



# Neusortierung von Lieferketten

Sonderauswertung des AHK  
World Business Outlook Herbst 2021

 **GemeinsamWeltweit**

**DIHK**

Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

**AHK**

Deutsche  
Auslandshandelskammern

## Unternehmen sortieren ihre Lieferketten neu

Im Verlauf der Coronavirus-Pandemie werden die internationalen Geschäftsbeziehungen und Lieferketten der Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen gestellt: Reiseeinschränkungen, geschlossene Grenzen und Transportprobleme verlangen erhebliche Anstrengungen und große Flexibilität im Betriebsablauf. Zuletzt haben sich die Lieferschwierigkeiten noch zugespitzt. Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen im Ausland berichtet aufgrund der Coronavirus-Pandemie von Problemen in ihren Lieferketten bzw. ihrer Logistik – das sind 14 Prozentpunkte mehr als in der Vorumfrage im Frühjahr 2021. 30 Prozent beklagen fehlende Waren und Dienstleistungen, jedes fünfte Unternehmen hat sogar eigene Produktionsausfälle etwa durch Krankheitsausfälle.<sup>1</sup>

Es gibt vielfältige Gründe für die aktuellen Lieferschwierigkeiten und Preissteigerungen. Neben einer gestiegenen Nachfrage durch einen weltweiten Aufholaufschwung auf der einen und zu geringen Produktionskapazitäten auf der anderen Seite sind die Unternehmen mit Transportproblemen konfrontiert, hier insbesondere aufgrund von mangelnden Containern und Frachtkapazitäten auf Schiffen, und Produktionsausfälle bei Zulieferern. Auch handelspolitische Maßnahmen wie Export- oder Importbeschränkungen sorgen für Hemmnisse.<sup>2</sup>

Angesichts der Herausforderungen im internationalen Geschäft plant mehr als die Hälfte der Unternehmen, ihre Lieferketten anzupassen oder ist bereits dabei, dies zu tun. Vor allem Industrie- und Bauunternehmen wollen ihre Lieferketten neu sortieren (67 Prozent). Unter Handelsunternehmen sind es 59 Prozent und unter Dienstleistungsunternehmen 37 Prozent. Naheliegenderweise wollen insbesondere Unternehmen, die von Lieferengpässen betroffen sind, hier langfristig gegensteuern: Hier sind es mehr als zwei Drittel, die Anpassungen planen oder bereits umsetzen.

Zwischen den Weltregionen unterscheidet sich der Anteil leicht. Am häufigsten wollen deutsche Unternehmen, die in Nordamerika aktiv sind, ihre Lieferketten umstellen (63 Prozent), gefolgt von Süd- und Mittelamerika (62 Prozent), Afrika, Nah- und Mittelost (62 Prozent) sowie China (61 Prozent). In der Eurozone (49 Prozent) und Ost- und Südosteuropa (ohne EU, inkl. Türkei und Russland) (47 Prozent) planen Unternehmen weniger häufig eine Umstellung ihrer Lieferketten. Den Spitzenwert in der Einzelbetrachtung wichtiger deutscher Handelspartner erlangt das Vereinigte Königreich. Dort passen 77 Prozent der Unternehmen ihre Lieferketten an.

### Anteil der Unternehmen, die ihre Lieferkette diversifizieren bzw. bereits Anpassungen vorgenommen haben



Eine Anpassung der Lieferketten wird unterschiedlich umgesetzt: 72 Prozent der Unternehmen mit entsprechendem Vorhaben geben an, dass sie neue oder zusätzliche Lieferanten suchen, 32 Prozent beabsichtigen ihre Lieferwege zu verändern oder zu verkürzen. 15 Prozent der Unternehmen haben vor ihre Produktion oder Teile ihrer Produktion an

<sup>1</sup> Die Analyse weiterer Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf Unternehmen kann dem [AHK World Business Outlook Herbst 2021](#) entnommen werden.

<sup>2</sup> Dies zeigt eine [DIHK-Umfrage zu Lieferengpässen und Rohstoffknappheit](#) unter deutschen Unternehmen im In- und Ausland.

neue Standorte zu verlagern – ein großer Anteil angesichts des finanziellen und organisatorischen Aufwands, der hinter dem Aufbau neuer Produktionsstätten steht.

Zusätzlich hatten die Unternehmen die Möglichkeit, im Freitextfeld des Fragebogens weitere Anpassungen ihrer Lieferketten zu nennen. Dabei gaben viele Unternehmen an, neue Produkte oder Dienstleistungen in ihr Portfolio aufnehmen zu wollen sowie ihre Lieferketten stärker zu digitalisieren. Zudem planen die Betriebe, ihre Lagerhaltung zu erhöhen.

## Suche nach neuen oder zusätzlichen Lieferanten

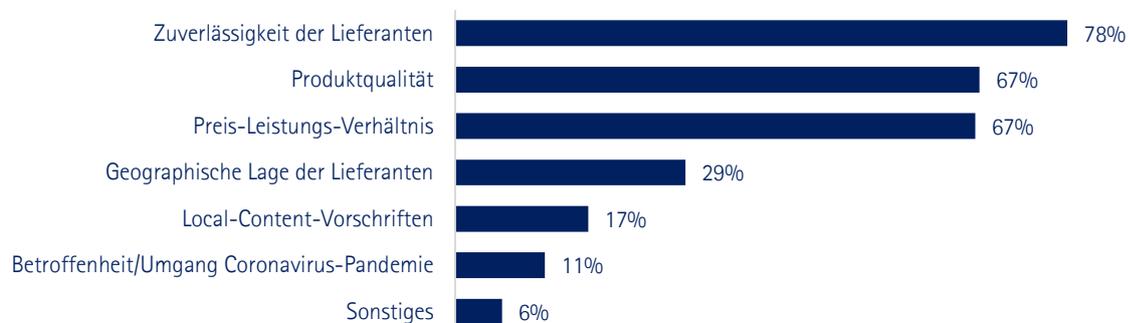
Auf der Suche nach neuen oder zusätzlichen Lieferanten legen die Unternehmen auf unterschiedliche Aspekte wert: An vorderster Stelle steht für 78 Prozent die Zuverlässigkeit ihrer Geschäftspartner. Für jeweils zwei Drittel der Unternehmen spielen Produktqualität sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis eine wichtige Rolle.

Angesichts der weltweiten Ausweitung von Lokalisierungsvorschriften, wie etwa Buy America in den Vereinigten Staaten, sehen 17 Prozent der Unternehmen in Local-Content-Vorschriften ein wichtiges Kriterium für die Wahl neuer Lieferanten. Die Local-Content-Vorschriften eines Landes setzen voraus, dass ein vorgegebener Anteil eines Produktes im eigenen Land hergestellt werden muss. Besonders für Unternehmen in Afrika, Nah- und Mittelost (27 Prozent) sowie in Asien und Pazifik etwa angesichts Make in India und Made in China 2025 (29 Prozent) – ist das ein wichtiger Faktor.

Jedes zehnte Unternehmen achtet auf die Betroffenheit und den Umgang des Lieferanten mit der Coronavirus-Pandemie – im Asien-Pazifik-Raum sind es sogar 23 Prozent. Unter sonstigen Faktoren werden zudem zu erwartende Handelsbarrieren und regulatorische Rahmenbedingungen als Faktoren bei der Lieferantensuche angegeben. Auch Nachhaltigkeit wird von einer wachsenden Anzahl an Unternehmen als Kriterium bei der Lieferantensuche genannt.

### Relevante Faktoren bei der Suche neuer oder zusätzlicher Lieferanten

(in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



Für knapp ein Drittel der Unternehmen (29 Prozent) ist die geographische Lage von Lieferanten besonders wichtig. In Nordamerika (42 Prozent), China (34 Prozent) und im Asien-Pazifik-Raum (35 Prozent) spielt die geographische Lage der Lieferanten im Vergleich mit anderen Regionen eine größere Rolle.

Vertieft nach der bevorzugten Lage neuer oder zusätzlicher Lieferanten befragt geben 34 Prozent einen Standort im selben Land wie der eigene Produktionsstandort an, 43 Prozent einen Standort in der Region, d.h. die regionale Nähe spielt bei der Standortentscheidung für neue Lieferanten eine wichtige Rolle („Near-Shoring“).

Knapp ein Viertel möchte sich dagegen vornehmlich stärker diversifizieren und sucht Lieferanten in möglichst vielen unterschiedlichen Ländern, um das Risiko von Lieferausfällen zu streuen.

## Bevorzugte geographische Lage neuer oder zusätzlicher Lieferanten

(in Prozent)



Zuletzt haben sich die Preise für zahlreiche Vorprodukte und Rohstoffe erheblich verteuert. Betriebe, die sich auf die Suche nach neuen Lieferanten machen, sehen sich deutlich häufiger als der Durchschnitt von hohen Rohstoffpreisen belastet: hier benennen 62 Prozent die hohen Rohstoffpreise als Geschäftsrisiko, im Durchschnitt der befragten Betriebe sind es 44 Prozent.

## Veränderung oder Verkürzung von Lieferwegen

Die Anpassung der Lieferkette bezieht sich bei knapp einem Drittel (32 Prozent) der Unternehmen auf eine Veränderung oder Verkürzung ihrer Lieferwege. Besonders hoch ist der Anteil mit 93 Prozent im Vereinigten Königreich, was nicht zuletzt auf den EU-Austritt des Landes zurückzuführen ist. Die gewohnten engen Wirtschaftsbeziehungen innerhalb des EU-Binnenmarkts sind einer Drittstaatenbeziehung gewichen, die mehr Handelshemmnisse, gerade auch im Logistikbereich, bedeutet.

Unternehmen, die eine Veränderung von Lieferwegen planen, sehen deutlich häufiger in Handelsbarrieren bzw. der Bevorzugung einheimischer Unternehmen ein Risiko für ihr Geschäft (31 Prozent). Unternehmen, die ihre Lieferwege beibehalten, nennen nur zu 19 Prozent Handelshemmnisse als Geschäftsrisiko.

Im Hinblick auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie sind Unternehmen, die eine Veränderung von Lieferwegen planen, deutlich häufiger als der Durchschnitt von Lieferkettenstörungen (77 Prozent, weltweit 55 Prozent) und Reiseeinschränkungen (69 Prozent, weltweit 65 Prozent) betroffen.

## Verlagerung der Produktion

15 Prozent der Unternehmen, die Veränderungen in ihren Lieferketten vornehmen wollen, suchen selbst nach neuen Produktionsstandorten. Bei den Kriterien für die Standortentscheidung spiegeln sich häufig auch die unterschiedlichen Risiken wider, die Unternehmen für ihre Geschäftsentwicklung sehen. So leiden mit 44 Prozent überdurchschnittlich viele Unternehmen, die neue Standorte suchen, unter einem Fachkräftemangel (Durchschnitt aller befragten Unternehmen: 37 Prozent). Entsprechend geben auch 54 Prozent der Unternehmen die Verfügbarkeit von Fachkräften als wichtiges Kriterium für die Standortentscheidung an.

Unternehmen mit Verlagerungsplänen befürchten auch überdurchschnittlich oft Handelsbarrieren bzw. die Bevorzugung einheimischer Unternehmen (35 Prozent, alle befragten Unternehmen: 22 Prozent) oder auch fehlende Rechtssicherheit (24 Prozent, alle Unternehmen 18 Prozent). Entsprechend werden mit 43 Prozent auch die wirtschaftlichen Rahmendbedingungen und mit 32 Prozent Rechtssicherheit als wichtige Standortkriterien genannt.

Für ein Viertel der Unternehmen sind auch Local Content-Vorschriften relevant bei der Standortentscheidung.

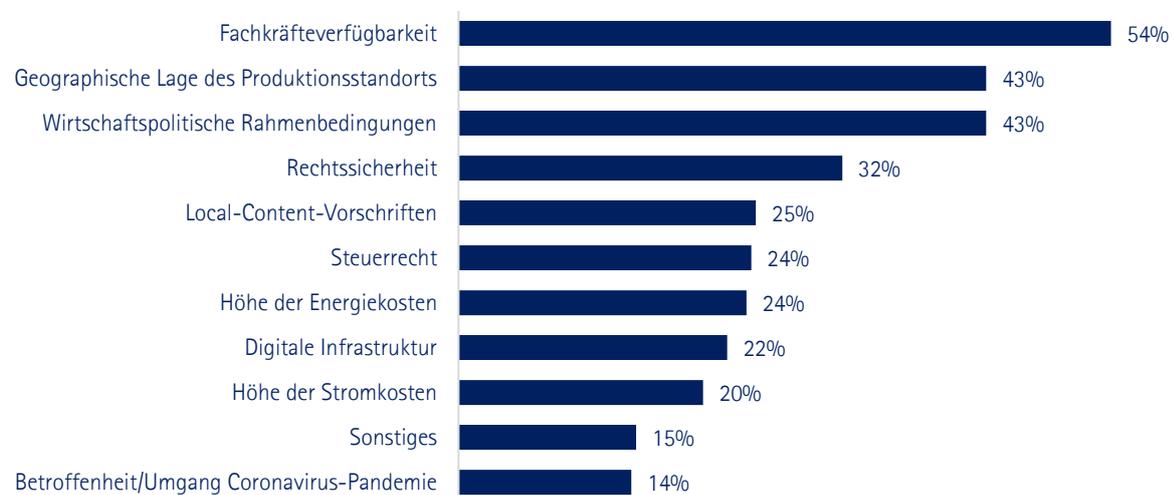
Die Höhe der Energiekosten spielt für 24 Prozent, die Höhe der Stromkosten für 20 Prozent der Betriebe eine Rolle bei ihrer Entscheidung, Produktion an einem Standort aufzubauen. Bei den Unternehmen, die in hohen Energiepreisen ein Geschäftsrisiko sehen, liegt der Anteil deutlich höher. Hier sehen sogar 60 Prozent in der Höhe der Energiekosten und 53 Prozent in der Höhe der Stromkosten einen relevanten Faktor für die neue Standortwahl.

Knapp ein Viertel hat als Verlagerungsfaktor das lokale Steuerrecht im Blick. Für aktuell 22 Prozent der Verlagerungsbetriebe ist eine gut ausgebaute digitale Infrastruktur relevant. Für 14 Prozent ist es wichtig, wie die Betroffenheit des neuen Standorts und der Umgang mit der Coronavirus-Pandemie ist.

Im Freitextfeld gaben zahlreiche Unternehmen zudem an, mit einer Verlagerung der Produktion generelle Kosten minimieren sowie Handelsbarrieren vermeiden zu wollen.

### Relevante Faktoren bei der Wahl neuer Produktionsstandorte

(in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



43 Prozent der Unternehmen, die Verlagern wollen, legen bei der Suche nach neuen Produktionsstandorten besonderen Wert auf die geographische Lage. Noch deutlicher als bei der Lieferantensuche spielt hier der Faktor Diversifizierung eine Rolle. So will fast die Hälfte (44 Prozent) dieser Unternehmen ihre Produktion über möglichst viele Länder verteilen, um das Risiko von Produktionsausfällen zu streuen. Etwas weniger als ein Drittel (29 Prozent) will neue Produktionsstätten in regionaler Nähe zu bereits bestehenden ansiedeln. Fast genauso viele Unternehmen (28 Prozent) wollen neue Produktionsstandorte im selben Land wie bereits bestehende Produktionsstätten ansiedeln.

Die unterschiedliche Bedeutung der geographischen Standorte könnte mit dem Faktor Zeit zusammenhängen: Während bei der Lieferantwahl aufgrund von konjunkturellen Corona-bedingten Herausforderungen oftmals kurzfristige Veränderungen erforderlich sind, spielen bei der deutlich aufwändigeren Verlagerung von Produktionsstätten langfristige Entwicklungen eine größere Rolle: vermutete strukturelle Veränderungen, künftige Krisen oder auch Handelskonflikte.

## Bevorzugte geographische Lage neuer Produktionsstandorte

(in Prozent)



## Methodik

Die Sonderauswertung Lieferketten basiert auf Zusatzfragen die Rahmen des [AHK World Business Outlook im Herbst 2021](#) gestellt wurden. Weltweit haben sich im September 2021 mehr als 3.200 deutschen Unternehmen an der Befragung beteiligt.

## Impressum

### Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.

Bereich Internationale Wirtschaftspolitik, Außenwirtschaftsrecht

### Herausgeber und Copyright

© Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.

Postanschrift: 11052 Berlin | Hausanschrift: Breite Straße 29 | Berlin-Mitte

Telefon 030 20308-0 | Fax 030 20308-1000

### DIHK Brüssel

Vertretung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages bei der Europäischen Union

19 A-D, Avenue des Arts | B-1000 Bruxelles

Telefon : +32 2 286-1611 | Fax +32 2 286-1605

### DIHK Online

[Homepage](#) | [Facebook](#) | [Twitter](#) | [Linkedin](#) | [Instagram](#) | [Youtube](#)

### Redaktion

Carolin Herweg, Lola Machleid, Melanie Vogelbach

### Grafik

Friedemann Encke, Sebastian Titze

### Bildnachweis

<https://www.gettyimages.de/>

### Stand

November 2021