



Diversifizierung von Lieferketten

DIHK-Ideenpapier



Deutsche
Industrie- und Handelskammer

 **GemeinsamWeltweit**

Impressum

Ansprechpartnerin in der DIHK:

Phillip Flore
flore.phillip@dihk.de
+49 30 20308 1634

© Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) | Berlin | Brüssel

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Postanschrift: 11052 Berlin |
Hausanschrift: Breite Straße 29 | Berlin-Mitte
Telefon: 030 20308-0

DIHK Online

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

Redaktion: Phillip Flore

Grafik: Sebastian Titze, DIHK

Stand: April 2024

Ideenpapier – Diversifizierung von Lieferketten

Geopolitische Herausforderungen, Lieferkettenstörungen in der Coronapandemie und der russische Angriffskrieg in der Ukraine haben Diskussionen um strategische Abhängigkeiten und resiliente Lieferketten in den Fokus der außenwirtschaftlichen Debatten gestellt. Die Diversifizierung von Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie von Produktionsstätten ist das Gebot der Stunde. Mit dem vorliegenden Ideenpapier will die DIHK Impulse für eine erfolgreiche Diversifizierung von Lieferketten geben.

Kritische Abhängigkeiten – Wie abhängig ist die deutsche Wirtschaft?

Mit Blick auf seine Handelspartner ist Deutschland global breit aufgestellt. So liegt der Anteil keines Handelspartners bei über 10 Prozent. Laut EU-Kommission¹ weisen jedoch sechs Prozent (137 Produkte) der EU-Importe strategische Abhängigkeiten auf. Bei 34 Schlüsselprodukten, wie Seltene Erden, Elektronikprodukte, Halbleiter und Chemikalien, wird die Abhängigkeit als besonders kritisch eingestuft. Auch für die deutsche Wirtschaft bestehen kritische Abhängigkeiten in diesen Bereichen.

Diversifizierung ist gelebtes Unternehmertum

Risikomanagement ist unternehmerischer Alltag. Auf die Verwerfungen der Lieferketten zu Beginn der Corona-Pandemie reagierten die deutschen Unternehmen mit der Erhöhung der Lagerhaltung und dem Wechsel von „Just-in-time“ auf „Just-in-case“. Um ihre Lieferketten auch nach der Pandemie resilienter zu gestalten, haben viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Lagererhaltung erhöht und weiten zunehmend ihre Lieferantennetzwerke aus.²

Vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen betreiben deutsche Unternehmen gerade in China ein aktives De-Risking und verstärkte Diversifizierung. Nach einer Umfrage der AHK Greater China planen viele in China tätige deutsche Unternehmen zusätzliche Standorte außerhalb Chinas (China +1) zu eröffnen oder von China unabhängige Lieferketten aufzubauen.³

Auch die Investitionsabsichten werden von den Unternehmen angepasst. Im AHK World Business Outlook (WBO) vom Herbst 2023 gab beispielsweise jedes fünfte deutsche Unternehmen in China an, seine Investitionen am Standort reduzieren zu wollen. In der Region Asien-Pazifik sind die deutschen Unternehmen hingegen optimistischer und planen weitere Investitionen vor Ort.⁴

Herausforderungen bei der Diversifizierung

Um Risiken zu streuen und Resilienzen aufzubauen, diversifizieren viele deutschen Unternehmen ihre Lieferketten. Jedoch sehen sich nach den aktuellen Daten des noch unveröffentlichten WBOs Frühjahr 2024 85 Prozent der Unternehmen bei der Diversifizierung vor Herausforderungen gestellt. Für die Hälfte dieser Unternehmen stellt die Suche nach passenden Lieferanten weiterhin eine der Hauptschwierigkeiten bei der Diversifizierung dar. Zusätzlich sehen sich immer mehr Unternehmen mit höheren Kosten aufgrund der Diversifizierung ihrer Lieferketten konfrontiert. Im Frühjahr 2024 sah sich dies jedes dritte Unternehmen, das Herausforderungen beklagte, mit an.

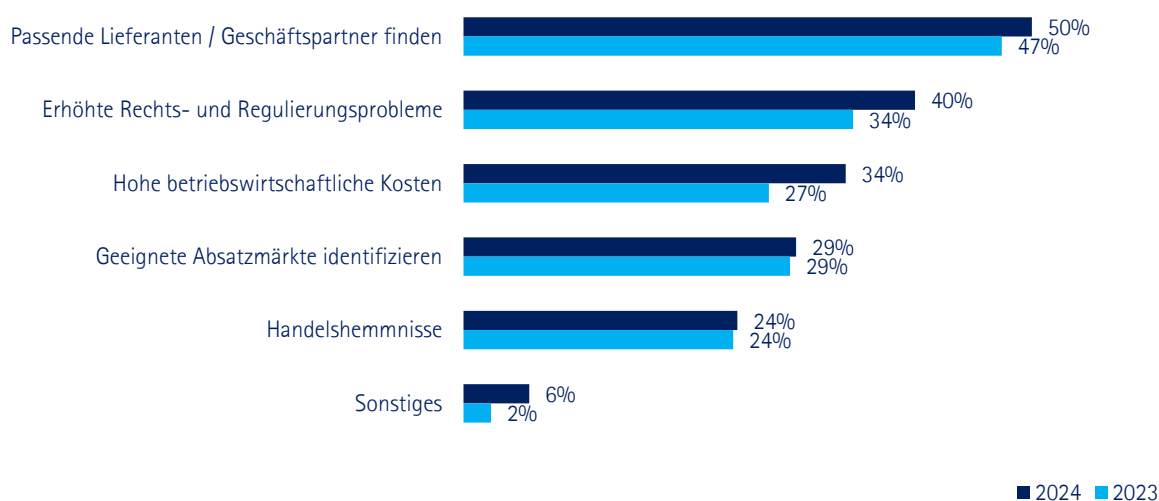
¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2021:352:FIN>

² <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/internationales/ahk-world-business-outlook-herbst-22/zwei-drittel-der-deutschen-unternehmen-passen-lieferketten-wegen-krisen-an--88374>

³ <https://china.ahk.de/publications/business-confidence-survey>

⁴ <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/internationales/licht-und-schatten-im-internationalen-geschaef--105926>

Herausforderungen bei der Diversifizierung (in Prozent, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: AHK World Business Outlook, Frühjahr 2023, sowie Daten aus dem noch unveröffentlichten AHK World Business Outlook Frühjahr 2024

Diversifizierung bindet Kapital

Die Diversifizierung von Lieferketten bedeutet für Unternehmen mehr Sicherheit und erhöhte Resilienz, aber zumindest kurzfristig auch erhöhte betriebliche Kosten. So sah sich in der Frühjahrsumfrage des AHK World Business Outlooks 2024 jedes dritte, der von Herausforderungen bei der Diversifizierung betroffenen Unternehmen mit erhöhten Kosten konfrontiert. Die Umstellung auf Strategien wie „Multi-Sourcing“ und damit einhergehende Marktanalysen und Qualitätskontrollen neuer Lieferanten kosten Unternehmen nicht nur Zeit, sondern auch Geld. Insbesondere die Minderung von Mengenrabatten durch geringere Bestellmengen und Verteilung auf mehrere Lieferanten erhöhen oftmals die Kosten.

Erhöhte Rechts- und Regulierungsprobleme

Neben den gestiegenen betrieblichen Kosten berichten mittlerweile 40 Prozent der von Herausforderungen betroffenen Unternehmen von erhöhten Rechts- und Regulierungsproblemen. 2023 lag der Wert noch bei 34 Prozent. Tarifäre wie nicht-tarifäre Handelshemmnisse, wie z.B. lokale Zertifizierungen, treiben Kosten und Planungsaufwand für die Unternehmen in die Höhe. Aber auch von deutscher und europäischer Seite wachsen die Herausforderungen. So beklagt die Mehrheit der vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) betroffenen deutschen Unternehmen einen erhöhten bürokratischen Aufwand. Mehr noch, das LkSG könnte der Diversifizierung der Lieferketten sogar entgegenwirken. Laut einer Sonderumfrage der DIHK zum LkSG von Anfang 2023 ziehen fast ein Viertel der Unternehmen mit über 3.000 Mitarbeitenden, die Maßnahmen zur Minimierung von menschenrechts- und umweltbezogenen Risiken in der Lieferkette planen, einen Rückzug aus Märkten und die Beendigung von Handelsbeziehungen mit Risikomärkten in Betracht.⁵

Diversifizierung braucht Zeit

Lieferketten sind über Jahrzehnte gewachsene Strukturen und lassen sich nur begrenzt kurzfristig umstellen. Die Suche nach neuen oder alternativen Geschäftspartnern für eine erfolgreiche Diversifizierung braucht Zeit. Die Suche nach geeigneten Absatzmärkten stellt weiterhin fast jedes dritte Unternehmen vor Herausforderungen. Auch die Suche nach passenden Lieferanten stellt für immer mehr Unternehmen ein Hindernis bei der Diversifizierung dar. Gestaltete sich bereits 2023 die Suche nach neuen und passenden Lieferanten für 47 Prozent der Befragten als schwierig, so sieht sich mittlerweile die Hälfte der Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt.

⁵ <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/aktuelle-informationen/nachhaltigkeit-sollte-nicht-auf-kosten-der-diversifizierung-gehen-97880>

Was brauchen Unternehmen für eine erfolgreiche Diversifizierung?

Mehr Handel – Diversifizierung durch Handelsabkommen

Eine resiliente deutsche Volkswirtschaft benötigt vielfältige und enge Partnerschaften. Zur Diversifizierung der Lieferketten sind umfassende und ambitionierte EU-Handelsabkommen zur Beseitigung von Handels- und Investitionshemmnissen etwa mit Mercosur und Mexiko, sowie mit Handelspartnern im Asien-Pazifik Raum, aber auch den Golfstaaten und Afrika nötig. Wichtig ist hierbei, dass sich die Abkommen insbesondere in den Bereichen Zollabbau, Dienstleistungen, öffentliche Beschaffung, geistiges Eigentum und Investitionen ehrgeizige Fortschritte erzielen. Damit Unternehmen vom Zollabbau profitieren können, sind im Rahmen der Abkommen unkompliziert anwendbare Präferenzregeln notwendig. Handelsabkommen eröffnen neue Märkte für die Diversifizierung und ermöglichen eine Ausweitung des Handels.

Kein Managed Trade – Resilienz per Dekret ist zu kurz gedacht

Spätestens seit den Erfahrungen der Coronapandemie sind sich die Unternehmen der Fragilität der internationalen Lieferketten sowie der zunehmenden geopolitischen Risiken bewusst. Viele haben bereits Schritte unternommen, um Risiken zu minimieren und ihre Lieferketten zu diversifizieren. Derartige Anpassungen sollten weiterhin unternehmerische Entscheidungen bleiben. Maßnahmen, die in Richtung „Managed Trade“ – also staatliche Steuerung von Handel – gehen, lehnt die deutsche Wirtschaft ab.

Globale Investitionsströme sind entscheidend für die international eng vernetzte deutsche Wirtschaft. Staatliche Eingriffe in die Kapitalverkehrsfreiheit und das Grundrecht auf Eigentum finden daher grundsätzlich in einem wirtschaftspolitischen Spannungsfeld statt. In Fragen der nationalen Sicherheit gilt das Primat der Politik. Die Mehrheit der deutschen Wirtschaft mahnt, dass eine Überregulierung und zu strenge Betonung der wirtschaftlichen Sicherheit die Kapitalzufuhr und damit Wirtschaftswachstum und Arbeitsplätze gefährdet. Eine Einführung von staatlichen Prüfungen auch bei deutschen Auslandsinvestitionen in Form von Direktinvestitionen (ein sogenanntes Outbound Investment Screening) wäre ein weiterer Eingriff in die unternehmerische Handlungsfreiheit und ein Schritt hin zur staatlich gesteuerten Außenwirtschaft. Der Großteil der deutschen Wirtschaft sieht dies kritisch. Gleichzeitig geben einzelne Unternehmen zu bedenken, dass insbesondere bei Wertschöpfungsketten, welche für den langfristigen Erfolg der deutschen Wirtschaft als sensibel gelten, Schutzmaßnahmen abgewogen werden sollten. Hierbei gilt es Monitoring, Maßnahmen als auch Unterstützungspfade gemeinsam mit europäischen Partnern zu koordinieren und zu beschreiten.

Rohstoffpartnerschaften – Kooperationen stärken

Besonders im Bereich der Rohstoffversorgung bestehen für Deutschland und Europa kritische Abhängigkeiten. Unternehmen sind bei der Beschaffung auf Importe, vor allem von Rohstoffen und nachgelagerten Vorprodukten, angewiesen. Mangellagen führen zu steigenden Preisen und damit zu mangelnder Wettbewerbsfähigkeit. Neben dem Ausbau der heimischen Rohstoffgewinnung braucht es eine engere Kooperation mit Drittstaaten wie Australien, Indonesien, Brasilien, Chile und der DR Kongo. Die Initiativen der Deutschen Rohstoffagentur, wie z.B. das Rohstoffmonitoring, sind zu nutzen und auszubauen. Durch neue und modernisierte Rohstoffpartnerschaften können Bezugsquellen diversifiziert und die Versorgung nachhaltig gesichert werden. Um Zugang, Verfügbarkeit und Abbaubedingungen von Rohstoffen zu verbessern, sollte sich Deutschland auch enger mit unseren europäischen und globalen Partnern absprechen.

Außenwirtschaftsbürokratie abbauen

In der Außenwirtschaft beklagen die Unternehmen eine stetig zunehmende Bürokratielast. Um die Diversifizierungsbemühungen der deutschen Unternehmen nicht zusätzlich zu erschweren, ist es wichtig, dass Berichtspflichten und Bürokratie abgebaut werden. Das betrifft u.a. Regulierungen wie das LkSG, Pläne für eine EU-Lieferkettenrichtlinie (CSDDD), das Europäische CO₂-Grenzausgleichssystem (CBAM), die Taxonomie und Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), die EU-Verordnung zu entwaldungsfreien Lieferketten oder das geplante Verbot von Produkten aus Zwangsarbeit. Neue Regulierungen müssen auf Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit, vor allem für KMUs, geprüft werden. Aber auch bestehende Regelungen sollten regelmäßig dahingehend auf den Prüfstand gestellt werden. Praxistaugliche Regelungen im Bereich Rechts- und Umweltmonitoring ermöglichen Unternehmen eine Perspektive in Märkten zu bleiben, die besondere Herausforderungen bei Menschenrechten und Umweltfaktoren haben. Eine Harmonisierung von Berichtspflichten ist essenziell, um Unternehmen zu entlasten und die Diversifizierung zu stärken.

Anreize schaffen – Instrumente für die Diversifizierung

Für eine erfolgreiche Diversifizierung braucht es Anreize. Eine Unterstützung können die Garantieinstrumente des Bundes bieten. Die Wirtschaft begrüßt die verbesserten Konditionen für Investitionsgarantien des Bundes für 34 Länder, die 2023 eingeführt wurden. Dies ist ein wichtiger erster Schritt, aber ein nachhaltiges Diversifizieren benötigt mehr. Verfahren für Exportkreditgarantien (Hermes-Bürgschaften) und Investitionsgarantien sollten digitalisiert, entbürokratisiert und vereinfacht werden, nicht nur in der Antragsphase, sondern auch im Schadensfall, damit die Unternehmen die Instrumente besser nutzen können. Um die Exportkreditgarantien für mehr Unternehmen zu öffnen ist es wichtig, dass die Schwelle für den ausländischen Wertschöpfungsanteil für alle Produktgruppen und nicht nur für besonders nachhaltige Exporte der „grünen“ Kategorie auf 70 Prozent erhöht wird. Dadurch können mehr Unternehmen die Exportkreditgarantien nutzen, um Ihre Exporte abzusichern und die Diversifizierung von Absatzmärkten verstärkt voranzutreiben.

Das Netzwerk der Auslandshandelskammern mit mehr als 150 Standorten in 93 Ländern und die regionalverankerten 79 Industrie- und Handelskammern beraten Unternehmen und unterstützen aktiv bei der Diversifizierung durch Hilfe beim Eintritt in neue Märkte und durch die Vermittlung passender Geschäftspartner vor Ort.