



SUPPLY CHAIN AGENDA 2026

Supply Chain Agenda 2026 – letzte Chance für den Wandel

Die deutsche Wirtschaft hat zwar zum Jahreswechsel auf 2026 eine leichte Stabilisierung gezeigt, jedoch steht zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest, ob wir das 3. Rezessionsjahr erleben oder sich das Wirtschaftswachstum aus dem 0,X%-Bereich heraus entwickelt. Die schwache Auftragslage in vielen Industrien, hohe Insolvenzzahlen und eine verhaltene Konsumstimmung belasten die Konjunktur von Innen betrachtet, während der Außenhandel unter Druck von geopolitischen Brüchen und immer stärker drängendem Wettbewerb steht. Steigende Energiekosten und neue regulatorischer Zwänge runden das Risikobild in Richtung Strukturwandel für die Industrien ab. Für die produzierenden Industrien in Deutschland heißt es daher, Abwarten ist keine Option mehr – es ist an der Zeit zu handeln. In den folgenden Abschnitten beleuchten wir die wichtigsten Treiber und Handlungsoptionen für Unternehmen, um ihre Lieferkette kurz- bis mittelfristig gegen existenzielle Risiken zu schützen.

1. New Sectors, New Clients

Die industrielle Wertschöpfung in Europa richtet sich neu aus: stetig weiter eindringender Wettbewerb in die Märkte, regulatorischer Druck und volatile Nachfrage setzen klassische „Legacy“-Industrien unter strukturellen Druck und lenken Kapital sowie Kompetenzen in politisch priorisierte Zielsektoren. Für viele Unternehmen rückt damit der Sektorwechsel neben Effizienzprogrammen als zentraler Transformationspfad in den Vordergrund.

Besonders sichtbar ist die Verlagerung aus Automotive und energieintensiver Chemie in Richtung Defense, spezialisierten Maschinenbau und Infrastruktur. In Europa steigen die Verteidigungsausgaben deutlich, in Deutschland ist, beispielsweise politisch geplant, den Verteidigungsetat bis 2029 auf rund 3,5 % des BIP zu erhöhen und dies mit langfristig planbaren Programmen und Auftragsvolumina. Zulieferer nutzen bestehende Serien-, Qualitäts- und Industrialisierungskompetenz, um in sicherheitskritische Systeme, Anlagenbau und spezialisierte Komponenten einzusteigen. Parallel wächst die Bau- und Infrastrukturwirtschaft als Zielsektor, getrieben von nationalen Plänen und EU-Programmen, die bis 2030 hohe dreistellige Milliardenbeträge in Energie-, Verkehrs- und Datennetze erfordern.

Beabsichtigte Ausgaben aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaschutz (SVIK)*	2025	2026	2027	2028	2029
	in Mrd. Euro				
Verkehrsinfrastruktur	11,7	21,3	20,2	20,3	19,8
Krankenhausinfrastruktur	1,5	6,0	3,5	3,5	3,5
Energieinfrastruktur	0,9	2,1	2,8	3,2	3,0
Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur	0,0	1,2	1,4	1,4	1,5
Forschung und Entwicklung	0,5	1,0	1,5	2,1	3,4
Digitalisierung	4,0	8,5	8,6	8,6	8,5
Wohnungsbau	0,3	0,5	0,7	1,0	1,2
Bundessäule gesamt	18,9	40,5	38,8	40,1	40,8
Zuweisungen an Länder/ Kommunen	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3
Zuweisung an KTF	10	10	10	10	10
Ausgaben gesamt	37,2	58,9	57,1	58,4	59,2

Im Halbleiterumfeld liegt Deutschlands Stärke vor allem in vorgelagerten und flankierenden Wertschöpfungsstufen: Spezialchemikalien und Prozessmedien, Materialien sowie Anlagen- und Ausrüstungsbau. Gleichzeitig entstehen und erweitern sich Fertigungskapazitäten in Clustern wie „Silicon Saxony“, wobei Deutschland insbesondere für Automotive- und Industrieanwendungen als Standort für komplexe, qualitätskritische Chips an Bedeutung gewinnt. Der EU Chips Act, der einen europäischen Fertigungsanteil von rund 20 % bis 2030 anstrebt, verstärkt den Aufbau eines hochgradig CAPEX-intensiven Ökosystems mit hohen Anforderungen an Qualität, Resilienz und Time-to-Ramp.

Diese Zielsektoren erfordern eine Entkopplung und teilweise Umbau der bisherigen Supply Chains. Liefernetzwerke sind gezielt auf **langfristige Kapazitäts- und Investitionsentscheidungen** auszurichten, die **mittelfristig wirksam werden**, um den Markteintritt und die Skalierung in strategischen Wachstums-Sektoren abzusichern. Der Fokus verlagert sich von kurzfristiger Kostenoptimierung hin zur **aktiven Absicherung von Lieferfähigkeit und Skalierbarkeit** über mehrjährige Programme hinweg.

Gleichzeitig ist jetzt der Zeitpunkt, **Flexibilität und Steuerfähigkeit** in komplexen Lieferketten systematisch zu erhöhen. Regionalisierung, Lieferantenstruktur und Abhängigkeiten müssen **bewusst gestaltet und nicht reaktiv gemanagt** werden. In Defense, Infrastruktur und Halbleitern entscheidet die Supply Chain damit direkt über **Marktzugang, Investitionssicherheit und Wachstum**. Unternehmen, die diesen Wandel frühzeitig umsetzen, schaffen sich einen strukturellen Vorteil, alle anderen riskieren, dass strategische Ambitionen an operativen Engpässen scheitern.

2. New Markets

Die deutsche Wirtschaft steht vor einer Zeitenwende, die weit über rein konjunkturelle Schwankungen hinausgeht. Als Beobachter der wirtschaftlichen Vernunft stellen wir fest: Das alte Modell „Globalisierung ohne Grenzen“ ist durch eine Ära der geopolitischen Realpolitik ersetzt worden. Die aktuelle Bundesregierung unter Kanzler Merz hat dies erkannt und forciert eine strategische Neuausrichtung, die wir als „Triade der Resilienz“ bezeichnen.

1. China-Strategie: Vom Absatzmarkt zum technologischen Ökosystem

Das Dogma der Abhängigkeit von China bröckelt. Während deutsche Exporte nach China 2025 um drastische 13,5 % einbrachen, wuchsen die Importe gleichzeitig um 8,5 %. Das Ergebnis ist ein Rekord-Handelsdefizit von über 54 Mrd. Euro. Viele Unternehmen sind am Marktdruck lokaler Champions wie BYD gescheitert. Der neue Ansatz lautet: „In China für China“. Wer dort bleiben will, muss sich als Zulieferer der chinesischen Industrie etablieren, statt nur deutsche Fertigwaren zu importieren. Parallel dazu greift das „China+1“-Prinzip, also die Strategie, neben China ein weiteres Standbein (+1) zu etablieren. Diversifizierung ist kein Luxus mehr, sondern eine Überlebensstrategie für die Lieferkettensicherheit.

2. Indien: Der neue „Wunschpartner“ im Indopazifik

Indien hat sich 2025 als das Kraftzentrum der globalen Fertigung positioniert. Mit einem Fertigungs-PMI von konstant über 57 Punkten und massiven staatlichen Anreizen (PLI-Programme im Umfang von ca. 2,6 Mrd. USD für Elektronikkomponenten) ist das Land der

logische Partner. Die Unterzeichnung des umfassenden EU-Indien-Freihandelsabkommens, das Kanzler Merz im Januar 2026 in Ahmedabad finalisierte, ist ein Meilenstein. Es schafft Planungssicherheit für Halbleiter- und Automotive-Investitionen und adressiert durch die „Global Skills Partnership“ gezielt den deutschen Fachkräftemangel. Obwohl die Kaufkraft für einen indischen Absatzmarkt noch nicht ausreichend entwickelt ist, ist jetzt der ideale Zeitpunkt sich in Indien zu positionieren. Das Land ist nicht mehr die „verlängerte Werkbank“, sondern eine resiliente Plattform für Hochtechnologie.

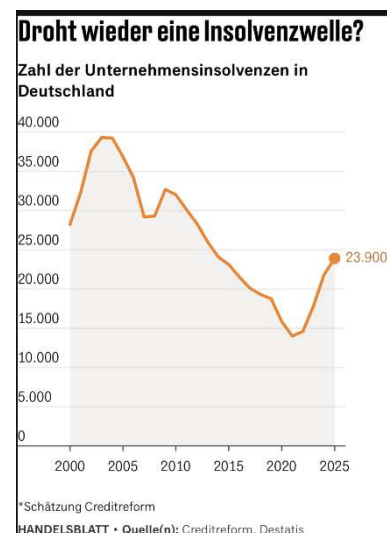
3. Leveraging Europe: Das Nearshoring-Revival

Wahre Souveränität beginnt vor der eigenen Haustür. Wir erleben einen Paradigmenwechsel bei den EU-Standorten in Mittel- und Osteuropa (CEE). Länder wie Bulgarien (Körperschaftsteuer nur 10 %; Stromkosten ca. 11 Cent/kWh) oder Rumänien (Schengen-Beitritt 2025) bieten Kostenstrukturen, die Westeuropa derzeit nicht halten kann. Diese Länder nehmen dabei eine duale Rolle ein: Diese Länder, aber auch beispielsweise Slowenien und Kroatien mit einer hohen Verbreitung von Englischsprachigen und tiefen IT-Kenntnissen sind längst keine reinen Kostenstellen mehr, sondern wachsende Absatzmärkte mit einem Talentpool von über 1,3 Millionen Tech-Entwicklern.

3. New Strategies

Viele deutsche Unternehmen kämpfen derzeit damit, ihre Margen angesichts zunehmender geopolitischer Unsicherheit und volatilen Marktbedingungen zu sichern. Handelskonflikte, fragile Lieferketten und steigende Energiepreise führen zu schwankenden Inputkosten und Nachfrageverschiebungen. Unternehmen müssen Wege finden, wie sie ihre Organisationen durch flexible Strukturen, datenbasierte Steuerung und neue Partnerschaften Stabilität und Profitabilität steigern können.

Traditionelle Wachstumsmodelle und damit auch der bisherige Erfolg europäischer Unternehmen, basiert auf zentralisierten Strukturen und linearen Skalierungspfaden. Diese Modelle stoßen zunehmend an ihre Grenzen, da sie auf Effizienzoptimierung statt auf Anpassungsfähigkeit ausgerichtet sind. In den heutigen Zeiten führen starre Kostenstrukturen und komplexe Entscheidungswege zu Reaktionsverzögerungen und sinkenden Margen. Ausdruck dieser Entwicklung sind beispielsweise die stetig steigenden Insolvenzen, welche europäische Märkte aktuell prägen.



87 Unternehmen mit Umsätzen über €50 Millionen haben 2024 Insolvenz angemeldet

➔ Steigerung um 36% zu 2023

Der Übergang hin zu modularen, eigenverantwortlichen Geschäftseinheiten schafft Raum für schnelle Entscheidungen und verbesserte Reaktionsfähigkeiten. Dezentralität erlaubt lokale Optimierungen, während neue KPIs wie Margenresilienz und Reaktionszeit die operative Steuerung verbessern. Entscheidend ist die Balance aus Effizienz, Anpassungsfähigkeit und aktiver Risikosteuerung: der sogenannte „Profit Safeguard“-Ansatz, der kurzfristige Gewinne

und langfristige Stabilität in Einklang bringt. Zugleich erhöht Modularität die strategische Flexibilität: einzelne Geschäftseinheiten lassen sich gezielt abspalten, veräußern oder mit Partnern zusammenführen, sodass Unternehmen ihr Portfolio schneller an Marktbrüche anpassen, Kapital freisetzen und sich konsequent auf ihre profitabelsten Kernaktivitäten fokussieren können.

Anstelle linearer Lieferketten entwickeln führende Unternehmen adaptive Wertschöpfungsnetzwerke. Dual Sourcing, Nearshoring, beispielsweise in die oben erwähnten, attraktiver werdenden, europäischen Optionen, und digitale Vernetzung verringern Abhängigkeiten und verkürzen Reaktionszeiten. Die Integration von Echtzeitdaten entlang der Lieferkette erhöht Transparenz und Prognosefähigkeit. Dies ist ein entscheidender Vorteil in Zeiten, in denen Lieferkettenausfälle im Schnitt bis zu 7% des Umsatzes gefährden können.

Offene, branchenübergreifende Ökosysteme ermöglichen Innovation und Skaleneffekte, ohne neue Monolithen zu schaffen. Durch gemeinsame Datenplattformen und Schnittstellen entstehen flexible Kooperation, die Kapazitäten teilen, Marktzugänge erweitern und Risiken mitigieren. Unternehmen, die Teil eines solchen Netzwerks sind, reagieren im Durchschnitt 30% schneller auf Marktstörungen als isolierte Akteure.

Neue Führungsmodelle setzen auf Transparenz, Vertrauen und Entscheidungsfreiheit. Führungskräfte werden zu Netzknoten, die den Informationsfluss sichern und Lernkultur fördern. Eine Organisation, die Fehler schneller erkennt und daraus lernt, erhöht ihre strukturelle Widerstandskraft – ein entscheidender Faktor in einer Welt, in der Planbarkeit zur Ausnahme geworden ist.

4. New Pricing

In komplexen Supply Chains, von Maschinenbau und Automotive bis zur Energieinfrastruktur, steigt der Druck durch asiatische Anbieter mit deutlich geringeren Stückkosten und hoher Entwicklungsgeschwindigkeit. Unternehmen, die Produktmerkmale (Features) nicht konsequent an validierten Kunden-Use-Cases ausrichten und Over-Engineering vermeiden, verlieren Margen an Wettbewerber, die Kosteneffizienz und Time-to-Market systematisch optimiert haben.

Der Kernansatz ist Design-to-Requirement: Ausgangspunkt sind validierte Anforderungen aus Use-Case-Mapping, Total Cost of Ownership (TCO) und regulatorischen Baselines und nicht technische Maximierung. Daraus entstehen modulare Produktarchitekturen, in denen schlanke Basisversionen mit klarer Upsell-Logik für Premium-Features kombiniert werden. Segmentierte Preismodelle und dynamische Pricing-Tools, ermöglichen kontinuierliches Benchmarking gegen globale Wettbewerber. Zusätzlich bietet sich vermehrt die Möglichkeit zur Lifecycle-Monetarisierung und somit zu wiederkehrenden Einnahmen aus Service, Upgrades und zusätzlicher Funktionen. Der Preis leitet sich zunehmend aus Kundennutzen und Zahlungsbereitschaft pro Use Case ab, nicht mehr aus dem „Cost plus“-Ansatz. Beispielsweise im Energiebereich verschiebt dies die Erlöslogik von einmaligen Anlagenverkäufen hin zu performancebasierten Modellen: Energie-Performance-Contracting, Verfügbarkeitsgarantien für Wind- und PV-Parks oder „Capacity-as-a-Service“-Modelle koppeln Zahlungen an Anlagenverfügbarkeit oder bereitgestellte Systemdienstleistungen.

Wirksam wird New Pricing erst durch robuste Governance und neue Kennzahlen. Cross-funktionale Preisorganisationen verknüpfen Engineering (Should-Cost-Modelle, modulare Plattformen), Vertrieb (Willingness-to-Pay, Wettbewerbsdaten) und Finance (Profit-Szenarien, Kapitaleinsatz) in einem integrierten Entscheidungsprozess. Klassische Kennzahlen wie Absatz und Durchschnittsrabatt reichen dafür nicht mehr aus. Im Fokus stehen Feature-Adoption-Rate, Margin-per-Use-Case und Customer Lifetime Value (CLV) über den gesamten Lebenszyklus. Unternehmen, die diese Logik konsequent in Steuerung, Incentives und Supply-Chain-Design verankern, schützen ihre Margen nachhaltig, auch gegenüber aggressiven Low-Cost-Wettbewerbern.

5. New (to) Technologies

Die digitale Vernetzung von Maschinen in der Produktion, Planungs- und Steuerungstools ermöglicht proaktive Entscheidungsfindung durch Echtzeit-Datenaustausch über alle Wertschöpfungsstufen. Unternehmen wenden sich von statischen ERP-Systemen ab und setzen stattdessen auf adaptive Intelligenzplattformen. Diese Plattformen verarbeiten Datenströme kontinuierlich und passen sich dynamisch an wechselnde Bedingungen an.

In der Praxis zeigt sich das in Kernanwendungen wie predictive Operations mit modernen Prozess-Mining-Lösungen. Hier kommen Demand Sensing und Echtzeit-Überwachung von Beständen sowie Engpässen zum Einsatz, beispielsweise durch die Vernetzung heterogener IT-Systeme und die Schaffung digitaler Prozess-Zwillinge. Solche Ansätze nehmen Ausfälle vorweg und kürzen Reaktionszeiten von Wochen auf Stunden, ein Vorteil, der in der Halbleiterkrise 2024/2025 für viele deutsche Unternehmen den Unterschied zwischen Stillstand und Weiterproduktion hätte ausmachen können.

Ebenso wichtig ist die Risikofrühwarnung durch automatisierte Scanner. Diese Tools erfassen geopolitische Volatilität, regulatorische Änderungen und Materialengpässe, beispielsweise bei Halbleitern, Batterien oder anderen kritischen Vorprodukten. In Zeiten des US-China-Handelskonflikts 2025 warnten sie frühzeitig vor Zollbarrieren oder Exportstopps und geben bestmögliche Planungssicherheit.

Das Antifragilitäts-Paradigma geht darüber hinaus. Statt nur Kosten zu senken, nutzen neue Programme Störungen aktiv; etwa durch Multi-Sourcing-Netzwerke, skalierbare Kapazitätsmodelle und KI-gestützte Digital Twins zur Simulation von Ausnahmeszenarien. Unternehmen wie Automobilzulieferer in Bayern testen so Szenarien wie Rohstoffausfälle, leiten Handlungsweisen ab und gewinnen so Wettbewerbsvorteile.

Cyber-Resilienz bildet die Basis für all das. Security-by-Design integriert sich in jeden Datenfluss, mit Zero-Trust-Architekturen und KI-gestützter Anomalie-Erkennung. Besonders in Branchen wie Defense, Maschinenbau und Elektronik schützt das vor Cyberangriffen, die Lieferketten lahmlegen können. Jedoch ist zu bemerken, dass in einem Land, indem Microsoft Excel ein weit verbreitetes Maß für Digitalisierung ist, natürlich noch grundlegender Handlungsbedarf in IT/OT-Infrastruktur besteht.

Fazit

Die Zeitenwende erfordert mehr als Anpassung, sie verlangt Entscheidungen und mutige Neuausrichtung. Produzierende Unternehmen sollten Sektorwechsel, flexible Supply Chain-Netzwerke, smarte Pricing-Modelle und Technologien nutzen, um nicht nur zu überleben, sondern in den vorderen Reihen relevant zu bleiben. Es ist an der Zeit zu handeln und adaptive Supply Chains aufzubauen, die Krisen nicht nur abfedern, sondern für Wandel nutzen und das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Robert Stephan
Partner

Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

+49 160 96235259
robert.stephan@argonandco.com

Dr. Robert Stephan ist ein führender Experte im Supply Chain Management Consulting mit über 21 Jahren internationaler Erfahrung in der Leitung von Optimierungs- und Transformationsprogrammen. Als Partner Supply Chain & Operations bei Argon & Co Deutschland und zuvor als Berater in unterschiedlichen Häusern von mittelständisch bis zu Big 4, hat er Projekte in Branchen wie Maschinen- & Anlagenbau, Automotive, Aerospace, Food, Chemie und Logistics durchgeführt.

Diese Projekte umfassen vielfältige Themenbereiche: von Implementierung und globalem Rollout digitaler Lösungen über KI-gestützte Prozessoptimierungen bis hin zu klassischen Supply-Chain-Netzwerkdesigns – realisiert in Europa, USA und China für technologisch anspruchsvolle Industrien.