

Aksoy, Cevat Giray; Baur, Andreas; Flach, Lisandra; Javorcik, Beata K.
Smarzynska

Article

Lieferketten nach Corona: Welche Prioritäten setzen deutsche Unternehmen?

ifo Schnelldienst Digital

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Aksoy, Cevat Giray; Baur, Andreas; Flach, Lisandra; Javorcik, Beata K. Smarzynska (2024) : Lieferketten nach Corona: Welche Prioritäten setzen deutsche Unternehmen?, ifo Schnelldienst Digital, ISSN 2700-8371, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 5, Iss. 1, pp. 1-4

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/285331>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ifo SCHNELLDIENST DIGITAL

1
2024

12. Februar 2024

Cevat Giray Aksoy, Andreas Baur, Lisandra Flach und Beata Javorcik

Lieferketten nach Corona: Welche Prioritäten setzen deutsche Unternehmen?

ifo Schnelldienst digital
ISSN 2700-8371)

Herausgeber: ifo Institut, Poschingerstraße 5, 81679 München
Telefon (089) 92 24-0, Telefax (089) 98 53 69, E-Mail: ifo@ifo.de.
Redaktion: Annette Marquardt, Dr. Cornelia Geißler.
Redaktionskomitee: Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Prof. Dr. Chang Woon Nam.
Vertrieb: ifo Institut.

Erscheinungsweise: unregelmäßig.

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des ifo Instituts.

im Internet:
<https://www.ifo.de>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Cevat Giray Aksoy, Andreas Baur, Lisandra Flach und Beata Javorcik

Lieferketten nach Corona: Welche Prioritäten setzen deutsche Unternehmen?

In der Hochphase der Corona-Pandemie sind die global ausgerichteten Lieferketten von Unternehmen verstärkt in den öffentlichen Blickpunkt geraten. Pandemiebedingte Produktions- und Transportstörungen hatten Lieferketten weltweit stark unter Druck gesetzt und waren teilweise mit erheblichen wirtschaftlichen Kosten verbunden. Doch mit dem Abklingen der Pandemie ist auch das Ausmaß an Lieferkettenstörungen wieder deutlich zurückgegangen. So ist der Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI) der Federal Reserve Bank of New York, der den globalen Druck auf Lieferketten misst, im vergangenen Jahr signifikant gefallen und lag im Dezember 2023 sogar unter dem historischen Durchschnitt (vgl. Abb. 1). Auch der Anteil deutscher Unternehmen, die von Engpässen bei Material und Vorprodukten betroffen sind, nähert sich wieder dem Vorpandemie-Niveau, wie der ifo Knappheitsindikator zeigt: Während in der Hochphase der Pandemie im Dezember 2021 acht von zehn deutschen Industrieunternehmen Materialengpässe meldeten, lag dieser Anteil im Oktober 2023 bei deutlich niedrigeren 18% (vgl. Abb. 2). Nichtsdestotrotz zeigen beispielsweise die aktuellen Angriffe der jemenitischen Huthi-Rebellen auf Containerschiffe im Roten Meer, dass Lieferkettenrisiken auch nach Corona nicht zu unterschätzen sind.

Ein Großteil der deutschen Unternehmen hatte auf die akuten Lieferkettenstörungen während der Pandemie direkt reagiert und damit begonnen, Beschaffungsstrategien anzupassen und die Resilienz von Lieferketten zu stärken (Aksoy et al. 2022). Doch was bedeutet die wahrnehmbare Normalisierung bei Lieferketten und der deutliche Rückgang von Materialengpässen für diese Bemühungen? Setzen Unternehmen bei abnehmendem Lieferkettendruck dennoch den Umbau ihrer Lieferketten fort oder waren die Anpassungsmaßnahmen der Beschaffungsstrategien in erster Linie durch akute Lieferengpässe getrieben?

Im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen im November 2023 wurden deutsche Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Groß- und Einzelhandels befragt, inwiefern sie in den vergangenen zwölf Monaten zusätzliche Anpassungen an ihrer Beschaffungsstrategie vorgenommen haben und welche Prioritäten sie für die zukünftige Ausrichtung ihrer Lieferketten setzen. Diese Fragen wurden den Unternehmen auch im Juli 2022 gestellt, so dass ein Vergleich der beiden Umfragen möglich ist.

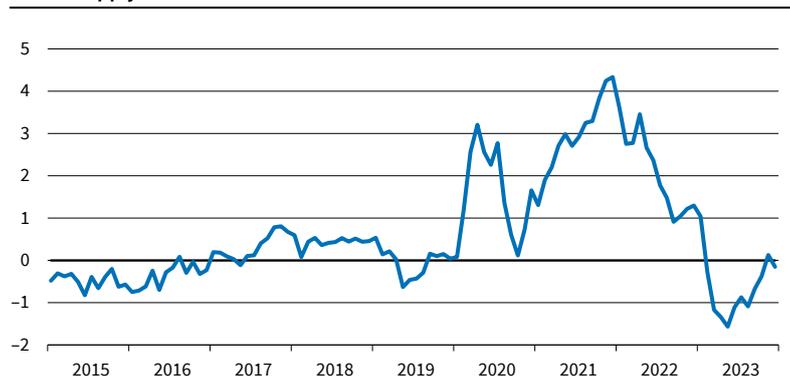
IN KÜRZE

Auch nach dem Abklingen der Corona-Pandemie hat die große Mehrheit der deutschen Unternehmen zusätzliche Maßnahmen getroffen, um das Risiko von Lieferkettenstörungen zu reduzieren. Im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen im November 2023 gaben 75% der Industrieunternehmen an, die Lieferkettenresilienz durch eine veränderte Beschaffungsstrategie gestärkt zu haben. Die Diversifizierung von Lieferbeziehungen war dabei die am häufigsten genannte Maßnahme (58%). Der Anteil der Unternehmen, die ihre Lagerbestände erhöht haben, ist im Vergleich zum Vorjahr dagegen deutlich gesunken und lag bei 45%. Einige Unternehmen planen weitere Anpassungsmaßnahmen innerhalb eines Jahres. So beabsichtigt jeder dritte Hersteller, die Anzahl seiner Zulieferer zu erhöhen. Im Vergleich zur Vorjahresumfrage ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Lagerbestände erhöhen wollen, deutlich gesunken und lag bei 12%.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN INVESTIEREN WEITERHIN IN LIEFERKETTENRESILIENZ

Abbildung 3 zeigt, dass eine große Mehrheit der deutschen Unternehmen auch im Jahr 2023 konkrete Maßnahmen ergriffen hat, um das Risiko von Lieferkettenstörungen zu reduzieren. Drei von vier Industrieunternehmen berichten von entsprechenden Anpassungen der Beschaffungsstrategie. Im Großhandel liegt der

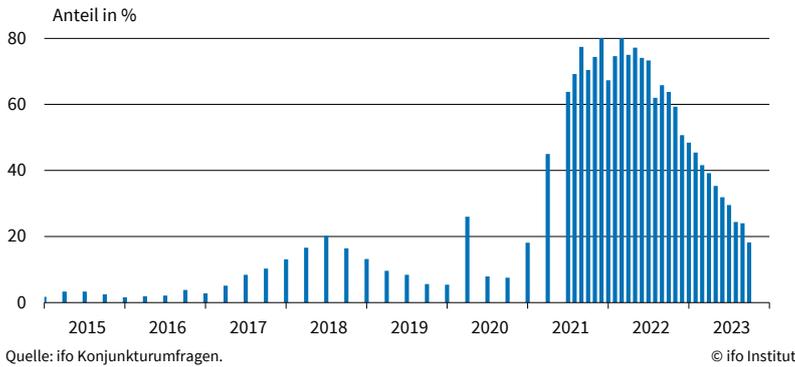
Abb. 1
Global Supply Chain Pressure Index



Quelle: Federal Reserve Bank of New York.

© ifo Institut

Abb. 2
ifo Index für die Knappheit von Vorprodukten
Verarbeitendes Gewerbe



Anteil bei 63%, im Einzelhandel bei 45%. Im Vergleich zum Juli 2022 ist damit der Anteil an Unternehmen, die Lieferkettenanpassungen vornehmen, gesunken, was aber zum Teil auf frühere Anpassungsmaßnahmen zurückgeführt werden kann. Insbesondere in der Industrie und im Großhandel aber fällt der Rückgang relativ gering aus; auch im Vergleich zum Vorjahr sind die Unternehmen dort nach wie vor sehr aktiv beim Umbau ihrer Lieferketten. Ein größerer Rückgang ist dagegen im Einzelhandel zu verzeichnen.

Dass die Lieferkettenmaßnahmen nicht ausschließlich durch akute Material- und Lieferengpässe getrieben sind, wird in Abbildung 4 deutlich. So haben

Abb. 3
Umgesetzte Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen
November 2023: in den letzten 12 Monaten / Juli 2022: seit Ausbruch der Corona-Pandemie

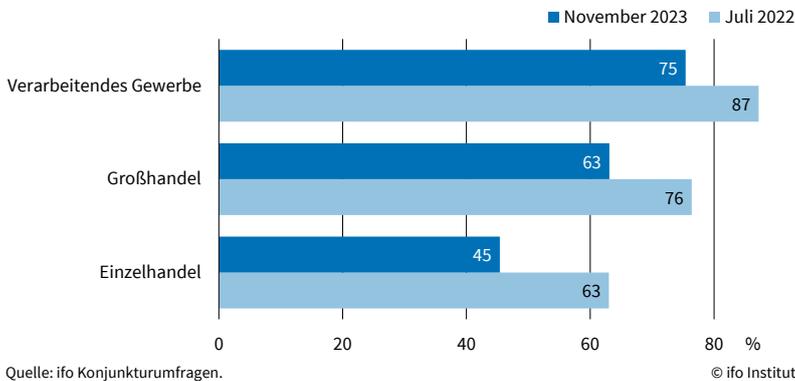
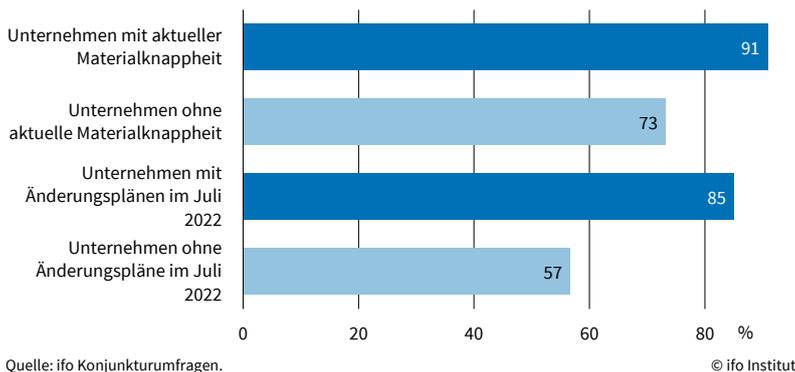


Abb. 4
Umgesetzte Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen
Verarbeitendes Gewerbe



zwar mehr als 90% der Industrieunternehmen, die aktuell von Materialengpässen betroffen sind, ihre Beschaffungsstrategie in den vergangenen zwölf Monaten angepasst. Aber mit 73% hat auch die große Mehrheit der Industrieunternehmen ohne akute Engpässe im vergangenen Jahr ihre Lieferketten weiter umgebaut. Bemerkenswert ist zudem, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen, die im Juli 2022 keine weiteren Änderungen an ihren Lieferketten geplant hatten, dennoch in der Zwischenzeit zusätzliche Maßnahmen zur Reduzierung von Lieferkettenstörungen vorgenommen haben.

DIVERSIFIZIERUNG VON LIEFERKETTEN RÜCK INS ZENTRUM DER ANPASSUNGSMASSNAHMEN VON UNTERNEHMEN

Abbildung 5 gibt einen Überblick darüber, welche Maßnahmen Industrieunternehmen in den vergangenen zwölf Monaten konkret getroffen haben, um das Risiko von Lieferkettenstörungen zu senken. Im Vergleich zur vorherigen Befragung im Juli 2022 fällt hier besonders auf, dass der Anteil der Betriebe, die ihre Lagerbestände erhöht haben, deutlich zurückgegangen ist: Während 2022 eine verstärkte Lagerhaltung noch mit einem Anteil von 68% die am häufigsten genannte Maßnahme war, ist dieser Anteil in der aktuellen Umfrage auf 45% gesunken. Auch der Anteil der Unternehmen, die ihr Lieferketten-Monitoring verbessert haben, ist zurückgegangen und liegt bei 44%. Diese Rückgänge sind in beiden Fällen häufig auch darauf zurückzuführen, dass entsprechende Anpassungsmaßnahmen bereits frühzeitig getroffen wurden und dadurch kein weiterer Anpassungsbedarf mehr bestand. Die Diversifizierung von Lieferketten wurde dagegen von den befragten Unternehmen nun am häufigsten als Anpassungsmaßnahme genannt. Der entsprechende Anteil lag bei 58% und somit nur geringfügig unter dem Wert der Befragung im Jahr zuvor (65%). Dies lässt darauf schließen, dass eine Diversifizierung von Zuliefererstrukturen für Unternehmen tendenziell eine eher längerfristige Aufgabe darstellt, die mehr Zeit und Aufwand erfordert als beispielsweise eine Erhöhung von Lagerbeständen. Auch eine Erhöhung der eigenen Fertigungstiefe lässt sich in vielen Fällen nicht immer kurzfristig erreichen. Zwar geben lediglich 17% aller Unternehmen an, nun verstärkt Vorleistungen selbst zu produzieren, die zuvor von unabhängigen Zulieferern bezogen wurden. Insourcing ist damit aber die einzige Lieferkettenanpassung, die von den Industrieunternehmen im Vergleich zur Vorjahresbefragung häufiger ergriffen wurde.

WICHTIGE UNTERSCHIEDE BEI BRANCHEN UND FIRMENGRÖSSE

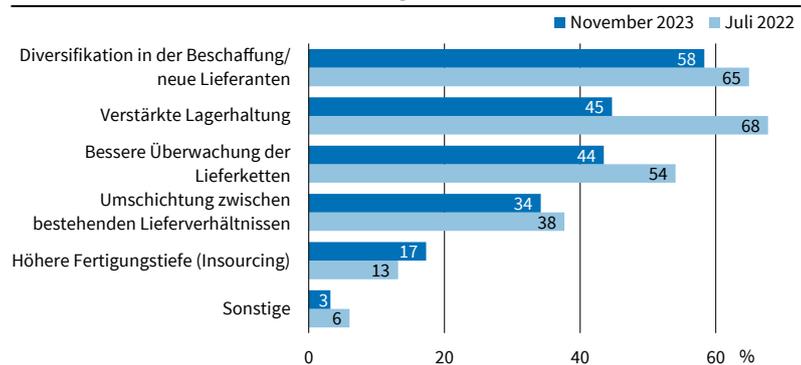
Mit Blick auf die umgesetzten Lieferkettenanpassungen gibt es durchaus erhebliche Unterschiede zwischen den Industriebranchen, wie in Tabelle 1 ersicht-

lich wird. Vor allem Unternehmen im Bereich Datenverarbeitungsgeräte sowie im Maschinenbau und in der Automobilindustrie waren sehr aktiv bei der Änderung ihrer Beschaffungsstrategie. Große Unterschiede zwischen den Branchen sind insbesondere bei der Lieferkettendiversifizierung erkennbar: Während knapp 80 % der Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten ihre Zuliefererstrukturen stärker diversifiziert haben, lag der entsprechende Anteil bei den Herstellern von Druckerzeugnissen unter 30%. Die Automobilwirtschaft zeichnet sich durch einen besonders hohen Anteil an Unternehmen aus, die auf Insourcing setzen: Ungefähr jeder dritte Hersteller von Kraftwagen und Kraftwagenteilen hat in den vergangenen zwölf Monaten auf eine erhöhte Fertigungstiefe gesetzt, um das Risiko von Lieferkettenstörungen zu reduzieren.

Auch die Größe von Unternehmen hat einen beträchtlichen Einfluss darauf, wie Unternehmen ihre Beschaffungsstrategien zuletzt verändert haben (vgl. Abb. 6). Großunternehmen setzen deutlich stärker auf eine verbesserte Lieferkettendiversifizierung und ein umfassenderes Lieferkettenmonitoring als kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Im Gegensatz dazu

Abb. 5

Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen Verarbeitendes Gewerbe, Mehrfachantworten möglich



Quelle: ifo Konjunkturumfragen.

© ifo Institut

haben KMU häufiger ihre Lagerbestände erhöht. Eine Erklärung dafür könnten die mit den jeweiligen Maßnahmen verbundenen Fixkosten sein. Besonders die Diversifizierung von Zulieferern und eine bessere Lieferkettenüberwachung kann zu Beginn mit relativ hohen Kosten verbunden zu sein, die für viele KMU nicht leicht zu stemmen sind.

Tab. 1

Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen nach Branche Angaben in %

	Maßnahmen ergriffen	Diversifika- tion in der Beschaffung	Umschichtung zwischen besteh- enden Lieferver- hältnissen	Insourcing	Verstärkte Lagerhaltung	Bessere Überwachung	Sonstiges
Verarbeitendes Gewerbe gesamt	75,4	58,3	34,2	17,3	44,7	43,5	3,2
Nahrungsmittel, Getränke	73,2	55,1	26,5	2,5	55,1	33,3	1,1
Bekleidung, Tex- tilien, Lederwaren	70,2	54,8	23,4	6,9	46,0	30,6	2,4
Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren	64,4	52,4	37,3	9,9	35,6	27,5	1,3
Papier, Pappe	66,7	37,3	36,6	8,6	29,3	32,4	1,7
Druckerzeugnisse	60,5	27,7	17,2	10,5	36,6	21,0	1,7
Chemie, Pharmazie	76,8	57,3	37,2	12,3	25,6	47,0	5,1
Gummi- und Kunststoffwaren	68,5	48,6	29,6	8,4	41,4	47,8	1,6
Glas, Keramik, Verarb. v. Steinen u. Erden	65,5	50,6	14,2	3,5	45,4	28,8	0,0
Metallerzeugung und -bearbeitung	66,2	50,9	19,1	10,6	22,0	29,3	5,4
Herstellung von Metallerzeugnissen	60,7	44,7	23,9	15,9	32,0	35,0	1,7
DV-Geräte, elektronische u. optische Erzeug.	91,5	79,6	40,5	22,9	79,4	65,9	1,3
Elektrische Ausrüstungen	80,5	61,5	32,4	21,2	52,1	48,1	4,5
Maschinenbau	85,0	70,6	45,2	25,4	53,5	48,1	5,1
Kraftwagen und Kraftwagenteile	82,8	62,3	51,5	33,1	45,4	62,3	4,1

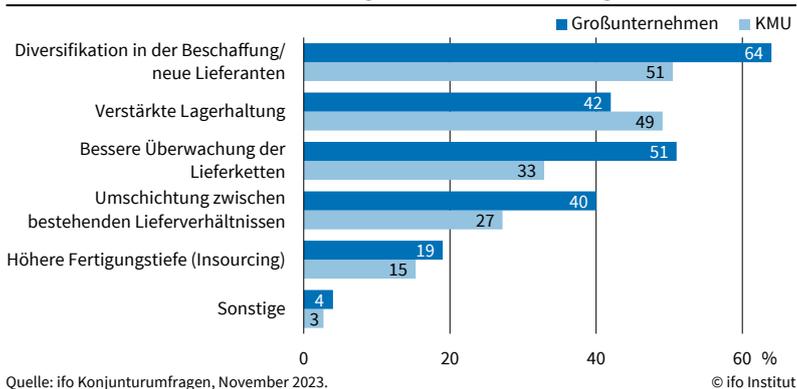
Quelle: ifo Konjunkturumfragen, November 2023.

© ifo Institut

Abb. 6

Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen

Verarbeitendes Gewerbe nach Unternehmensgröße, Mehrfachantworten möglich



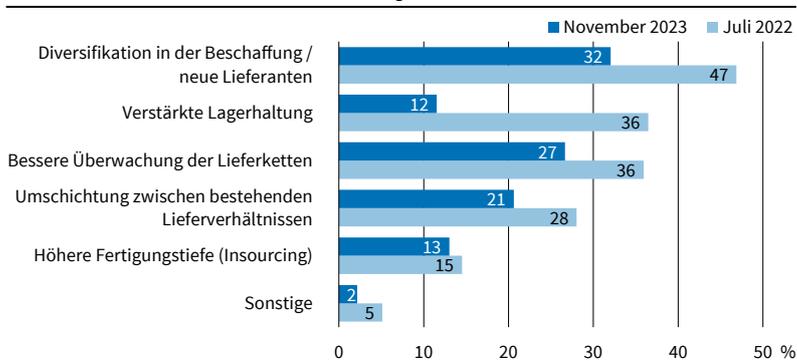
Quelle: ifo Konjunkturumfragen, November 2023.

© ifo Institut

Abb. 7

Geplante Maßnahmen zur Verringerung des Risikos von Lieferkettenstörungen

Verarbeitendes Gewerbe, Mehrfachantworten möglich



Quelle: ifo Konjunkturumfragen.

© ifo Institut

GEPLANTE LIEFERKETTENANPASSUNGEN IN DER ZUKUNFT

Welche Prioritäten setzen die deutschen Industrieunternehmen bei der zukünftigen Gestaltung ihrer Lieferketten? Im Mittelpunkt steht für viele der befragten Unternehmen auch in Zukunft eine stärkere Diversifizierung ihrer Lieferbeziehungen (vgl. Abb. 7). So strebt jedes dritte Unternehmen an, innerhalb eines Jahres weitere Zulieferer zu finden. Damit bleibt die Lieferkettendiversifizierung auch im Vergleich zum Vorjahr die am häufigsten geplante Anpassung der Beschaffungsstrategie. Im Gegensatz dazu hat die Erhöhung von Lagerbeständen deutlich an Beliebtheit verloren: Lediglich 12% aller Unternehmen planen, innerhalb eines Jahres ihre Lagerhaltung zu verstärken. Dies deutet darauf hin, dass die meisten Unternehmen, die seit Corona ihre Lagerbestände erhöht haben, eine weitere

Erhöhung nicht als zielführend erachten. Ein wichtiges Thema bleibt für viele Unternehmen dagegen die Transparenz von Lieferketten. In diesem Bereich planen rund 27% der befragten Unternehmen weitere Verbesserungen.

FAZIT UND AUSBLICK

Die in diesem Beitrag vorgestellten Umfrageergebnisse zeigen, dass viele deutsche Unternehmen auch mit dem Abklingen der Corona-Pandemie und trotz nachlassendem Lieferkettendruck in den vergangenen Monaten den Umbau ihrer Lieferketten fortgesetzt haben. Insbesondere die Diversifizierung von Zuliefererstrukturen ist dabei für viele Unternehmen eine der Kernmaßnahmen, um das Risiko von Lieferkettenstörungen zu reduzieren. Allerdings fällt insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen die Lieferkettendiversifizierung sichtlich schwerer als Großunternehmen.

Wirtschaftspolitische Maßnahmen können in diesem Kontext eine wichtige Rolle spielen, um auch für die Zukunft eine weitergehende Diversifizierung von Lieferbeziehungen zu fördern und die Resilienz von Lieferketten zu stärken. Zum einen bleibt aus deutscher Perspektive das multilaterale, regelbasierte Handelssystem der entscheidende Rahmen für Unternehmen, um widerstandsfähigere und besser diversifizierte Lieferketten aufbauen zu können (Baur und Flach 2022). Aus diesem Grund bleibt trotz vieler Widerstände der Einsatz für eine funktionsfähige WTO essenziell. Ergänzend dazu können neue Handelsabkommen Unternehmen durch die Reduzierung von Handelskosten und Unsicherheiten zusätzliche Chancen zur Diversifizierung ihrer Lieferketten bieten. Häufig gehen mit der Nutzung von Handelsabkommen allerdings auch große bürokratische Hürden einher, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Eine gesteigerte KMU-Freundlichkeit von Handelsabkommen, beispielsweise durch mehr Transparenz und vereinfachte Zollverfahren, würde daher ebenso einen bedeutenden Beitrag zur Stabilität von Lieferketten leisten.

REFERENZEN

Aksoy, C., A. Baur, L. Flach und B. Javorcik (2022), »Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen? Ergebnisse einer Unternehmensbefragung«, *ifo Schnelldienst digital* 3(7).

Baur, A. und L. Flach (2022), »Ökonomische Resilienz durch mehr Protektionismus? Die Handelspolitik der Europäischen Union«, *Aus Politik und Zeitgeschichte* 72(42), 41-46.