

Quarterly

Maschinen- und Anlagenbau



Fokusthema

Geopolitische Risiken
und resiliente
Lieferketten



Sehr geehrte Damen und Herren,

die aktuellen Entwicklungen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau geben weiter Anlass zur Sorge. Im Vergleich zum Vorquartal hat sich die Situation kaum verbessert: die Auftragseingänge sind weiter rückläufig, wenn auch etwas verlangsamt. Jedoch nähren erste Indikatoren (bspw. der Ifo-Geschäftsklimaindex) die Hoffnung, dass im Verlauf des Jahres eine Trendwende einsetzen könnte.

Herausforderungen wie steigende Betriebs- und Energiekosten, überbordende Bürokratie, ESG, ein schwieriges Finanzierungsumfeld sowie weitere Standortnachteile, werden die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branchenakteure weiterhin unter Druck setzen. Themen wie Fachkräftemangel und geopolitischen Risiken sind mehr denn je aktuell. Die Ergebnisse der anstehenden Wahlen (bspw. USA), könnten außerdem zusätzliche Unsicherheit für die Unternehmen bedeuten.

Im Rahmen unseres RSM Ebner Stolz Newsletters zum Maschinen- und Anlagenbau möchten wir Sie regelmäßig über die aktuellen Trends und Herausforderungen sowie die Treiber der Transformation der Branche informieren.

Die aktuelle Ausgabe legt den Fokus auf das schwierige geopolitische Umfeld der Branche und zeigt Lösungsansätze auf, wie eine resiliente Lieferkette einen Beitrag zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen leisten kann.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback. Weitere Studien und Insights zum Maschinen- und Anlagenbau finden Sie auf unserer Website. Für Fragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Markus Mühlenbruch

Christoph Konow

Götz Brinkmann

Der Maschinenbau ist von geopolitischen Risiken stark betroffen; resiliente Lieferketten können Abhilfe schaffen



Geo-politische Risiken

- › Offene Märkte, integrierte Wertschöpfungsketten und eine wachsende Globalisierung waren für Jahrzehnte das Fundament eines erfolgreichen Geschäftsmodells des Maschinen- und Anlagenbaus.
- › Durch die geopolitischen Veränderungen der letzten Jahre (Blockbildung bzw. Rivalität USA vs. China, Ukrainekrieg und Taiwankonflikt, um nur einige wenige zu nennen) gerät das Erfolgsrezept der Branche zunehmend unter Druck. Die Unsicherheit in Bezug auf die US-Wahlen belastet die Industrie zusätzlich.
- › Szenario-Analysen zeigen deutlich, dass Deutschland und insbesondere der Maschinenbau im Vergleich zu anderen Ländern durch wirtschaftliche Abschottung bzw. Entkopplung von Handelsräumen (z.B. Re- und Nearshoring, insbesondere gegenüber China), Handelskriege und Sanktionen stärker verlieren würde.
- › Die Branche ist auch auf polit. Unterstützung angewiesen. Ein Handelsabkommen mit den USA, das Mercosur-Abkommen, weitere strategische Allianzen mit aufstrebenden Entwicklungsländern sowie die gezielte Förderung v. Schlüsseltechnologien müssen verstärkt auf die politische Agenda kommen.
- › Doch nicht nur handelspolitisch bestehen Risiken: zusätzlich drohen den Unternehmen Reputationsrisiken, Cyber-Attacken, Finanzierungs- und Investitionsrisiken, Risiken aus politisch motivierten Sanktionen sowie gezielte Wirtschaftsspionage und Sabotage.

RSM Ebner Stolz Empfehlung

Eine Nationalisierung der Lieferketten kann keine Strategie sein. Diversifizierung und Resilienz müssen auf die Agenda, d.h. für wichtige Güter, Rohstoffe und Vorleistungen neue Zulieferer aufbauen sowie weitere Absatzmärkte und Allianzen erschließen. Geopolitische Risiken können nicht weiter ignoriert werden. Es ist höchste Zeit diese systematisch zu analysieren und in das eigene Risikomanagement zu integrieren.



Resiliente Lieferketten

- › Die geopolitischen Entwicklungen in der jüngsten Vergangenheit haben zu einer Fragmentierung der Weltwirtschaft geführt, wodurch die zuvor international geprägten Lieferkettenstrategien zu überdenken sind.
- › Die Internationalisierung war in der Vergangenheit insbesondere durch Kosteneinsparungen und die Erschließung neuer Absatzmärkte getrieben. Neu hinzugekommen sind die Risikodiversifizierung aufgrund von geopolitischen Veränderungen sowie auch die Bewältigung von protektionistischen Tendenzen bspw. in China und den USA.
- › Im Maschinen- und Anlagenbau zeigt sich eine starke Abhängigkeit von den USA, China und ausgewählten autokratischen Nationen sowohl als wichtige Lieferanten als auch bedeutende Absatzmärkte. Vorprodukte, insbesondere Rohstoffe wie Stahl, Aluminium sowie Halbleiter, werden außerhalb der EU bezogen und mit höheren Lieferkettenrisiken behaftet. Vorleistungsgüter hingegen werden typischerweise lokal innerhalb der EU eingekauft, wodurch die Unsicherheitsfaktoren in der Lieferkette als niedriger einzuschätzen sind.
- › Der Sonderanlagenbau ist durch hohe Individualität, überwiegende Baugruppenmontage sowie Margenrisiken aus Pönalen besonders stark auf ein robustes Lieferkettendesign angewiesen.

RSM Ebner Stolz Empfehlung

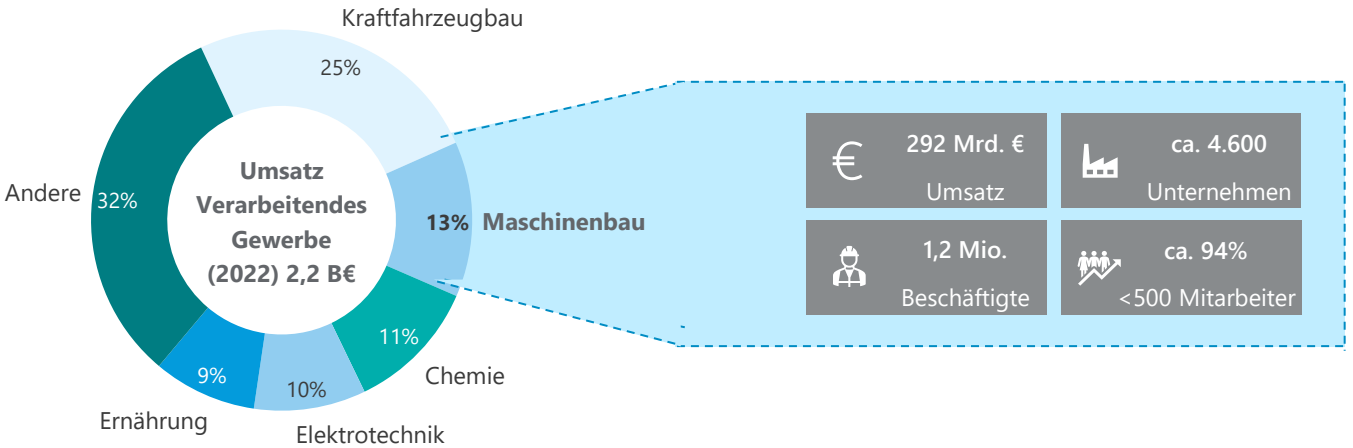
Bestehende Beschaffungsprozesse sind auf Schwachstellen zu überprüfen und Bevorratungsstrategien neu zu denken. Anpassungen der Make-or-Buy Strategie und die kritische Analyse des eigenen Footprints tragen entscheidend zur Steigerung der Resilienz bei. Die Etablierung von Netzwerken sowie Kollaborationen mit Lieferanten (analog zur kritischen Überprüfung von Lieferantenverträgen; Lieferantenanpassung), Kunden und Wettbewerbern sind Bausteine für eine nachhaltig robuste Lieferkette.



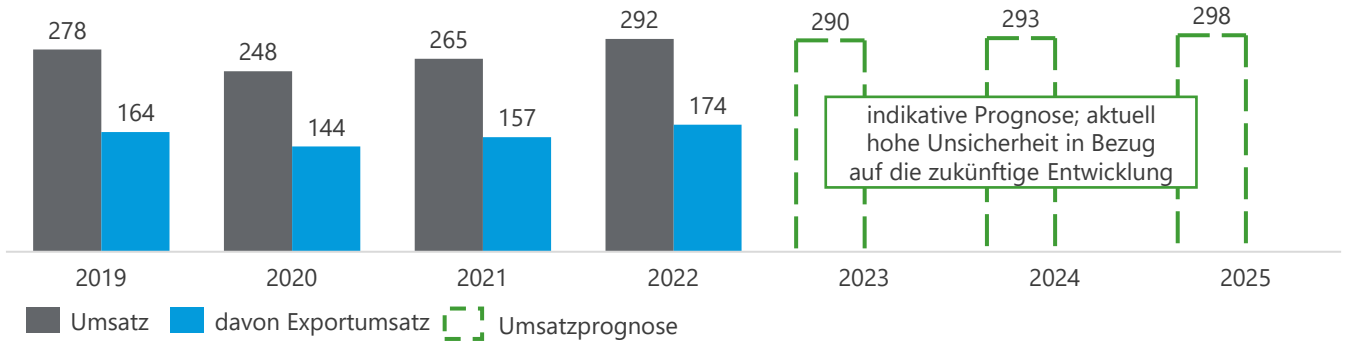
Aktueller Überblick: Maschinen- und Anlagenbau

Der Maschinen- und Anlagenbau hat in Deutschland eine herausragende gesamtwirtschaftliche Bedeutung

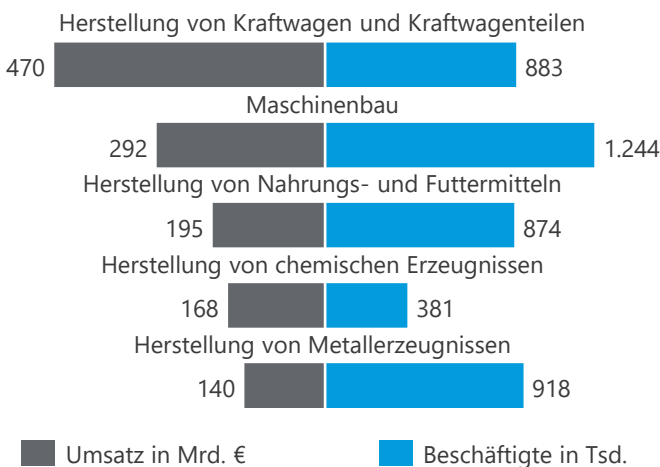
Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland – Überblick



Umsatzentwicklung und Exportanteil in Mrd. €



Umsatz und Beschäftigte in den Top 5 Industriezweigen in Deutschland

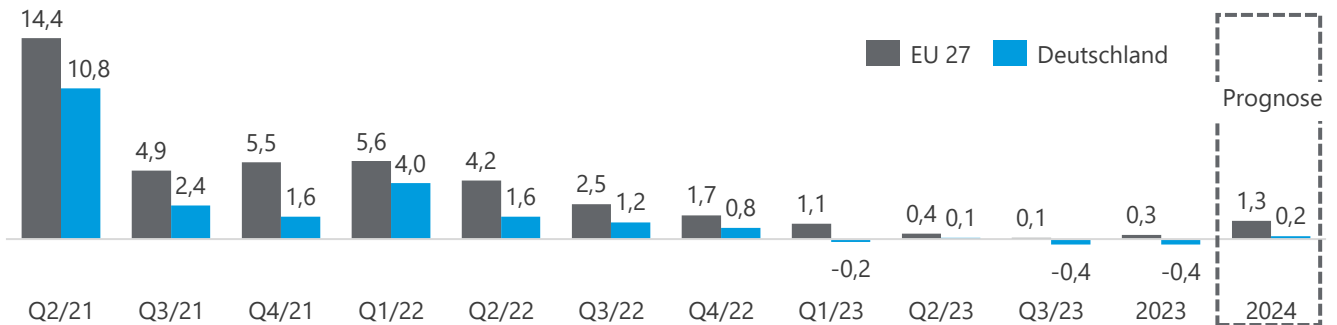


Key Facts zum Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland

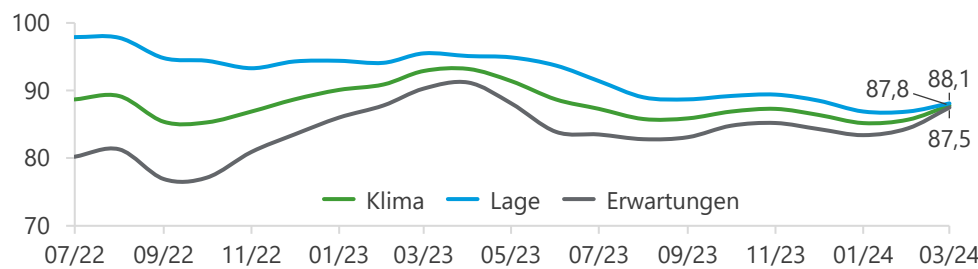
- Geprägt durch KMU und Familienunternehmen; rund 345 Hidden Champions im Bereich Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland
- Deutschland als drittgrößter Maschinenbauproduzent weltweit (Nr. 1 China und Nr. 2 USA); Exportquote > 70%
- Jeder zweite Ingenieur ist im Bereich F&E und Konstruktion beschäftigt. Rund 6% des Gesamtumsatzes der Branche werden für Innovationen aufgewendet; damit gehört der Maschinenbau zu den innovativsten Branchen Deutschlands.

Noch keine Trendwende bei den Auftragseingängen in Sicht; die akt. Entwicklung des Geschäftsklimas macht Hoffnung

%-BIP-Veränderung EU-27 und Deutschland (ggü. Vorjahresquartal)¹⁾



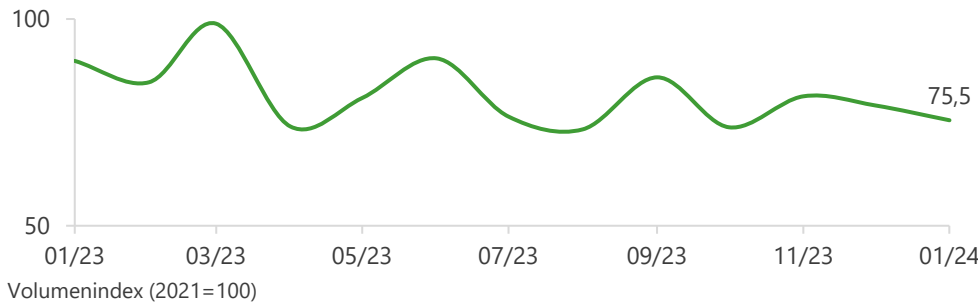
ifo Geschäftsklimaindex (03/2024)



Der Index ist in 03/23 den zweiten Monat in Folge auf 87,8 Punkte gestiegen. Insb. im Verarbeitenden Gewerbe hat sich die Stimmung markant verbessert; vom Optimismus sind die Unternehmen allerdings noch ein Stück entfernt.

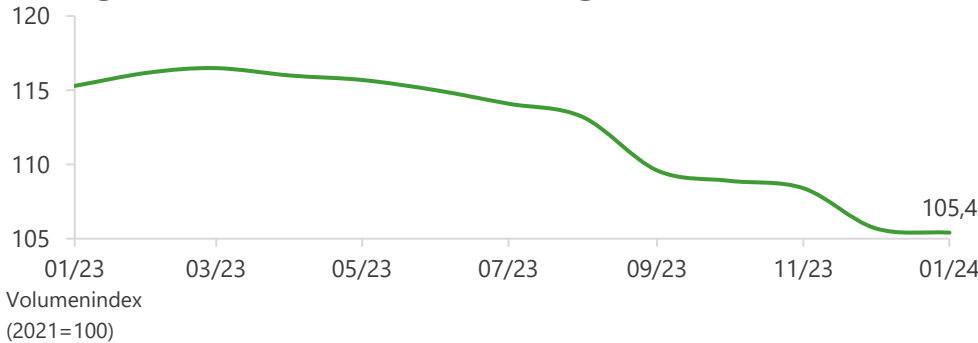
Der ifo Geschäftsklimaindex basiert auf 9.000 monatlichen Meldungen von Unternehmern. Normiert ist der Index auf den Mittelwert von 2015

Auftragseingänge im Maschinen- u. Anlagenbau (01/2024)



In 01/24 lagen die Auftrags-eingänge rund 10% unter dem Niveau des Vorjahresmonats. Insgesamt blieben die Auftragseingänge in 2023 real 12% unter dem Vorjahreswert; die Verschlechterung zum Vormonat hat sich in 01/24 verringert.

Auftragsbestand im Maschinen- u. Anlagenbau (01/2024)



Die Auftragsbestände reduzieren sich aufgrund der rückläufigen Auftragseingänge auch in 01/24; i.V.z. 12/2023 fällt die Verschlechterung moderat aus; erste Anzeichen, dass eine Trendwende gelingt, zeichnen sich nur langsam ab

Quellen: Statista, VDMA, ifo Institut, Eurostat, Statistisches BA; Europäische Kommission 1) Preis-, Saison- und Kalenderbereinigt RSM Ebner Stolz Management Consultants GmbH



Ausgewählte Treiber der Transformation im Maschinen- und Anlagenbau

Geopolitische Risiken und deren Auswirkungen

Das Management geopolitischer Risiken muss im Maschinen- und Anlagenbau ganz oben auf der Agenda stehen

Einleitung

Spätestens seit dem Überfall Russlands auf die Ukraine und dem Krieg in Israel bzw. die damit verbundenen Unsicherheiten im nahen Osten muss die Geopolitik wieder ganz oben auf der Agenda von Unternehmen stehen.

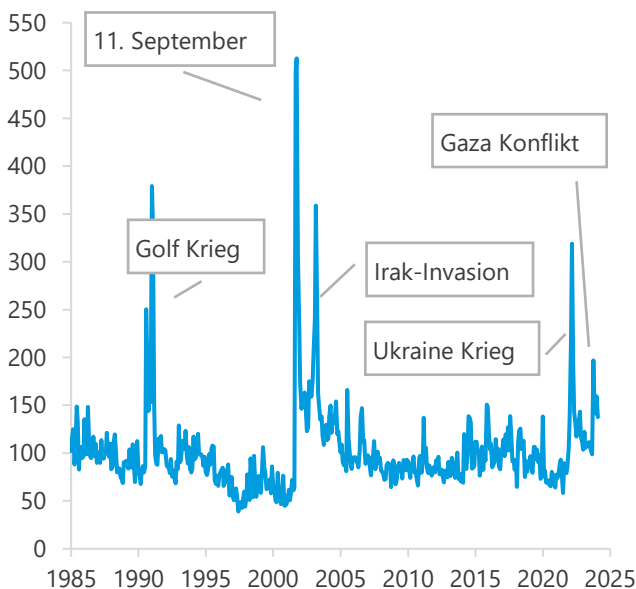
Gleichwohl beobachten Experten schon seit längerem eine Verschiebung der geopolitischen Machtzentren vom Euro-Atlantik hin zum Indo-Pazifik. Dies ist maßgeblich dem Aufstreben Chinas zur Weltmacht und der Neujustierung amerikanischer Machtinteressen in Richtung pazifischem Raum geschuldet. Letzteres hat ein Vakuum mit sicherheitspolitischen Konsequenzen in Europa zur Folge. Weiter beeinflussen die Rivalität der beiden Machtblöcke hinsichtlich ihrer politischen Systeme (marktwirtschaftliche Demokratie vs. Staatskapitalismus) sowie der fortschreitende technologische Wandel mit der einhergehenden Kontrolle über Daten und künstliche Intelligenzen die Geopolitik maßgeblich.

In dieser Gemengelage lassen sich drei wesentliche Entwicklungen ableiten, die insbesondere für die deutsche Volkswirtschaft und den Maschinen- und Anlagenbau mit starkem Außenhandel ein erhöhtes Risikopotential bedeuten:

- > Verstärkte Blockbildung: China und die USA schotten sich verstärkt ab und spalten die Weltwirtschaft in einen privatwirtschaftlichen und staatswirtschaftlichen Raum.
- > Verschiebung der Wertschöpfungsketten: sinkende Handelsvolumina zwischen und wachsende innerhalb dieser Blöcke; dabei „Wetteifern“ der Blöcke um z.B. Indien oder den afrikanischen Kontinent.
- > „Zwischen den Stühlen“: Rechtfertigung für wirtschaftliche Aktivitäten der Unternehmen innerhalb des einen Blocks bei gleichzeitigem Risiko der Sanktionierung / von Handelsbarrieren durch den anderen Block.

Für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, dessen Geschäftsmodell jahrzehntelang von offenen Märkten und der globalen Integration der Wertschöpfungsketten profitierte, steht viel auf dem Spiel. Rückläufige Auftragseingänge und verhaltene Wachstumsaussichten sind ggf. nur die Vorboten einer langanhaltenden Krise. Die Zeiten in denen geopolitische Risiken ignoriert werden konnten, sind vorbei. Es ist höchste Zeit geopolitische Risikofaktoren systematisch in das Risikomanagement zu integrieren.

Geopolitical Risk Index (1985=100)



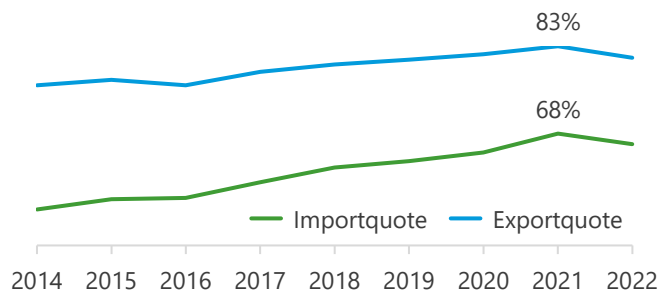
„Sorgenkind“ US-Wahl



Nach dem „Super-Tuesday“ ist es Gewissheit: Donald Trump wird am 5. November 2024 als Kandidat für die nächste Wahl zum US-amerikanischen Präsidenten ins Rennen gehen, sofern ihn die Justiz im „Schweigegeld-Verfahren“ oder aufgrund von möglicher Wahlintervention nicht noch ausbremsen sollte. Experten erwarten, dass eine Wiederwahl Trumps in vielerlei Hinsicht die oben beschriebenen geopolitischen Trends und Risiken beschleunigen könnte (Konfrontation mit China, Handelskriege/Sanktionen, Blockbildung). Insbesondere der in der Vergangenheit erratische Kurs Trumps wird nicht zur Beruhigung der geo-politischen Lage beitragen, wie seine Äußerungen zu den Verteidigungsausgaben bzw. zur Bündnistreue innerhalb der Nato zuletzt unterstrichen haben.

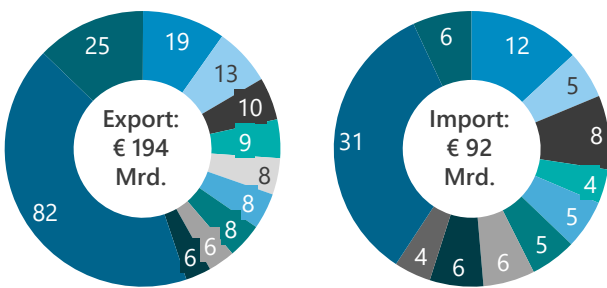
Das Geschäftsmodell des deutschen Maschinenbaus ist mit seinem starken Außenhandel besonders anfällig

Export- und Importquote Maschinenbau in %



Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist mit einer Exportquote von rund 80% stark auf die Nachfrage aus dem Ausland angewiesen. Dabei gingen in 2022 Maschinen im Wert von rund € 25 Mrd. bzw. € 19 Mrd. an die beiden größten, konkurrierenden Abnehmerländer USA und China. Mit einer Quote von rund 68% bestehen darüber hinaus starke Abhängigkeiten in Bezug auf Maschinenimporte und Vorleistungen aus dem Ausland. Mit € 12 Mrd. Maschinenimporten liegt China an der Spitze der Bezugsländer.

Deutsche Maschinenexporte und -importe nach Herkunftsländern (2022)

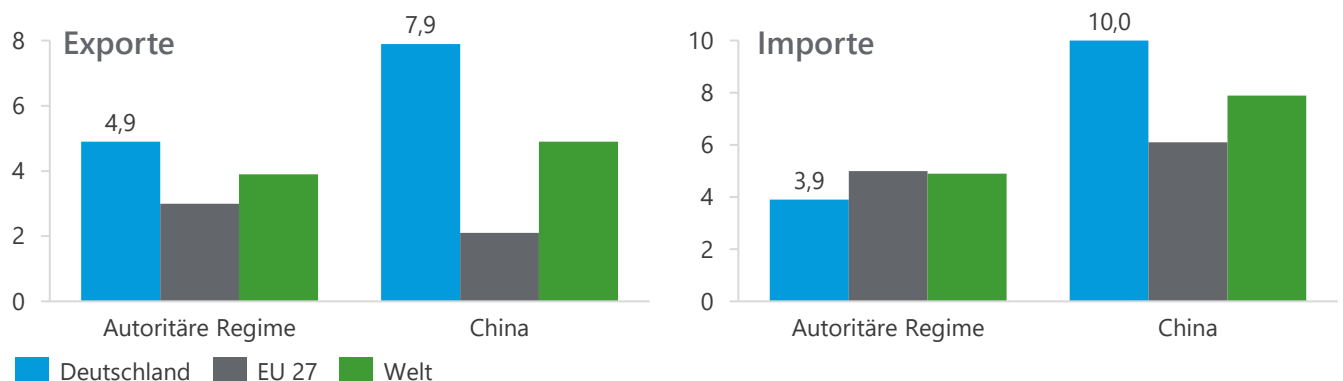


Der Blick auf den gesamtwirtschaftlichen Außenhandel mit China und als autoritär eingeschätzten Regimen zeigt ein weiteres Problem. Rund 12% aller deutschen Exporte gehen nach China und in autoritär regierte Länder. Gleichzeitig kommen rund 14% der Importe aus China und anderen autoritären Ländern. Damit sind die Handelsbeziehungen Deutschlands mit Autokratien¹ (insbesondere mit China) im internationalen Vergleich überdurchschnittlich stark.

Folglich könnte eine Entkopplung (in Form von Re- und Nearshoring, siehe Folgeseite) von Volkswirtschaften wie China und eine zunehmende Blockbildung der Weltwirtschaft gerade das deutsche Wirtschaftsmodell – was mit dem des Maschinen- und Anlagenbaus sehr gut vergleichbar ist – vor große Herausforderungen stellen.

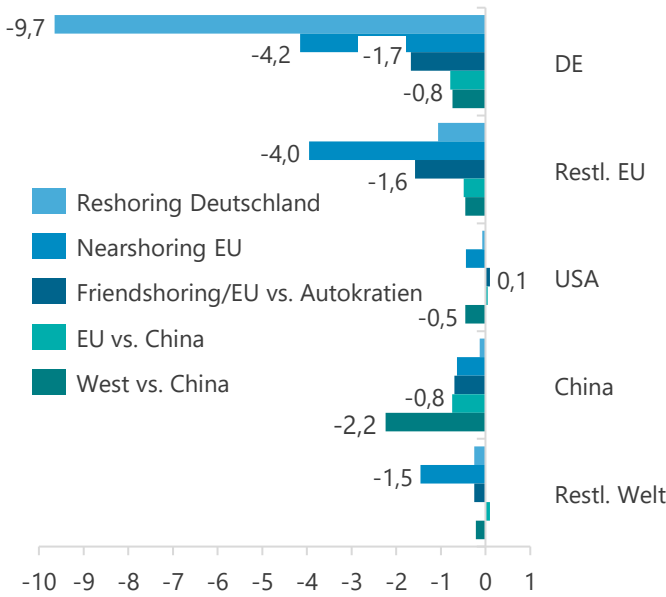
¹) per Definition von „The Economist Intelligence Unit“; Staaten die keinen oder nur einen stark eingeschränkten staatspolitischen Pluralismus, keine freien und fairen Wahlen und keine unabhängige Justiz besitzen und in denen Missbräuchen und Verstößen gegen bürgerliche Freiheiten missachtet und Medien kontrolliert werden, sowie Zensur allgegenwärtig ist.

Anteil des dt./EU-27/weltweiten Außenhandels mit autokratischen Staaten in %



Handelsbarrieren und Deglobalisierung haben im Vergleich dramatische Auswirkungen auf die dt. Volkswirtschaft ...

Handelspolitische Szenarien und deren volkswirtschaftliche Auswirkung (Veränderung des langfristigen BIP in %)



Reshoring und Nearshoring (Rückverlagerung Produktion nach Deutschland / in geographische Nähe): Bei einer Rückabwicklung der Wertschöpfungsverflechtungen der deutschen Wirtschaft zurück nach Deutschland oder in die EU-27 würde die deutsche Volkswirtschaft im internationalen Vergleich überproportional stark an Wohlstand einbüßen. Das deutsche BIP würde langfristig um 9,7% (Reshoring) bzw. 4,2% (Nearshoring) zurückgehen. Als wichtige Handelspartner würden auch die restlichen EU-27 Staaten sowie die USA und China von einseitigen Deglobalisierungsbestrebungen Deutschlands langfristige Wohlstandsverluste hinnehmen müssen.

Friendshoring (Bilaterale Entkopplung des Handels EU vs. autokratischen Staaten): Bei einer Entkopplung der EU-27 von autoritären Staaten würde Deutschland im europäischen Vergleich überdurchschnittlich stark verlieren (-1,7%). Interessant, dass die USA als Gewinner aus einem europäischen Friendshoring Szenario hervorgehen könnten, da wegfallende Handelsbeziehungen der EU-27 mit China durch die USA aufgefangen werden könnten.

Handelskrieg zwischen der EU und China (EU vs. China): Eine Entkopplung von China fällt in den Verlusten für Deutschland im Vergleich zum Friendshoring Szenario geringer aus (-0,8%), aber dennoch deutlich stärker als für die restlichen EU-27, was erneut die Bedeutung Chinas für die deutschen Handelsbeziehungen widerspiegelt. Auch die Verluste für China wären mit -0,8% des realen BIP ähnlich hoch. Die USA und die restl. Länder der Welt könnten in dem Szenario der Entkopplung der EU von China jeweils leicht profitieren.

Blockbildung des Westens und Handelskrieg mit China (West vs. China) : In einem Szenario, in dem sich die USA und weitere westliche Länder an der Entkopplung von China beteiligen sähen sich auch die USA mit einem realen BIP Rückgang von 0,5% konfrontiert, während die Verluste Deutschlands und der EU ähnlich hoch wie bei einer bilateralen Entkopplung von China wären. Auffällig ist, dass China mit Abstand der größte Verlierer (-2,2%) in diesem Szenario wäre.

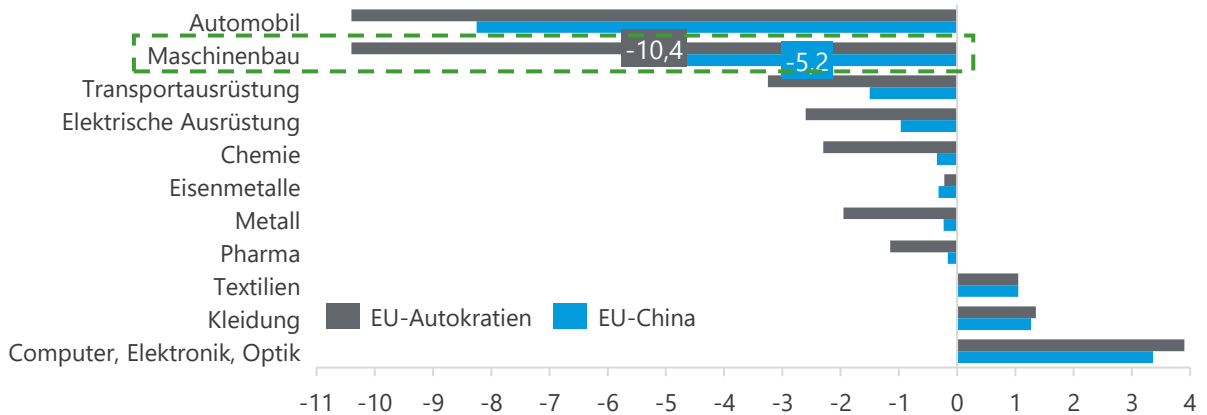
Das ifo Institut zeigt in seinen Szenarioanalysen auch das Potential von Handelsabkommen zwischen Deutschland, der EU, westlichen Partnern oder auch strategische Partnerschaften mit Entwicklungsländern auf, die für alle Akteure im Sinne einer Diversifizierungsstrategie Verluste begrenzen konnten.

ifo Handelsmodell

Das Modell ist ein statisches Gleichgewichtsmodell und kann Gleichgewichtseffekte verschiedener Szenarien simulieren. Es umfasst 120 Länder und 65 Wirtschaftszweige (90% der globalen Wertschöpfung). Die resultierenden Effekte sind von statischer Natur, d.h. sie verschieben bspw. das BIP-Niveau eines Landes, nicht aber seine Wachstumsrate (Beschreibung eines neuen ökonomischen Gleichgewichts nach Anpassungszeit). Dynamische Effekte wie Innovations sprünge oder Anpassungen auf die neuen Gegebenheiten bleiben außen vor. Das Modell beschreibt somit eine Untergrenze. Daher ist der Vergleich zwischen den einzelnen Szenarien bzw. der Vergleich zwischen Ländern aussagekräftiger als die absolute Höhe der simulierten Verluste.

... insbesondere der Maschinenbau wäre ein Verlierer der Deglobalisierung; resiliente Lieferketten sind erforderlich

Langfristige Wertschöpfungsveränderung in Mrd. USD durch wirtschaftliche Entkopplung



Im Falle von Handelskriegen und der bilateralen Entkopplung von Wirtschaftsräumen würde aufgrund der starken Außenhandelsverflechtungen insb. das produzierende Gewerbe in Deutschland leiden (getrieben durch mehr Produktion und Beschäftigung in weniger produktiven Sektoren sowie teureren Zwischengütern und Vorleistungen). Im Falle eines Handelskrieges der EU mit China würde der Maschinenbau in den Szenario-Analysen des ifo Handelsmodells rund 5,2 Mrd. USD, der Automotive Sektor sogar 8,3 Mrd. USD an Wertschöpfung verlieren. Im Falle einer gesamten Entkopplung der EU von autokratischen Staaten, würden sich die Wertschöpfungsverluste auf sogar 10,4 Mrd. USD für beide Sektoren erhöhen. Aufgrund der Wettbewerbsintensität der beiden Industrien könnten die steigenden Handelskosten durch den Wegfall des ausländischen Handels nicht durch den heimischen Markt kompensiert werden.

Zunehmende Handelsbarrieren gehen für den Maschinenbau folglich mit steigenden Produktionskosten, einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit und erhöhten Preisen im Inland einher. Eine wirtschaftliche Entkopplung ist in der Konsequenz keine Option, um gestiegene Auslandsrisiken durch heimische Wertschöpfung zu ersetzen.







Fazit

Die Ergebnisse des ifo Instituts zeigen klar, dass der Maschinenbau bei einer handelspolitischen Strategie der Deglobalisierung mit Handelshemmnissen gegenüber China und anderen autokratischen Staaten an Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit verlieren würde. Vor allem eine vollständige Rückverlagerung der Produktion (Re- und Nearshoring) aus risikobehafteten Wirtschaftsräumen (insb. China) wäre für den Maschinenbau mit großen Verlusten verbunden. Darüber hinaus sind natürlich weitere (im Newsletter nicht beschriebene) Szenarien wie z.B. ein Zerfall der EU in rivalisierende Blöcke (US- vs. China-Unterstützer) mit erheblichen Folgen für die europäische Wertschöpfung denkbar.

Eine Nationalisierung der Lieferketten kann also keine Strategie sein. Vielmehr wird es entscheidend sein, diese zu diversifizieren und resilienter zu gestalten, d.h. einerseits für wichtige Güter, Rohstoffe und Vorleistungen neue Zulieferer aufzubauen sowie andererseits weitere Absatzmärkte für die eigenen Produkte zu erschließen. Hierfür bedarf es auch der Unterstützung der Politik. Eine abgestimmte, europäische Handelspolitik ist erforderlich. Der Abschluss von Handelsabkommen (insb. mit den USA oder den Mercosur Staaten) muss stärker fokussiert werden. Darüber hinaus sollten strategische Partnerschaften mit aufstrebenden Entwicklungsländern (Indien, Indonesien, etc.) zusätzliche Absatzmärkte und die weitere Globalisierung fördern. Weiter kann die Förderung von Forschung und Produktion von Schlüsseltechnologien zukünftige Abhängigkeiten reduzieren.

Geopolitischen Risiken gestärkt begegnen: Handlungsempfehlungen für den Maschinen- und Anlagenbau

Überblick Dimensionen geopolitischer Risiken und Handlungsempfehlungen

 <p>SANKTIONEN, REGULATORIK</p> <p>Der VDMA schätzt, dass rd. 80% der Exporte auf Handels-hemmnisse treffen (Tendenz steigend); auch der Iran hat gezeigt, dass deutsche Maschinenbauer unverschuldet negativ von Sanktionen beeinflusst werden können</p>	 <p>REPUTATION</p> <p>Unternehmertum, welches sich an Werten und Normen orientiert, rückt mehr und mehr in den Fokus; die Politik und die Gesellschaft fordert vermehrt eine stärkere Positionierung der Unternehmen mit Risiken für deren Reputation ein</p>	 <p>INVESTITION, FINANZEN</p> <p>Die Globalisierung und die Erfolgsfaktoren des Maschinenbaus (freier Handel, offene Märkte, Rechtssicherheit) stehen mehr denn je vor Herausforderungen; Standortinvestitionen werden hinterfragt</p>	 <p>WERTSCHÖPFUNGSKETTEN</p> <p>Die Liefer- und Wertschöpfungsketten sind besonders von den geopolitischen Spannungen betroffen und werden als politisches Druckmittel verwendet; deren Diversifizierung und Resilienz rücken in den Fokus der Unternehmen</p>	 <p>CYBER SECURITY</p> <p>Bitkom Research schätzt, dass im letzten Jahr rund 9 von 10 Unternehmen von einer Cyberattacke betroffen waren; insbesondere Schlüsseltechnologien (Hidden Champions) und kritische Infrastrukturen sind gefährdet</p>	 <p>CORPORATE SECURITY</p> <p>Durch gezielte Sabotage und Spionage – veranlasst durch polit. Akteure zur Schwächung potentieller Wettbewerber – kann auch die körperliche Sicherheit von Mitarbeitern und die Unternehmensinfrastruktur gefährdet sein</p>
---	---	--	--	---	--



Handlungsempfehlungen für den Maschinen- und Anlagenbau

<p>Überwachung des eigenen Sanktionsrisikos sowie proaktive Überprüfung gefährdeter Strukturen</p>	<p>Reputationsrisiken in unter. Entscheidungen einbeziehen, insbesondere, wenn es um das Verweilen in oder den Rückzug aus einem Land geht</p>	<p>Investitionsentscheidungen prinzipiell auf geopolitische Risiken bzw. die veränderte Weltlage prüfen (Minimierung Ausfallrisiken)</p>	<p>Diversifizierung der Lieferkette; Durchführung von Szenarioanalysen/ Stresstests zur Beurteilung der daraus resultierenden Kosten</p>	<p>Stärkung der Cyberabwehr zur Minimierung wirtschaftlicher Schäden und öffentlichkeitswirksamen Vertrauensverlust</p>	<p>Z.B. Krisenstäbe zum Monitoring landesspezifischer Risiken einrichten; Risikoschulung und –vorbereitung von Mitarbeitern in Risikoregionen</p>
--	--	--	--	---	---

RSM Ebner Stolz Empfehlung

RSM Ebner Stolz empfiehlt, geopolitische Risiken während der Erstellung von jährlichen Business Plänen (im Budgetprozess) konsequent zu adressieren. Durch Modellierung von Szenarien können entsprechende Risiken quantifiziert und etwaige Handlungs- und Finanzierungsbedarfe identifiziert werden.



Ausgewählte Treiber der Transformation im Maschinen- und Anlagenbau

Resiliente Lieferketten

Im Zuge sich häufender geopolitischer Risiken müssen internationale Lieferketten resilienter gestaltet werden

Einleitung

Vor dem Hintergrund der aktuellen geopolitischen Entwicklungen, insbesondere der wachsenden Blockbildung zwischen China und den USA sowie der Umverteilung der Wertschöpfungsketten, sehen sich deutsche Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau mit einer neuen Realität konfrontiert. Diese erfordert eine dringende Anpassung ihrer Lieferkettenstrategien, da die zunehmende Fragmentierung der Weltwirtschaft und die Gefahr von Sanktionen durch gegnerische Blöcke ein deutlich erhöhtes Risiko für ihre Lieferketten bedeuten.

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau zählt dank seines starken Engagements im Außenhandel zu den Schlüsselindustrien des Landes. Die hohe Nachfrage nach hochwertigen Maschinen und Anlagen hat zu einer Exportquote von rund 83% geführt. Im Zuge der Globalisierung wurden die Lieferketten zunehmend internationaler, um Kosten zu senken und neue Märkte zu erschließen.

Dies führte jedoch auch zu wachsenden Abhängigkeiten von China und anderen autokratischen Ländern.

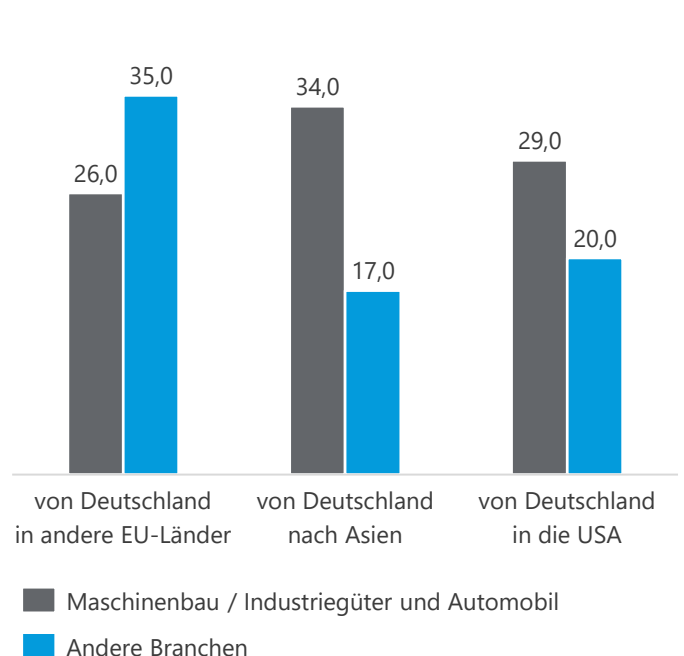
Die steigenden geopolitischen Risiken, einschließlich Konflikten wie dem Ukrainekrieg, der potenziellen Rückkehr von Donald Trump und den anhaltenden Spannungen zwischen China und Taiwan, bedrohen die kontinuierliche Versorgung mit Rohstoffen, Komponenten und Fertigungsteilen. Die im ersten Kapitel des Newsletters beschriebene, gestiegene Unsicherheit durch geopolitische Risiken und die damit einhergehende, mögliche Zunahme von Handelsbeschränkungen zwischen den revalierenden Blöcken, haben das Risiko von Lieferengpässen und Unterbrechungen in den Lieferketten des Maschinen- und Anlagenbaus erheblich erhöht.

Unternehmen sind daher aufgefordert, ihre Lieferkettenstrategien zu überdenken und robustere Mechanismen zu implementieren, um auf diese sich schnell verändernde geopolitische Landschaft zu reagieren. Die Sicherstellung einer ausreichenden Resilienz in den Lieferketten ist von entscheidender Bedeutung, um die Geschäftskontinuität zu gewährleisten und die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Vorteile / Gründe der Internationalisierung

- 
Kosteneinsparungen durch Produktionsstättenverlagerung oder Lieferkettenteilen in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten
- 
Zugang zu neuen Märkten und Ausweitung der Geschäftsbeziehung mit wichtigen international agierenden Großkunden
- 
Risikodiversifizierung als Reaktion auf politische Instabilität, Handelskonflikte und militärische Auseinandersetzungen
- 
Bewältigung von Protektionismus in den Zielländern (z.B. USA, China)
- 
Steigerung der Innovationsfähigkeit zur Sicherstellung von wettbewerbsfähigen Produkten und Services

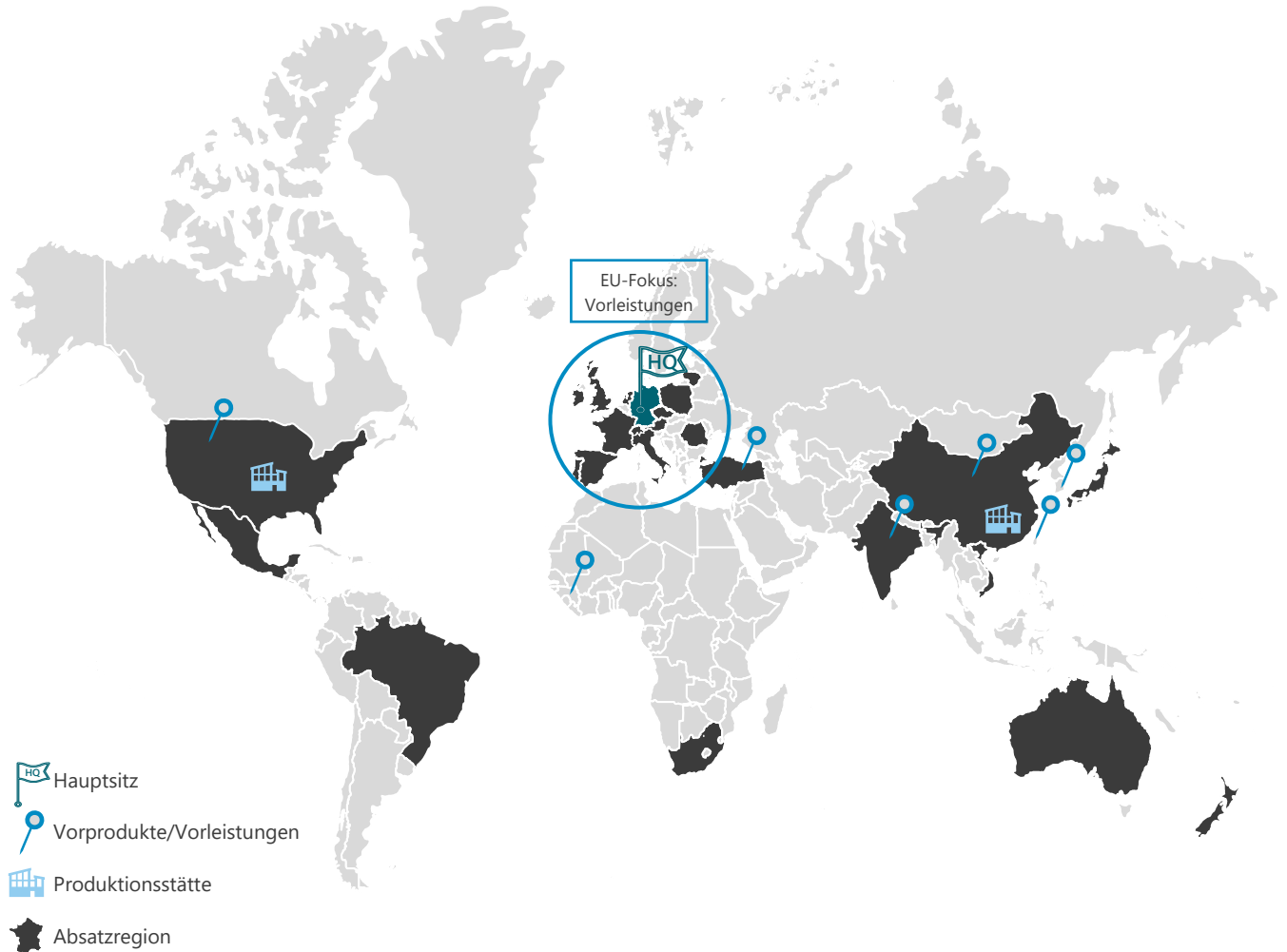
Verlagerung nach Asien und die USA¹ [in %]



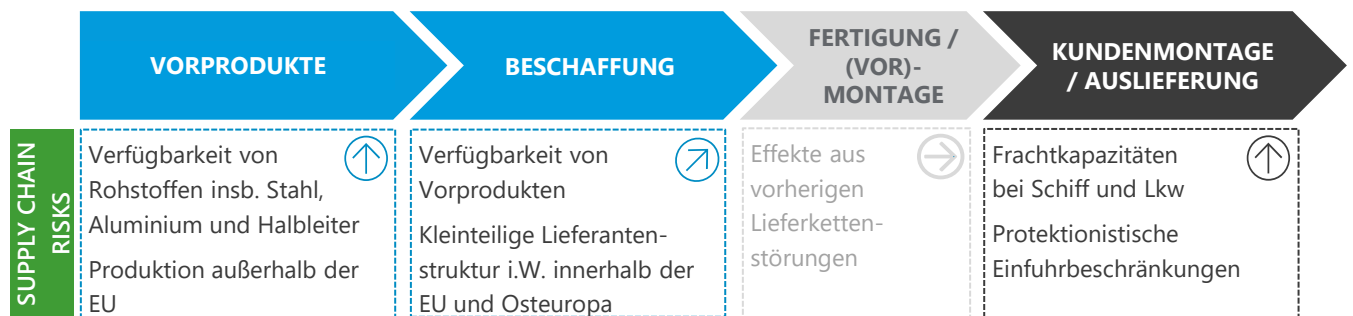
1) Quelle: Supply Chain Pulse Check Herbst 2023 | Deloitte: Geplante Verlagerungen in den nächsten 2-3 Jahren (Mehrfachnennungen mgl.)
RSM Ebner Stolz Management Consultants GmbH

China und die USA sind als Beschaffungs- und Absatzmarkt risikobehaftet - alternative Lieferketten erforderlich

Beispielhafte Verteilung von Lieferanten für Vorprodukte, Vorleistungsgüter sowie Zielländer



Lieferkettenrisiken in den Wertschöpfungsstufen im Maschinen- und Anlagenbau



Risikoeinschätzung: ⬆️ hoch ⬆️ mittel ➡️ niedrig

Beispiel Sonderanlagen: Projektgeschäft ist anfällig für Lieferkettenrisiken u. erfordert rechtzeitiges Gegensteuern

Lieferkettenrisiken



BESCHAFFUNG

- › Umfangreiche und kleinteilige Stücklisten
 - Geringe Bestellmengen
 - Hohe Lieferantenvielfalt
 - Geringe Verhandlungsmacht
- › Individuelle Teile:
 - Engineer-to-Order
 - Zeichnungsteile
- › Steigender Anteil von E-Komponenten



FERTIGUNG / AUSLIEFERUNG

- › Realisierung von nicht antizipierten Risiken in der Beschaffung führen zu Störungen im Fertigungsprozess
- › Baugruppenmontage ist auf die vollständige Verfügbarkeit der Stückliste angewiesen
- › Verzögerungen bei der Auslieferung führen zu Pönalen und somit zur Belastung von Margen
- › Unabwägbarkeiten von protektionistischen Tendenzen aus China und den USA hinsichtlich Änderungen von Einfuhrzöllen als auch Neuaufträgen



MANAGEMENT & BRANCHENSPEZIFIKA

- › Teilweise unzureichendes Know-how im proaktiven Supply Chain Management vorhanden
- › Planungs- und Steuerungstools oft nicht auf mehrstufige Lieferketten ausgerichtet
- › Standortverlagerungen für mittelgroße Unternehmen mit überproportionalen Investitionen verbunden
- › Skalierungs- bzw. Flexibilisierungsfähigkeit von Kapazitäten oft nicht ausreichend gegeben
- › Steigender Wettbewerb, insb. durch ausbleichendes Aushängeschild „Made in Germany“
- › Herausforderungen aus Fachkräftemangel, höheren Finanzierungskosten, eine sich verschärfende ESG-Regulatorik sowie geringere Margen bei hohen Risiken

Lösungsvorschläge



BESCHAFFUNG

- › Schwachstellenidentifikation im Beschaffungsprozess
- › Definition und Etablierung von Bevorratungsstrategien
- › Bewertung und kontinuierliche Überprüfung von Make-or-Buy Strategie
- › Implementierung und Weiterentwicklung des strategischen Einkaufs



FERTIGUNG / AUSLIEFERUNG

- › Standardisierung und Modularisierung von Produkten
- › Überprüfung der eigenen Footprint-Strategie
- › Netzwerkvereinfachung durch Zusammenfassung von Liefer- und Wertschöpfungsstrukturen



MANAGEMENT & BRANCHENSPEZIFIKA

- › Lieferkettenspezifische Kollaborationen mit Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern
- › Monitoring globaler Ereignisse mit Auswirkungen auf den Beschaffungs- wie auch den Absatzmarkt



Über RSM Ebner Stolz

RSM Ebner Stolz ist als führender Mittelstandsberater auch stark in der Restrukturierung engagiert

Führend im Mittelstand.

International arbeitsfähig.

~400 M€

Umsatz

>2.300

Mitarbeiter*innen

>120

Länder

>830

Standorte weltweit

Umsatzverteilung GJ 23



14

Standorte in Deutschland



Seit 25 Jahren Partner des Mittelstandes



Global vernetzt seit dem 1.10.2023 Mitglied im RSM Netzwerk

Engagiert in der Restrukturierung.

>80



Berater*innen, mit Schwerpunkt Restrukturierung

12



Erfahrene Partner und Principals

>200



Projekte im Mittelstand



Ganzheitliche Perspektive in interdisziplinären Teams

Ihre Ansprechpartner



Marcus Mühlenbruch
Partner, Stuttgart
+49 173 302239
markus.muehlenbruch@
ebnerstolz.de



Christoph Konow
Partner, Hamburg
+49 160 5361796
alexander.wenzel@ebnerstolz.de



Götz Brinkmann
Principal, Köln
+49 152 22540156
goetz.brinkmann@ebnerstolz.de



Frederik Blümm
Senior Manager, Hamburg
+49 170 5570849
frederik.bluemm@ebnerstolz.de



Pavel Rakhovskiy
Senior Manager, Hamburg
+49 160 97979037
pavel.rakhovskiy@ebnerstolz.de



Sven Hofestädt
Manager, Hamburg
+49 173 4216493
sven.hofestaedt@ebnerstolz.de

RSM Ebner Stolz is a member of RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.

© RSM International Association, 2024