobasierte Notfallplanungen eine zentrale Rolle, um künftige Störungen stärker antizipieren und – notfalls auch kurzfristig – aktiv managen zu können. Einzelfallabhängig kann auch das aktive Einbinden der Lieferanten in diese Planungen sinnvoll sein.
- 2 Kostensteigerungen begrenzen**

Angesichts hoher Inflation und steigender Zinsen ist ein starkes Kostenmanagement von entscheidender Bedeutung. Überprüfen Sie Ihre Kostenstrukturen, optimieren Sie Prozesse und suchen Sie nach innovativen Lösungen, um Kostenanstiegen aktiv entgegenzuwirken.
- 3 Regionalen Fokus erweitern**

Optimieren Sie Ihre Lieferantenbasis, indem Sie die bestehenden globalen Lieferantenbeziehungen analysieren und Ihr lokales Netzwerk ggf. ausbauen, um die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen.
- 4 Working Capital optimieren**

Angesichts steigender Zinsen nehmen Binnenfinanzierung und effektives Managen von Vorräten, Verbindlichkeiten und Forderungen eine zentrale Rolle ein. Es gilt, alle finanziellen und operativen Hebel entlang der Lieferkette zu prüfen, um Cashflows und Liquidität zu optimieren.
- 5 Nachhaltigkeitsfaktoren berücksichtigen**

Gestiegene ESG-Anforderungen und der regulatorische Rahmen, darunter etwa das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), erhöhen die Komplexität im Rahmen des Supply Chain Managements. Das Aneignen entsprechender Expertise trägt zum langfristigen Erfolg neuer Lieferanten-, Fertigungs- und Vertriebsstrategien bei.





# Methodik

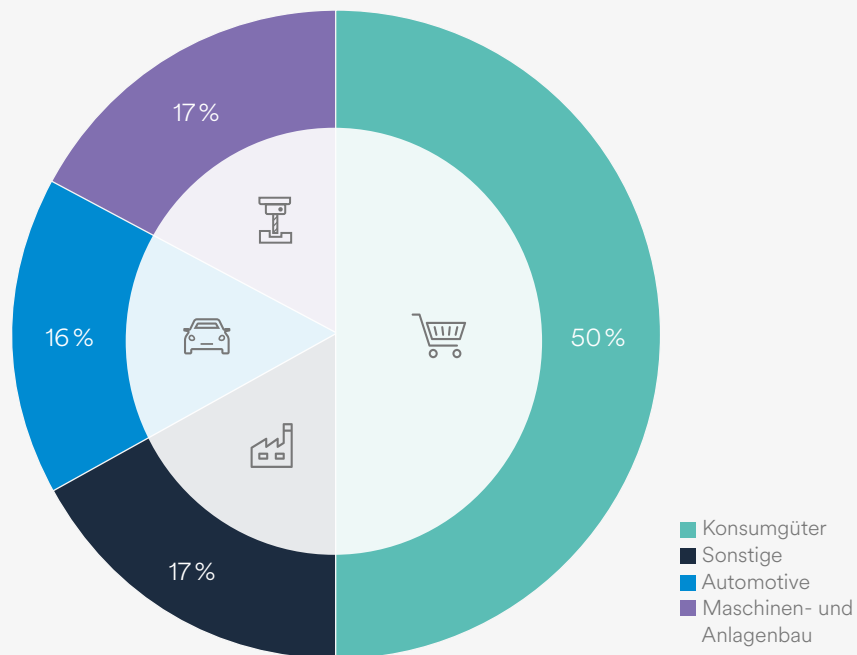
Für das Supply Chain Barometer 2023 hat das Marktforschungsunternehmen Kantar Public im Auftrag von FTI-Andersch 150 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe in Deutschland telefonisch zu aktuellen Themenstellungen um Standorte, Produktionsverlagerungen, Kostensteigerungen sowie weiteren Supply-Chain-Themen befragt.

Der Umsatz der befragten Unternehmen beträgt mindestens 50 Mio. Euro, wobei ein Drittel mehr als 500 Mio. Euro im Jahr erwirtschaftet. Von den befragten Personen haben 75 % eine leitende Position im Einkauf oder Supply Chain

Management inne, weitere 15 % sind in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand tätig. Die verbleibenden 10 % verteilen sich auf verschiedene produktionsnahe Funktionen. Im Zuge der Auswertung wurden die Branchen entsprechend ihres tatsächlichen Anteils am produzierenden Gewerbe gewichtet (siehe Grafik).

Die Befragung erfolgte im zweiten Quartal 2023 (April/Mai). Parallel hat FTI Consulting jeweils 150 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe in Italien und Spanien zu ähnlichen Fragestellungen aus dem Bereich Supply Chain Management befragt.

**Branchenzuordnung der teilnehmenden Unternehmen**





# Über FTI-Andersch

FTI-Andersch ist eine Unternehmensberatung, die ihre Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte unterstützt. FTI-Andersch begleitet aktiv Unternehmen, die sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen und Veränderungsprozessen beschäftigen müssen – oder frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse zukunftsfähig ausrichten möchten. FTI-Andersch ist Teil der FTI-Consulting-Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 8.000 MitarbeiterInnen weltweit.

## Ihre AnsprechpartnerInnen



**Studienleiter**  
Florian Warring



**Internationale Ausrichtung**  
Mike Zöller



**Markt-/Wettbewerbsposition,  
Strategie**  
Dorothee Fritsch



**Automobilindustrie**  
Dr. Heiko Rauscher



**Maschinen-/Anlagenbau**  
Thomas Enck



**Konsumgüter**  
Stephan Lechel



**Operatives Working Capital  
Management**  
Philipp Oemler



**Liquiditätsplanung,  
finanzielles WCM**  
Dr. Henning Syllwasschy

## **FTI-Andersch**

Taunusanlage 9–10  
60329 Frankfurt am Main

---

Stephansplatz 2–6  
20354 Hamburg

---

Speditionstraße 21–23  
40221 Düsseldorf

---

Friedrichstraße 187  
10117 Berlin