Julius-Maximilians-
UNIVERSITÄT
WÜRZBURG

HTWK

Hochschule für Technik,
Wirtschaft und Kultur Leipzig

Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit

Studienergebnisse 2026

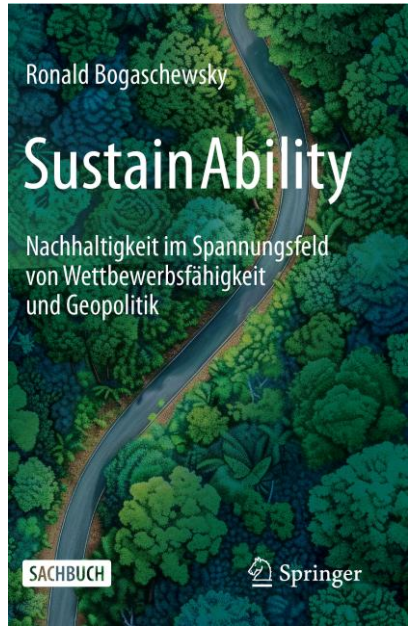
Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, Prof. Dr. Holger Müller & Jasmin Möller M.Sc.

5. Würzburger Nachhaltigkeitstag

Lieferketten im Spannungsfeld von Wettbewerbsfähigkeit, Geopolitik und Nachhaltigkeit

5. Mai 2026

Hotel Rebstock in Würzburg



2. überarbeitete Auflage

GRATIS-Exemplar sichern!

Die ersten 50 angemeldeten Teilnehmenden erhalten ein kostenloses Exemplar der zweiten Auflage des Buchs von Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky!

ZUR ANMELDUNG **ZUM PROGRAMM**

INHALT

1 | Vorwort

2 | Die Studie

3 | Teilnehmende Unternehmen

4 | Ergebnisse

4.1 Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

4.2 Wünschenswerte Handlungsoptionen

4.3 Regionale Abhängigkeiten für relevante Beschaffungsgüter

4.4 Hintergründe für kurzfristige Reduzierung / Rückzug aus China

4.5 Weitere Maßnahmen aufgrund der bestehenden Risikosituation

4.6 Prioritäten

4.7 Auswirkungen aktueller EU- und nationaler Regulierungen

4.8 Veränderung des Stellenwerts der Nachhaltigkeit

4.9 Veränderungen von Budgets und Ressourcen für Nachhaltigkeit

4.10 ESG-Kriterien bei Lieferantenauswahl und -bewertung

4.11 Statements zur Nachhaltigkeit

Impressum & Kontakt

1 | VORWORT

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre der
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Nachhaltig erfolgreich sein und das Fortbestehen sichern, ist seit jeher das zentrale Ziel von Unternehmen – und eigentlich gilt das für uns alle. Nachhaltigkeit beschreibt damit die Fähigkeit zum Erhalten der Existenz (Ability to Sustain = Sustainability)!

Wir wissen, dass 7 der 9 biogeochemischen Planetaren Grenzen überschritten sind. Allein die Kosten des Klimawandels kosten uns bald rund 20% des Welt-BIPs, was ein Netto-Wachstum faktisch unmöglich machen wird.

Globale Abkommen und EU-Regulierungen sind das eine, unternehmerischer Erfolg das andere, auch wenn hier starke Abhängigkeiten vorliegen. Eine zunehmende Knappheit von Ressourcen und die teils willkürliche Machtausübung der Eigner lässt sich nicht wegregulieren.

Die Sicherung der Versorgung über globale Lieferketten ist heute zentrales strategisches Element unternehmerischen Handelns. Wie Unternehmen hier agieren, untersuchen wir in der vorliegenden Studie und stellen damit Resilienz und Risikomanagement ganz nach vorn – genauso wie es heute dringend notwendig ist.

2 | DIE STUDIE

Globale Lieferketten stehen heute stärker denn je im Fokus:

Geopolitische Verwerfungen, regulatorische Anforderungen und steigende Erwartungen an Nachhaltigkeit stellen Einkauf und Supply Chain Management vor komplexe Herausforderungen – und eröffnen gleichzeitig neue Chancen.

Im Fokus der Studie **„Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit 2026“** standen die Fragen:

Wie bewerten Unternehmen aktuell die Risikolage, wie gehen sie mit diesen Entwicklungen um und welche Handlungen resultieren?

Die Studie wurde gemeinsam vom Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und der Professur für Supply Chain Management der HTWK Leipzig durchgeführt.

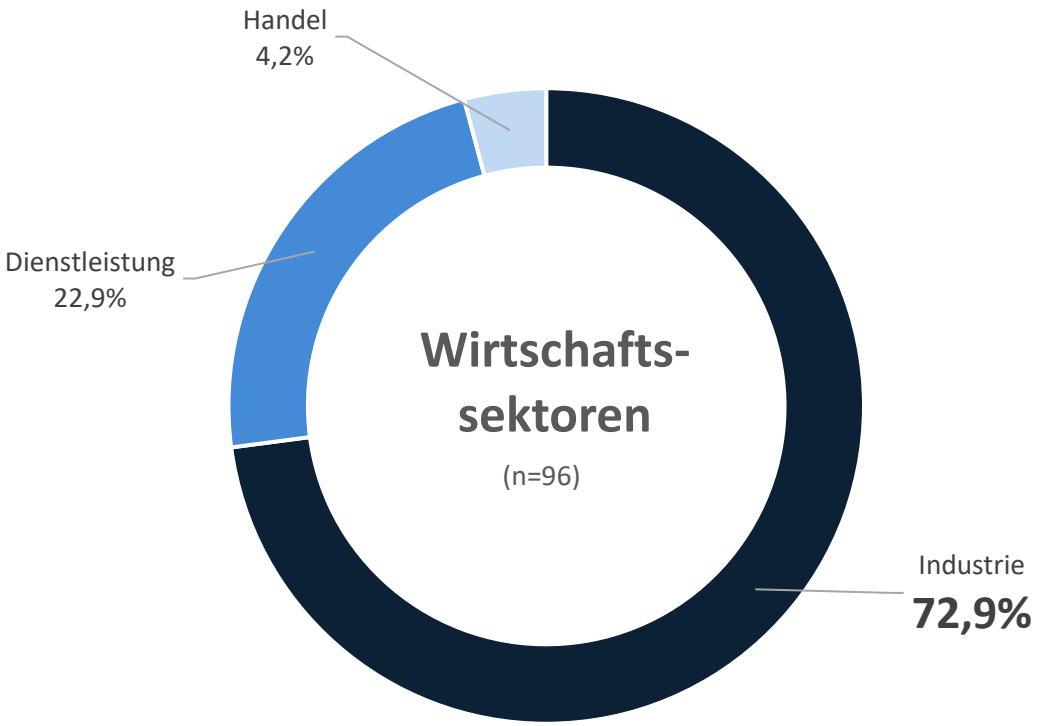
Die **Web-Befragung** zur Studie erfolgte im Zeitraum **Oktober bis Dezember 2025**.

Die Antworten von 96 Unternehmen konnten in die Ergebnisauswertung aufgenommen werden.

Zur besseren Lesbarkeit der Diagramme wurden Werte unter 3 % nicht beschriftet.

3 | Teilnehmende Unternehmen

3 | Teilnehmende Unternehmen

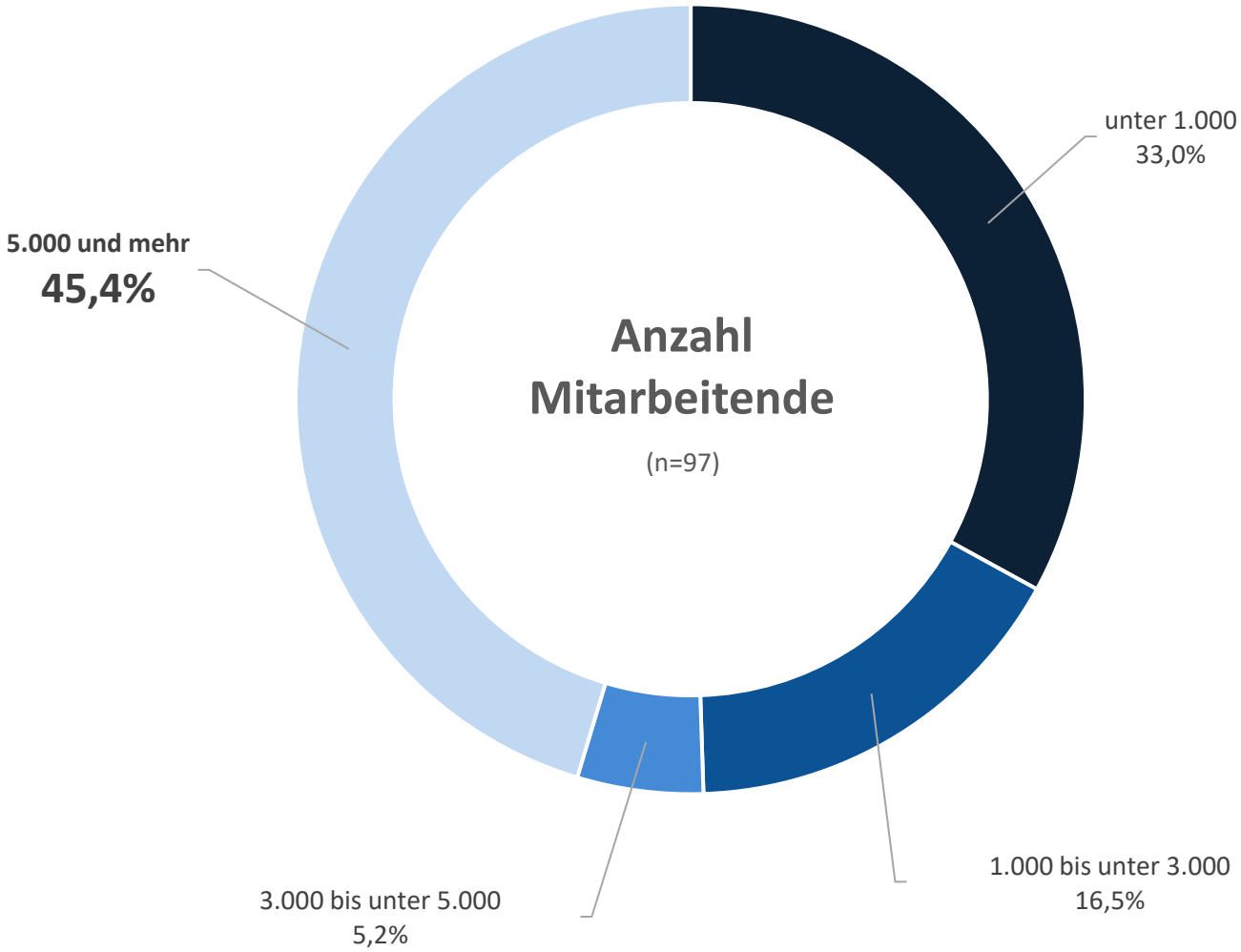


Insgesamt haben **96** Unternehmen an der Studie teilgenommen.

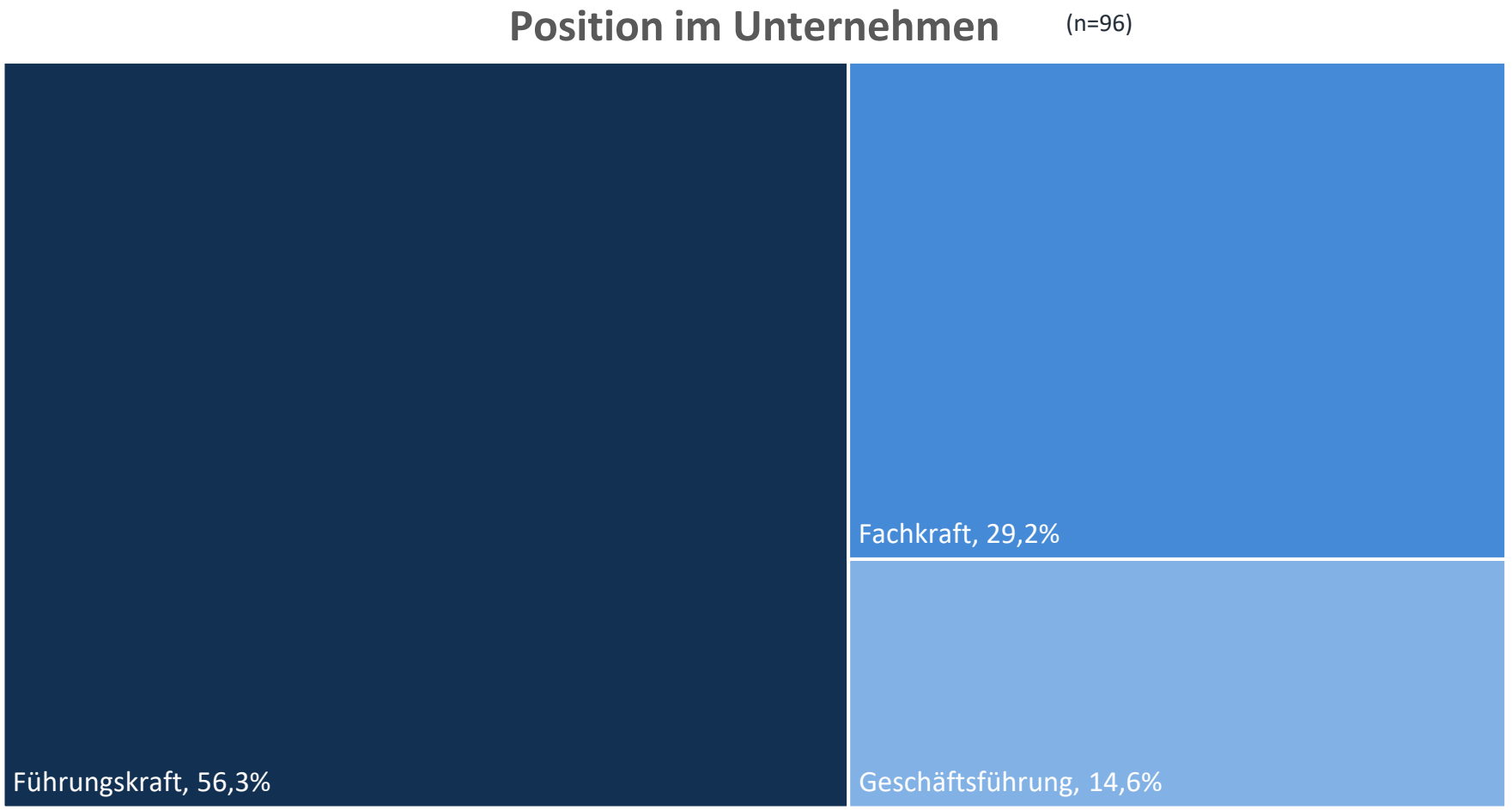
Industrieunternehmen

stellen den überwiegenden Anteil (72,9 %).

3 | Teilnehmende Unternehmen



3 | Teilnehmende Unternehmen



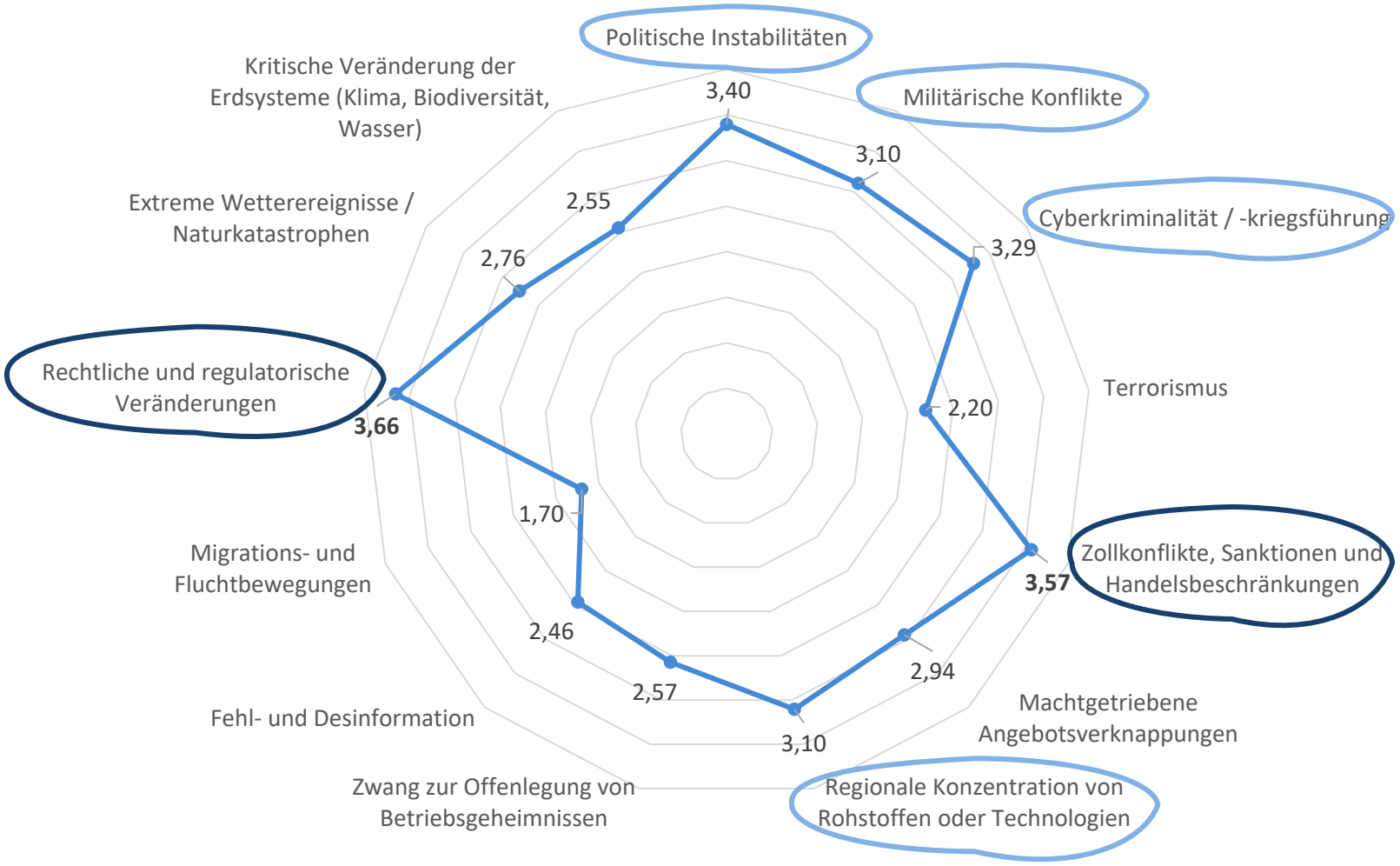
Die Mehrheit der befragten Personen hat **Führungspositionen** inne.

4 | Ergebnisse

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

RISIKORADAR
Durchschnittswerte

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?



(n=96) 1 – kaum 2 – gering 3 – mittel 4 – hoch 5 – existenziell

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

RISIKORADAR
Durchschnittswerte

Klar dominierende Risiken:
Rechtliche/regulatorische Veränderungen (Ø 3,66) und Zollkonflikte/Sanktionen (Ø 3,57).

Hohe geopolitische Relevanz:
Politische Instabilität, Cyberrisiken, militärische Konflikte sowie regionale Rohstoff- und Technologiekonzentrationen (Ø ca. 3,1 - 3,4).

Mittlere Risiken:
Angebotsverknappungen aus machtpolitischen Gründen und Offenlegung von Betriebsgeheimnissen (Ø ca. 2,6 - 2,9), spielt vor allem in Bezug auf Rohstoffe und einige weitere Geschäftsaktivitäten bspw. in und mit der VR China eine größere Rolle, so dass hiervon nicht alle Unternehmen gleichermaßen betroffen sein dürften.

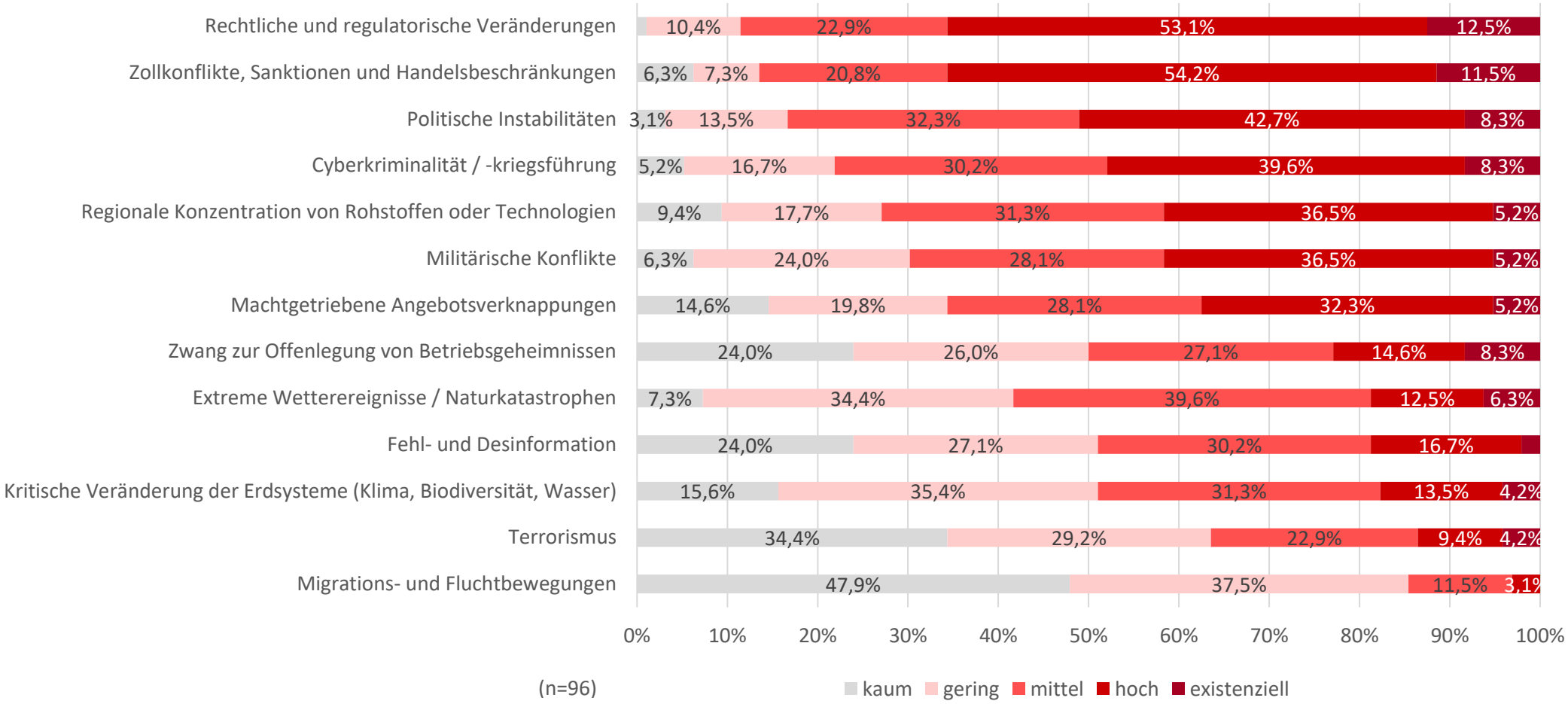
Geringe Bedeutung:
Nachhaltigkeitsrisiken (Klima, Biodiversität, Extremwetter), Terrorismus sowie Fehl- und Desinformation (Ø ca. 2,2 - 2,8).

Kaum relevant aus Unternehmenssicht:
Migrations- und Fluchtbewegungen (Ø 1,70).

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?



4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

Rechtliche und regulatorische Veränderungen

- Knapp zwei Drittel der Unternehmen bewerten dieses Risiko als hoch oder existenziell.
- 12,5 % sehen hierin ein existenzielles Risiko; nur 10,4 % stufen es als gering ein.
- Ausschlaggebend ist weniger die Regulierung an sich als deren Dynamik und mangelnde Planbarkeit.

Zollkonflikte, Sanktionen und Handels-beschränkungen

- Knapp zwei Drittel bewerten dieses Risiko als hoch oder existenziell.
- Rund 12 % sehen existenzielle Auswirkungen auf ihre Lieferketten.
- Unternehmen nehmen hier eine starke Abhängigkeit von außenpolitischen Entscheidungen wahr.

Politische Instabilitäten

- 50 % stufen politische Instabilitäten als stark kritisch ein.
- 8,3 % bewerten sie als existenzielles Risiko; 16,6 % sehen nur geringe Auswirkungen.
- Die Einschätzung hängt vermutlich stark von der regionalen Ausrichtung der Lieferketten ab.

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

Cyberkriminalität / Cyberkriegsführung

- Knapp die Hälfte der Unternehmen bewertet dieses Risiko als kritisch.
- 8,3 % sehen existenzielle Bedrohungen; rund 22 % fühlen sich kaum betroffen.
- Dies weist auf sehr unterschiedliche Reifegrade bei IT-Sicherheit und Risikomanagement hin.

Regionale Konzentration von Technologien oder Rohstoffen

- 41,7 % der Unternehmen sehen hierin ein kritisches Risiko.
- 5,2 % bewerten die Abhängigkeit als existenziell; knapp 30 % sehen geringe Probleme.
- Strategische Abhängigkeiten werden häufig erst bei tatsächlichen Lieferengpässen erkannt.

Militärische Konflikte

- Etwas über 40 % stufen militärische Konflikte als kritisch ein.
- 5,2 % sehen existenzielle Risiken; gut 30 % fühlen sich wenig betroffen.
- Räumliche Distanz führt offenbar zu einer Unterschätzung indirekter Lieferketteneffekte.

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

Machtgetriebene Angebotsverknappungen

- Knapp 38 % bewerten dieses Risiko als kritisch.
- 5,2 % sehen existenzielle Auswirkungen; etwa 35 % fühlen sich kaum betroffen.
- Kurzfristige operative Perspektiven dominieren gegenüber langfristigen geopolitischen Risiken.

Zwang zur Offenlegung von Betriebsgeheimnissen

- Weniger als 23 % bewerten dieses Risiko als kritisch.
- 50 % sehen geringe oder keine Auswirkungen auf ihre Lieferketten.
- Das Risiko wird vor allem dort gesehen, wo enge Abhängigkeiten von einzelnen Ländern bestehen.

Extreme Wetterereignisse / Naturkatastrophen

- Nur 18,8 % stufen dieses Risiko als kritisch ein.
- Über 40 % fühlen sich hiervon wenig betroffen.
- Viele Unternehmen gehen offenbar davon aus, dass ihre Lieferanten nicht in Hochrisikoregionen angesiedelt sind.

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

Fehl- und Desinformation

- Knapp 20 % bewerten diesen Risikofaktor als kritisch.
- Über 50 % sehen hier nur geringe Risiken.
- Vertrauen in verfügbare Informationsquellen überdeckt mögliche Intransparenzen bei Lieferantendaten.

Kritische Veränderung der Erdsysteme (Klima, Biodiversität, Wasser)

- 17,7 % sehen ein kritisches Risiko für ihre Lieferketten.
- Über 50 % bewerten diesen Aspekt als wenig relevant.
- Systemische und langfristige Wirkungen werden bislang kaum in Lieferkettenanalysen integriert.

4.1 | Risikoauswirkungen auf die Lieferketten

Differenzierte RISIKOBEWERTUNG

Wie stark wirken sich die folgenden Risiken hinsichtlich Ihrer Lieferketten auf Ihr Unternehmen aus?

Terrorismus

- Nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen stuft Terrorismus als kritisch ein.
- 4,2 % sehen hierin ein existenzielles Risiko.
- Betroffenheit wird überwiegend nur bei direktem regionalem Bezug erwartet.

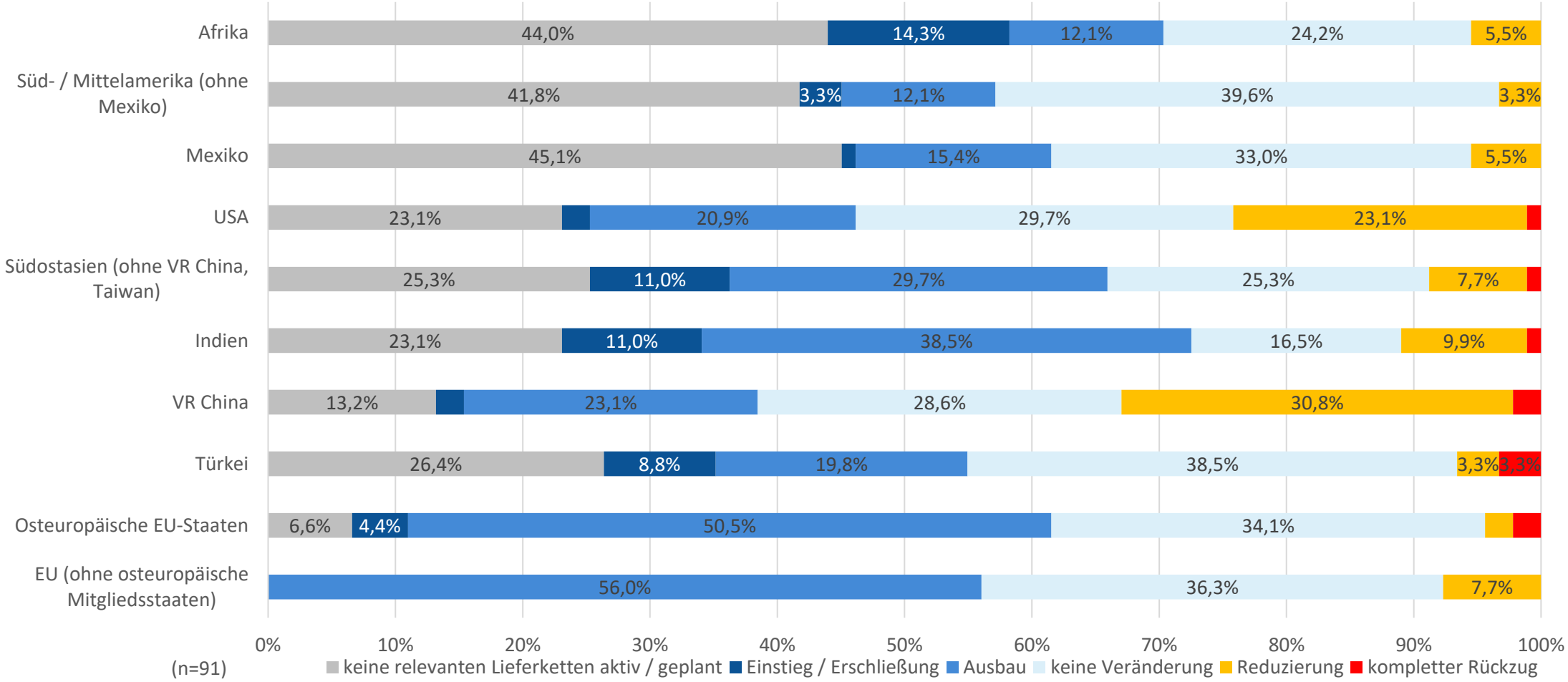
Migrations- und Fluchtbewegungen

- Insgesamt sehr geringe Risikowahrnehmung aus Unternehmenssicht.
- 3,1 % bewerten dies als existenzielles Risiko.
- Indirekte Effekte auf politische Stabilität und Arbeitsmärkte werden kaum berücksichtigt.

4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

Aufgrund der bestehenden Risikolage: Welche Handlungsoption wäre – unabhängig von der aktuellen Umsetzbarkeit – für Ihre Lieferketten in Abhängigkeit der Region wünschenswert?



4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

Aufgrund der bestehenden Risikolage: Welche Handlungsoption wäre – unabhängig von der aktuellen Umsetzbarkeit – für Ihre Lieferketten in Abhängigkeit der Region wünschenswert?

VR China

- 30,8 % planen eine Reduzierung des Engagements; 2,2 % einen vollständigen Rückzug.
- Dem stehen 23,1 % mit Ausbauplänen und 2,2 % mit einem geplanten Einstieg gegenüber.
- Insgesamt lässt sich kein klarer Trend weg von China erkennen, sondern eine strategische Neubewertung mit parallelen Reduktions- und Ausbauentscheidungen.

USA

- 23,1 % wollen ihr Beschaffungsengagement reduzieren; 1,1 % planen einen kompletten Ausstieg.
- 20,9 % planen einen Ausbau, weitere 2,2 % den Einstieg.
- Trotz handelspolitischer Risiken werden die USA weiterhin als attraktiver und relevanter Beschaffungsmarkt gesehen.

Europäische Union (ohne EU-Ost)

- 56,0 % der Unternehmen planen einen Ausbau ihres beschaffungsbezogenen Engagements.
- Rückzugs- oder Reduktionsabsichten spielen hier nur eine untergeordnete Rolle.
- Die EU profitiert deutlich von Nähe, regulatorischer Verlässlichkeit und geringeren geopolitischen Risiken.

Osteuropäische EU-Staaten

- Über 50 % der Unternehmen planen einen Ausbau ihrer Beschaffung.
- Einstieg und Reduktion sind nur marginal vertreten.
- Die Region wird als Nearshoring-Alternative mit Kosten- und Standortvorteilen wahrgenommen.

4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

Aufgrund der bestehenden Risikolage: Welche Handlungsoption wäre – unabhängig von der aktuellen Umsetzbarkeit – für Ihre Lieferketten in Abhängigkeit der Region wünschenswert?

Indien

- 38,5 % planen einen Ausbau ihres Engagements.
- 11 % der Unternehmen erwägen erstmals den Einstieg.
- Indien gewinnt als diversifizierender Beschaffungsmarkt jenseits Chinas deutlich an Bedeutung.

Südostasien (ohne VR China, Taiwan)

- 29,7 % planen einen Ausbau.
- Ebenfalls 11 % prüfen einen Markteinstieg.
- Die Region wird als strategische Alternative zur Reduktion einseitiger Abhängigkeiten betrachtet.

Türkei

- 19,8 % der Unternehmen planen einen Ausbau.
- Knapp 9 % erwägen den Einstieg in den Beschaffungsmarkt.
- Die Türkei profitiert von geografischer Nähe, industrieller Basis und Flexibilität in Lieferketten.

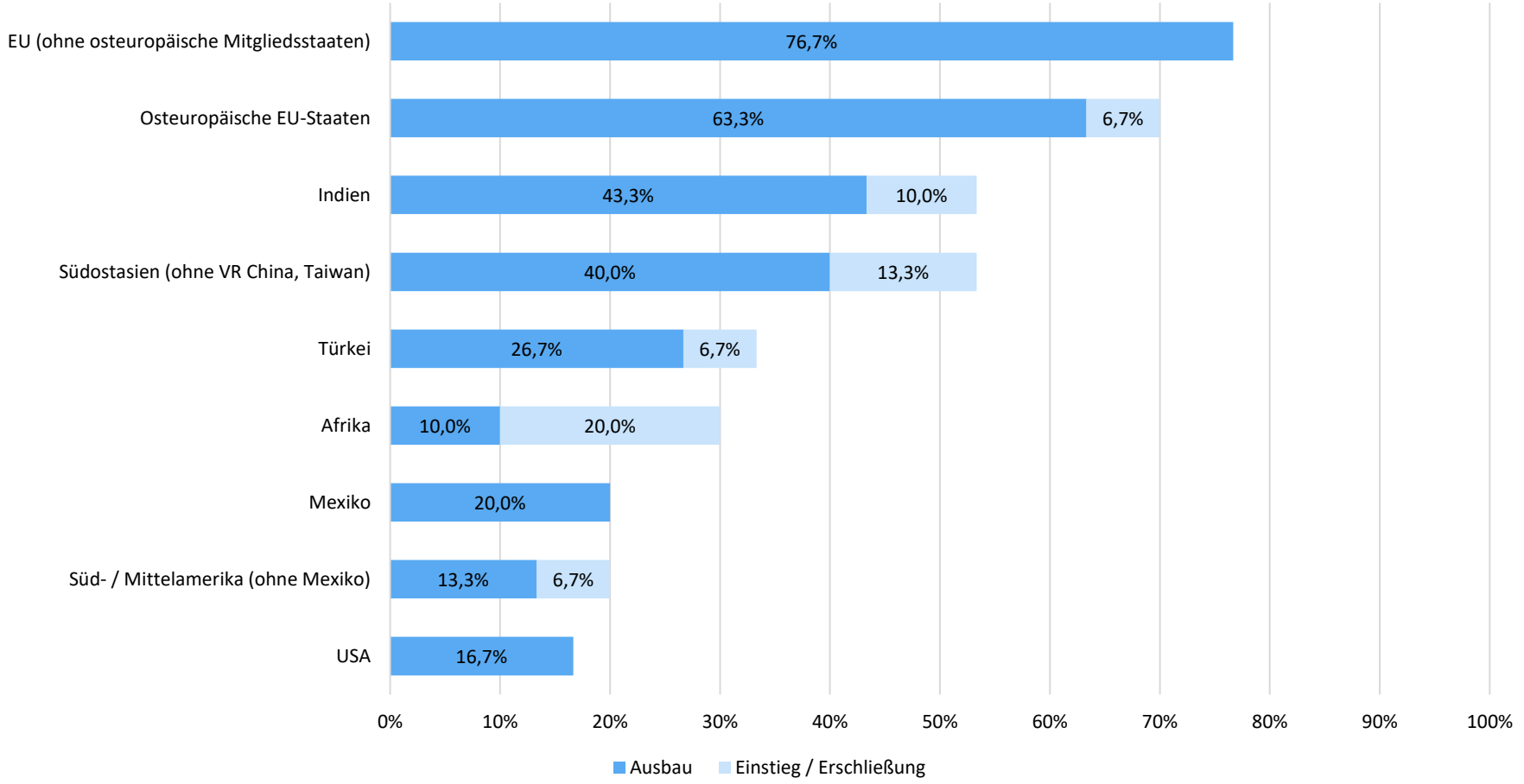
Mexiko, Mittel- und Südamerika (ohne Mexiko) sowie Afrika

- Geringere, aber erkennbare Ausbau- und Einstiegstendenzen.
- Insgesamt noch auf niedrigerem Niveau als Asien oder Europa.
- Die Regionen werden zunehmend als Ergänzung im globalen Lieferantennetzwerk geprüft.

4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

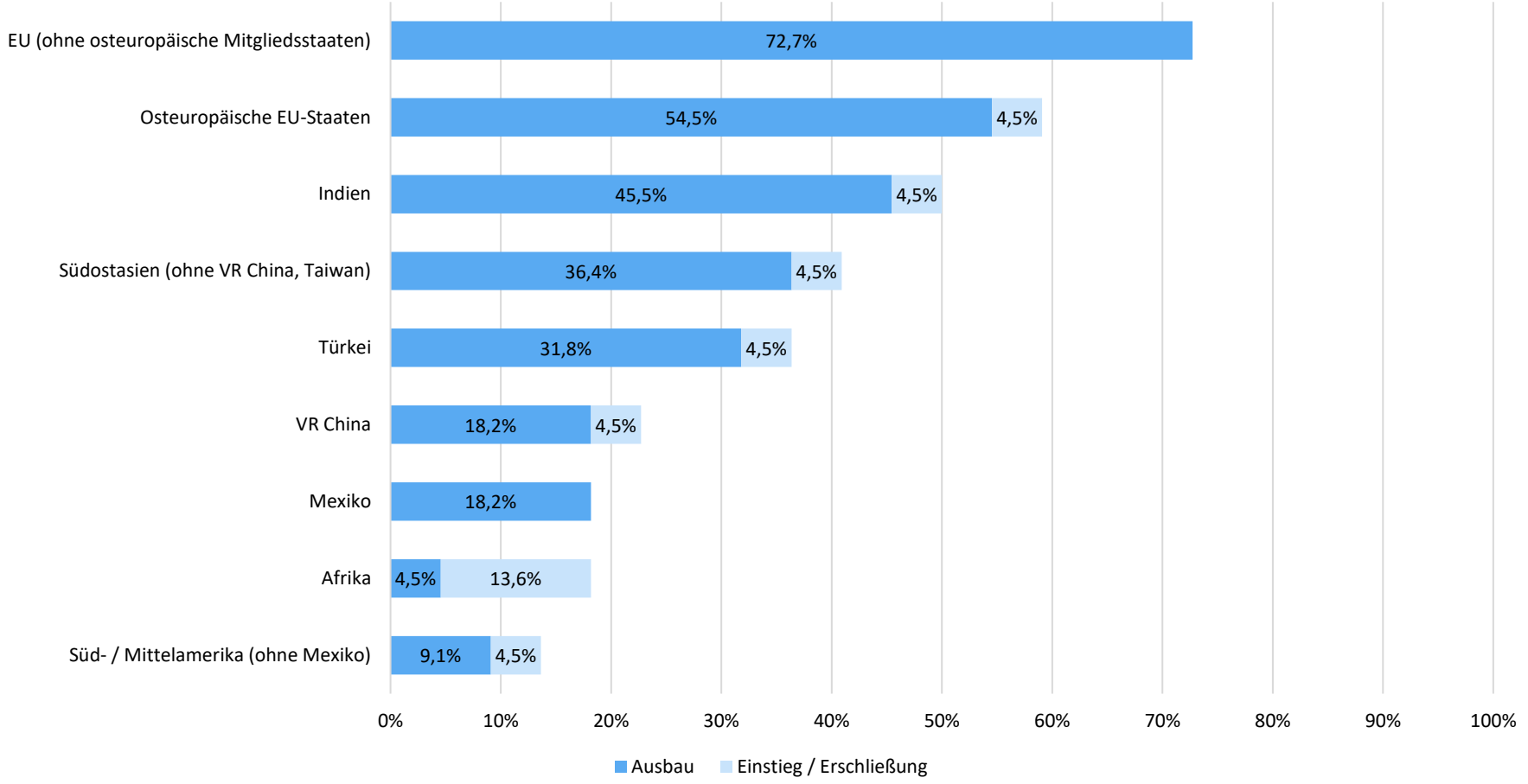
Unternehmen (n=30) mit dem Ziel, ihre Lieferketten in China zu reduzieren oder ganz zurückzubauen,
planen in folgenden Regionen entweder den Ausbau bestehender Aktivitäten oder den Einstieg in neue Beschaffungsmärkte:



4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

Unternehmen (n=22) mit dem Ziel, ihre Lieferketten in den USA zu reduzieren oder ganz zurückzubauen,
planen in folgenden Regionen entweder den Ausbau bestehender Aktivitäten oder den Einstieg in neue Beschaffungsmärkte:



4.2 | Wünschenswerte Handlungsoptionen

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Attraktivität

Aufgrund der bestehenden Risikolage: Welche Handlungsoption wäre – unabhängig von der aktuellen Umsetzbarkeit – für Ihre Lieferketten in Abhängigkeit der Region wünschenswert?

Alternativen zur VR China und zu den USA?

- Unternehmen, die ihr Engagement in der VR China oder den USA reduzieren wollen, zeigen nahezu identische Muster hinsichtlich der Gedanken zu Ausbau- oder Einstiegsplänen.
- Die deutliche Mehrheit der Unternehmen will in der Europäischen Union stärker aktiv werden.
- Indien und Südostasien (ohne VR China, Taiwan) folgen mit spürbarem Abstand als nächste bevorzugte Alternativen, danach die Türkei.

Untergeordnete Optionen

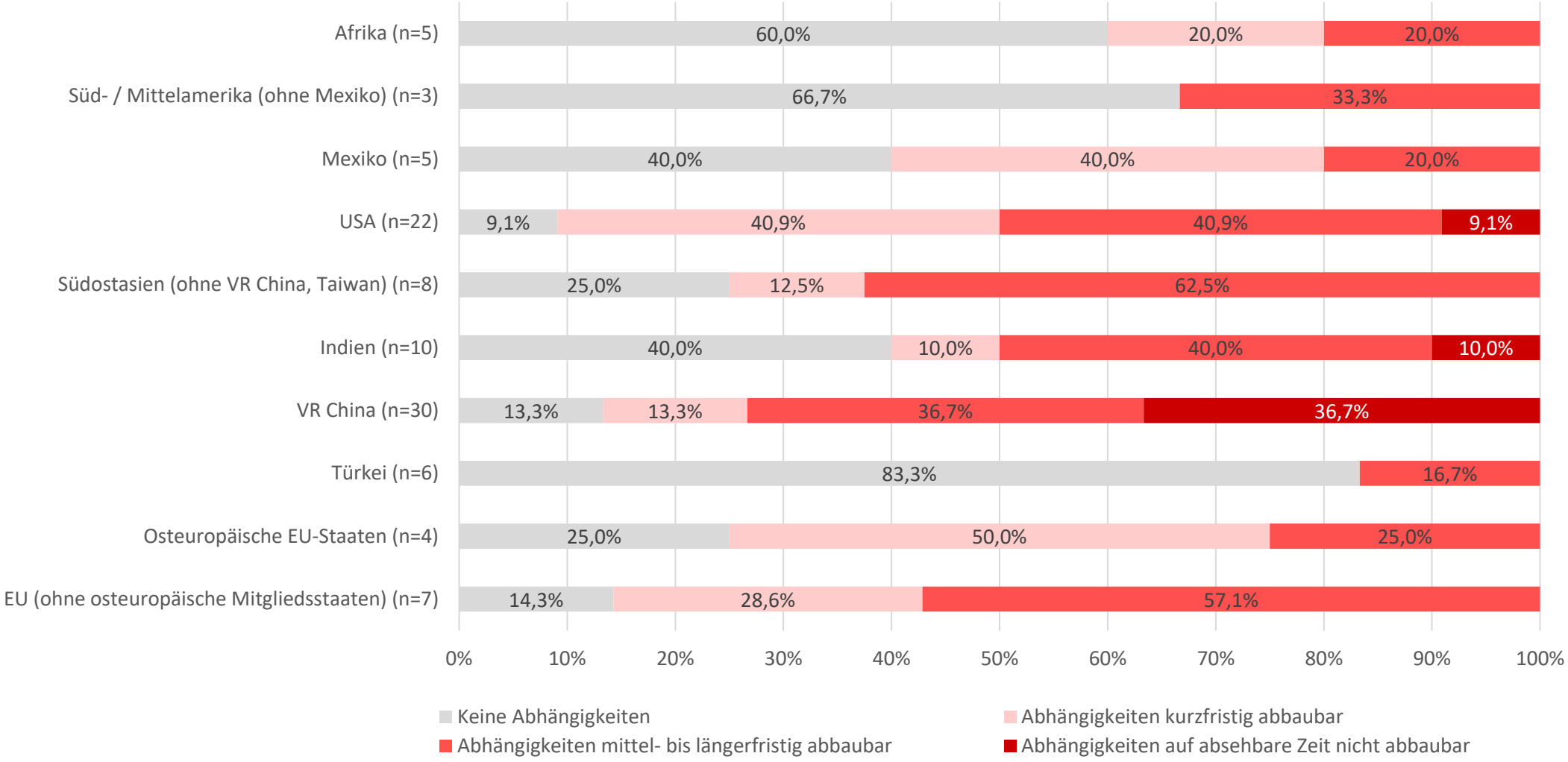
- VR China und USA fungieren offenbar jeweils nur in geringem Umfang als Alternativregion füreinander.
- Auf dem selben Niveau werden jeweils Mexiko, Mittel- und Südamerika (ohne Mexiko) sowie Afrika gesehen.

Keine Aussage zur Entwicklung von Beschaffungsvolumina
Die Auswertung trifft keine Aussage darüber, in welchem Umfang Beschaffungsvolumina verlagert werden sollen.

4.3 | Regionale Abhängigkeiten für Beschaffungsgüter

BESCHAFFUNGSMÄRKTE
Abhängigkeiten

In Bezug auf welche Regionen – für die Sie eine Reduzierung oder einen kompletten Rückzug als ideal ansehen – bestehen Abhängigkeiten für relevante Beschaffungsgüter und inwieweit können diese abgebaut werden?



4.3 | Regionale Abhängigkeiten für Beschaffungsgüter

In Bezug auf welche Regionen – für die Sie eine Reduzierung oder einen kompletten Rückzug als ideal ansehen – bestehen Abhängigkeiten für relevante Beschaffungsgüter und inwieweit können diese abgebaut werden?

Persistente Abhängigkeiten von der VR China

- 36,7 % der Unternehmen, die ihr Engagement teilweise oder ganz reduzieren möchten, sehen bestehende Abhängigkeiten von China als kurzfristig nicht abbaubar an.
- Weitere 36,7 % gehen sogar von einem auf absehbare Zeit nicht möglichen Abbau aus.
- China bleibt damit bis auf weiteres ein strukturell dominanter Beschaffungsstandort.

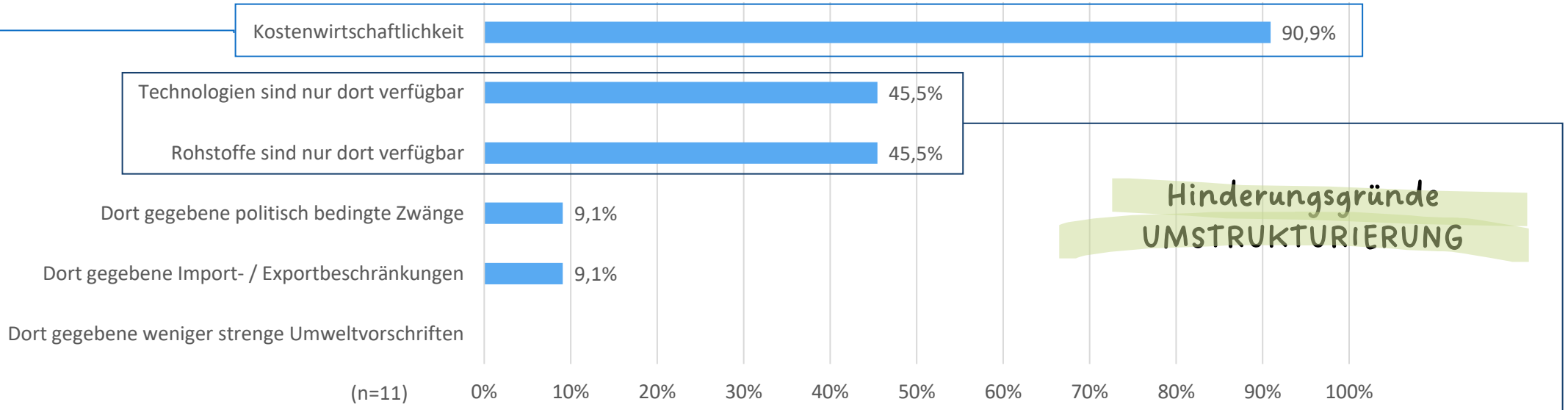
Regionale Unterschiede beim Abbau von Abhängigkeiten

- Auch in anderen Regionen bestehen Abhängigkeiten, jedoch (deutlich) schwächer ausgeprägt.
- Hohe mittel- bis langfristige Abhängigkeiten werden insbesondere in Südostasien (ohne VR China, Taiwan), den osteuropäischen EU-Staaten, den USA und in Indien gesehen.

Eingeschränkte Aussagekraft der Daten
Aufgrund der teilweise geringen Fallzahl sind die Ergebnisse als anekdotische Hinweise zu werten.

4.4 | Hinderungsgründe für kurzfristige Reduzierung / Rückzug aus China

Welche Gründe verhindern überwiegend die kurzfristige Reduzierung Ihrer Lieferkettenaktivitäten in bzw. den Rückzug aus China?



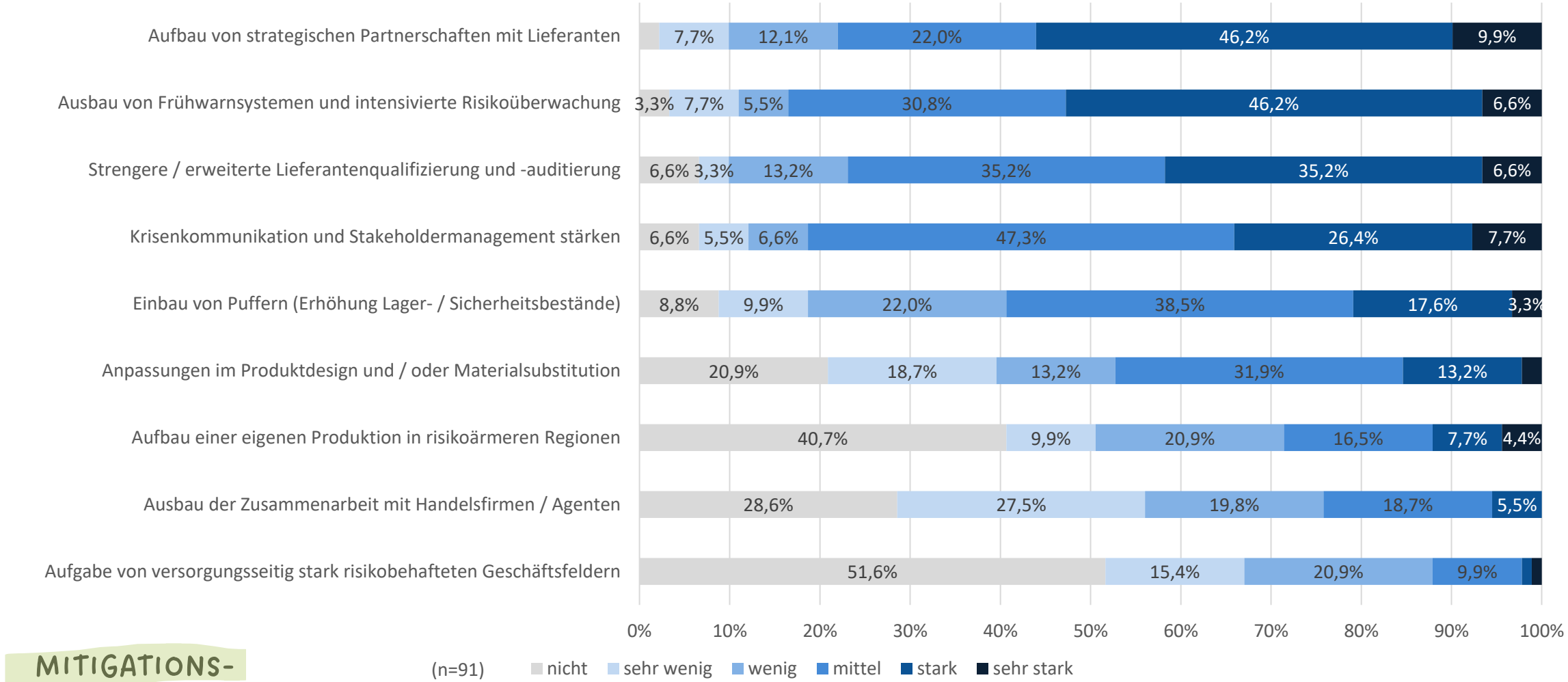
Die geringere Kostenwirtschaftlichkeit alternativer Lieferquellen außerhalb der VR China wird von den Unternehmen als zentraler Grund für langfristig nicht abbaubare Abhängigkeiten genannt. Da diese Bewertung häufig auf unvollständigen Kostenrechnungen ohne ausreichende Berücksichtigung ökologischer und sozialer Externalitäten beruht, ist ihre langfristige Tragfähigkeit vor dem Hintergrund wachsender Nachhaltigkeitsanforderungen fraglich.

Deutlich schwerer scheinen Abhängigkeiten aus der exklusiven Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe oder Technologien, da diese kurzfristig kaum substituierbar sind. Sie werden aber nur von jeweils weniger als der Hälfte der Unternehmen genannt.

⚠ Auch hier sind die geringen Fallzahlen zu beachten.

4.5 | Weitere Maßnahmen aufgrund der bestehenden Risikosituation

Welche weiteren Maßnahmen ergreifen Sie generell aufgrund der bestehenden Risikosituation?



MITIGATIONS-MAßNAHMEN

4.5 | Weitere Maßnahmen aufgrund der bestehenden Risikosituation

Welche weiteren Maßnahmen ergreifen Sie generell aufgrund der bestehenden Risikosituation?

Fokus auf Partnerschaft, Transparenz und Lieferantenmanagement

- Der Aufbau strategischer Partnerschaften mit Lieferanten ist die wichtigste Maßnahme (über 56 % stark/sehr stark). Nahezu gleichrangig wird der Ausbau von Frühwarnsystemen und der Risikoüberwachung bewertet (rund 53 % stark/sehr stark).
- Strengere bzw. erweiterte Lieferantenqualifizierung und -auditierung folgt mit deutlichem Abstand (rund 42 % stark/sehr stark).

Begrenzte Bedeutung kommunikativer und operativer Absicherungsmaßnahmen

- Krisenkommunikation und Stakeholdermanagement werden von gut einem Drittel höher priorisiert. „Weiche“ Faktoren scheinen damit gegenüber „harten“ weiterhin untergewichtet.
- Der Aufbau von Puffern (höhere Lagerbestände) wird deutlich seltener als zentrale Maßnahme gesehen als es vermutet werden könnte (20 % stark/sehr stark).
- Produktdesignanpassungen oder Materialsubstitution spielen nur in ausgewählten Fällen eine Rolle.

Zurückhaltung gegenüber tiefgreifenden strukturellen Veränderungen

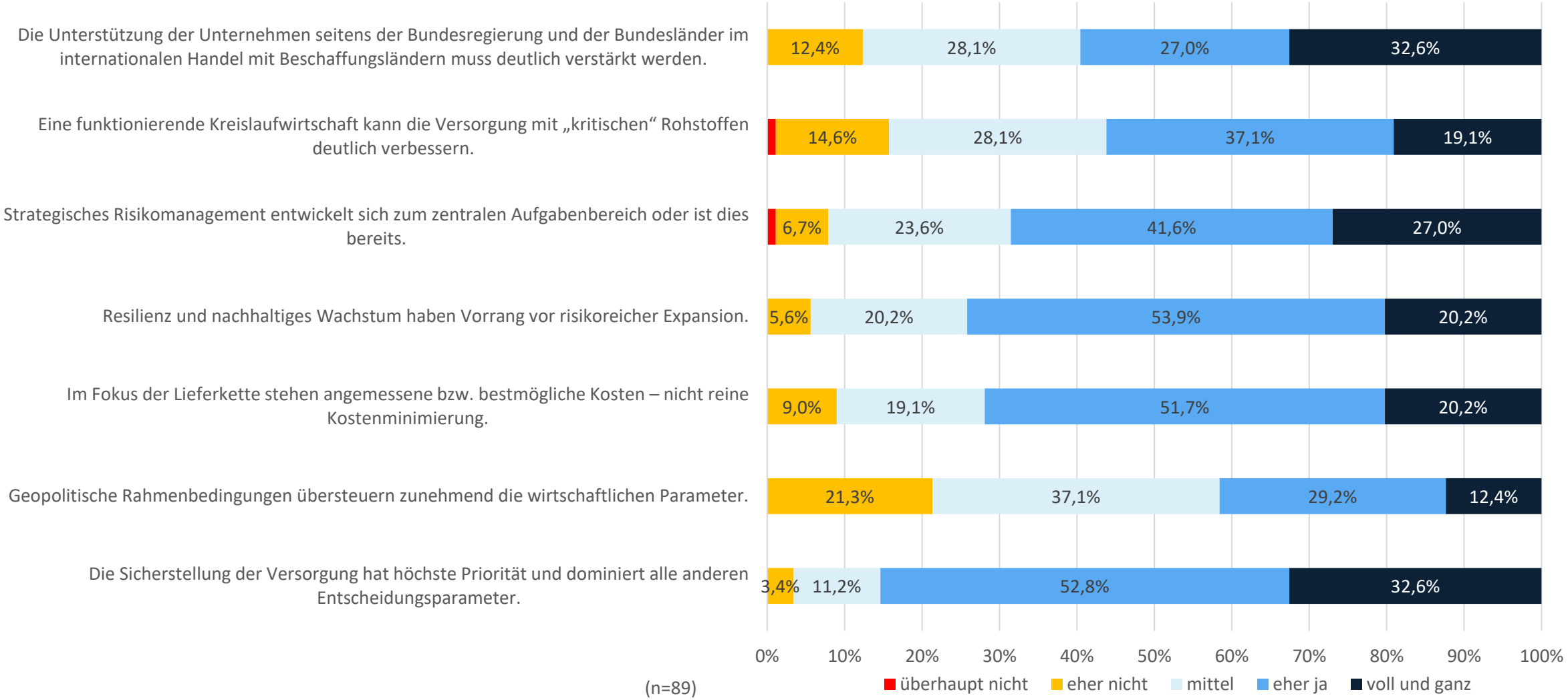
- Eigene Produktion in risikoärmeren Regionen, stärkere Nutzung von Handelsintermediären oder der Rückzug aus risikoreichen Geschäftsfeldern werden überwiegend abgelehnt. Diese Maßnahmen sind mit hohen Investitionen und strategischen Umbrüchen verbunden und scheinbar ist die Bewertung der existierenden Risikosituation bisher nicht so ausgeprägt, dass die Unternehmen überwiegend bereit wären, solche einschneidenden Änderungen einzuleiten.

MITIGATIONS-
MAßNAHMEN

4.6 | Prioritäten

Einschätzung Strategischer Fokus

Inwiefern stimmen Sie generell (über alle Beschaffungsgüter hinweg) den nachfolgenden Aussagen zu?



(n=89)

4.6 | Prioritäten

Einschätzung
Strategischer Fokus

Inwiefern stimmen Sie generell (über alle Beschaffungsgüter hinweg) den nachfolgenden Aussagen zu?

Versorgungssicherheit als dominierendes Leitmotiv

- Rund 85 % stimmen zu, dass die Sicherstellung der Versorgung höchste Priorität hat und andere Entscheidungsparameter überlagert. Versorgungssicherheit ist damit das zentrale Paradigma in Einkauf und Supply Chain Management.

Verschiebung von Effizienz- zu Resilienzzielen

- Die Zielgröße der reinen Kostenminimierung wird zunehmend durch „angemessene“ bzw. robuste Kostenstrukturen ersetzt. Resilienz und nachhaltiges Wachstum erhalten Vorrang gegenüber risikobehafteten Expansionen.

Grundsätzliche Zustimmung zur Kreislaufwirtschaft

- Eine funktionierende Kreislaufwirtschaft wird mehrheitlich als wichtiger Hebel zur Sicherung kritischer Rohstoffe gesehen.

Erwartung staatlicher Unterstützung – mit Vorbehalten

- Viele Unternehmen wünschen sich stärkere Unterstützung durch Bund und Länder bei geopolitisch verzerrten Handelsbedingungen. Allerdings verwehren sich auch viele Unternehmen einer zentral gelenkten Industriepolitik, so dass man diese Instrumente in ausgewogener Weise einsetzen sollte.

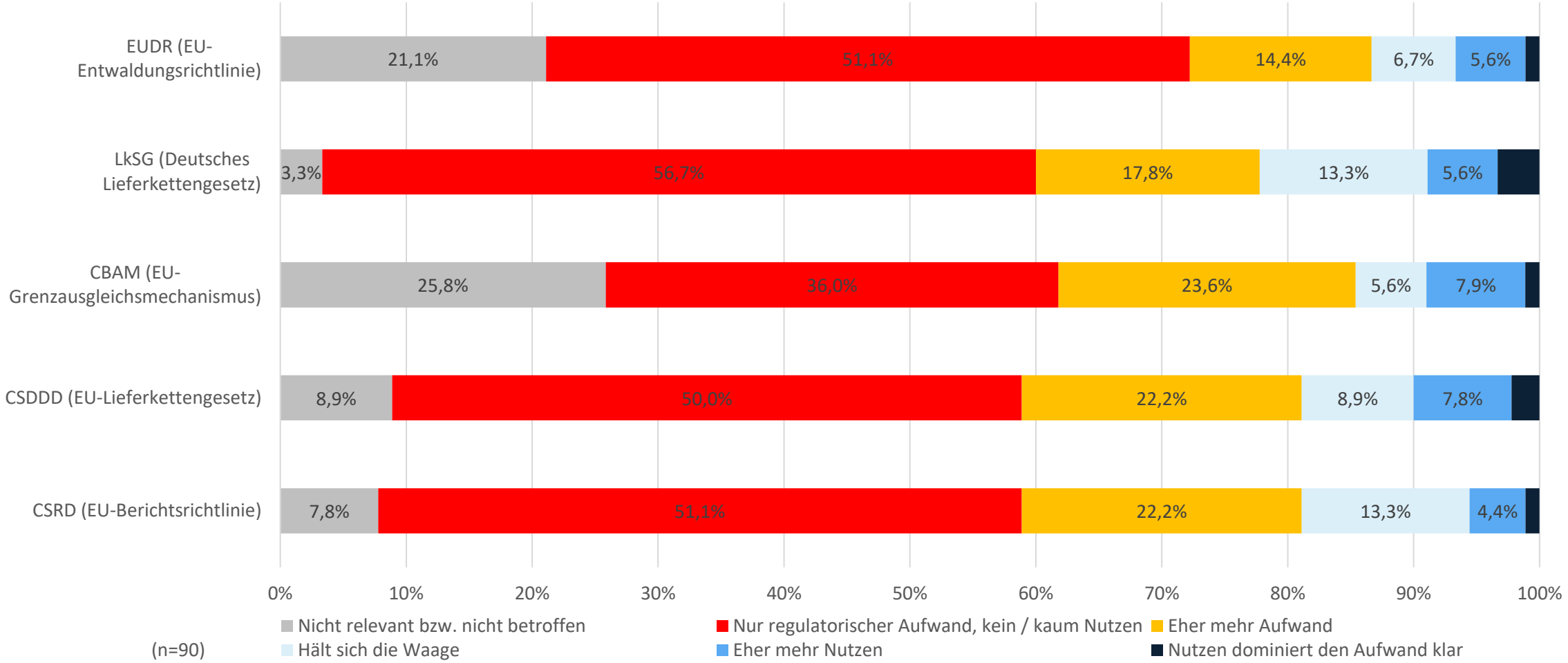
Aufwertung des strategischen Risikomanagements

- Strategisches Risikomanagement wird klar als Kernaufgabe des Unternehmens positioniert. Risikobetrachtungen werden stärker unternehmensweit verankert, nicht mehr nur operativ verstanden.

4.7 | Auswirkungen aktueller EU- und nationaler Regulierungen

AUFWAND vs NUTZEN

Welche Auswirkungen sehen Sie durch die aktuellen (unter Berücksichtigung des Omnibus-Pakets) EU- und nationalen Regulierungen zur Nachhaltigkeit auf Ihre Lieferketten?



4.7 | Auswirkungen aktueller EU- und nationaler Regulierungen

AUFWAND vs NUTZEN

Welche Auswirkungen sehen Sie durch die aktuellen (unter Berücksichtigung des Omnibus-Pakets) EU- und nationalen Regulierungen zur Nachhaltigkeit auf Ihre Lieferketten?

Überwiegend negative Aufwand-Nutzen-Bewertung

- Mit Ausnahme des CBAM werden alle abgefragten Regulierungen von über der Hälfte der betroffenen Unternehmen als „nur regulatorischer Aufwand, kein oder kaum Nutzen“ bewertet.
- Besonders negativ fällt die Bewertung der EUDR aus, bei der rund zwei Drittel diese maximal ablehnende Einschätzung äußern.
- Beim CBAM liegt der Anteil der maximal negativen Bewertung bei den betroffenen Unternehmen mit 48,5 % zwar niedriger, bleibt jedoch ebenfalls sehr hoch. Gleichzeitig weist der CBAM die höchsten Zustimmungswerte auf der Nutzenseite auf (12,1 % „eher mehr Nutzen“).

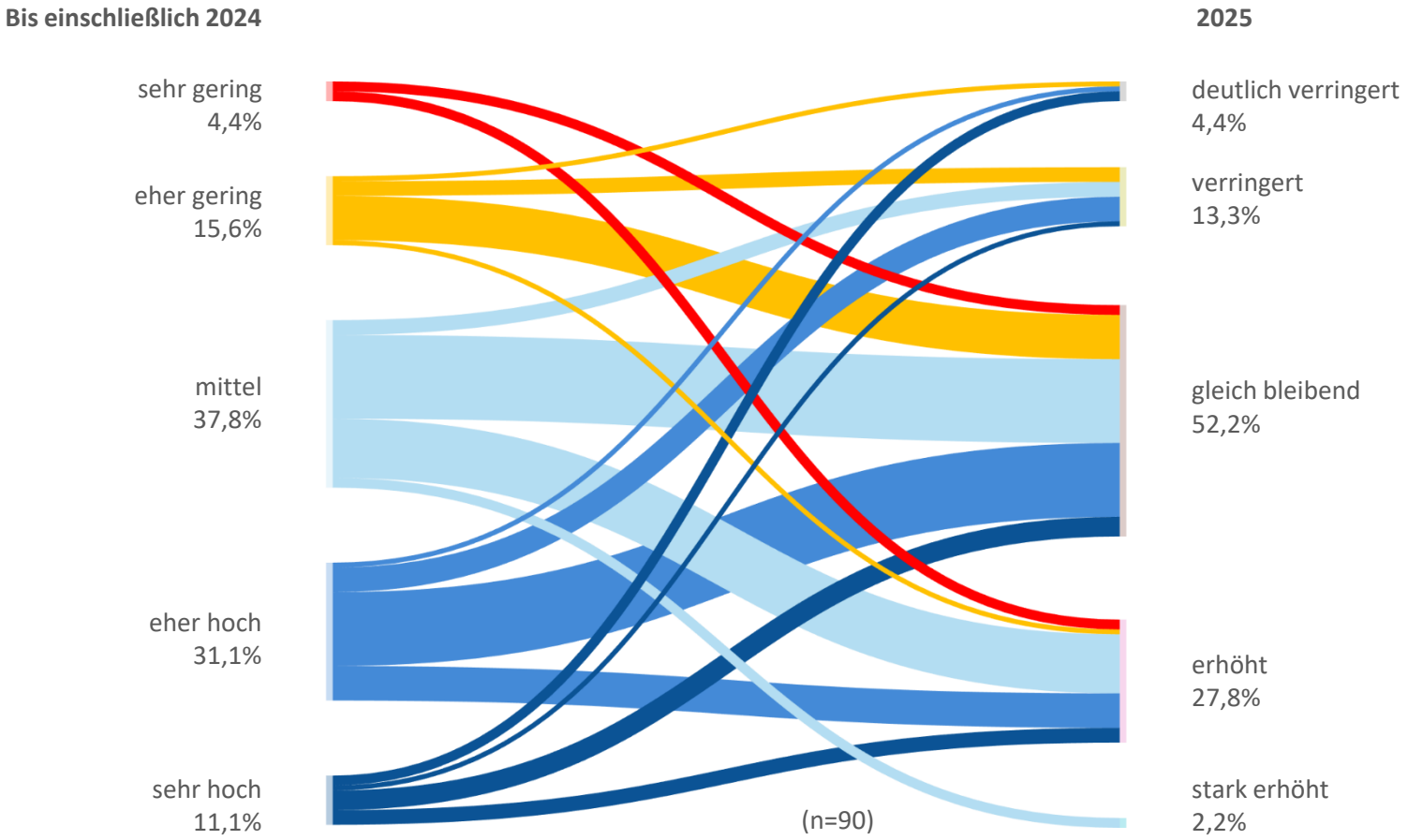
Stark ablehnendes Gesamtbild trotz Regulierungsanpassungen

- Unter Einbeziehung der Bewertungen „eher mehr Aufwand“ ergibt sich für alle Regulierungen ein klar überwiegend negatives Stimmungsbild. Dies gilt auch nach der Abschwächung der Vorgaben durch das Omnibus-Paket.
- Die Einschätzung „Nutzen dominiert eindeutig den Aufwand“ liegt bei allen Regulierungen nur im unteren einstelligen Prozentbereich. Positive Nutzenwirkungen werden damit nur von wenigen Einzelfällen gesehen.

4.8 | Veränderung des Stellenwerts der Nachhaltigkeit

Welchen Stellenwert hatte das Thema ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Einkauf und Supply Chain Management in Ihrem Unternehmen vor Beginn des Jahres 2025?
UND
Wie hat sich der Stellenwert des Themas ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Einkauf und Supply Chain Management in Ihrem Unternehmen in den letzten Monaten durch Änderungen in der Nachhaltigkeitsgesetzgebung (z. B. Aufweichungen von CSDDD, CBAM etc. durch OMNIBUS-Paket) verändert?

Stellenwert 2024 -> 2025



4.8 | Veränderung des Stellenwerts der Nachhaltigkeit

Welchen Stellenwert hatte das Thema ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Einkauf und Supply Chain Management in Ihrem Unternehmen vor Beginn des Jahres 2025?
UND
Wie hat sich der Stellenwert des Themas ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Einkauf und Supply Chain Management in Ihrem Unternehmen in den letzten Monaten durch Änderungen in der Nachhaltigkeitsgesetzgebung (z. B. Aufweichungen von CSDDD, CBAM etc. durch OMNIBUS-Paket) verändert?

Bedeutung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit vor 2025

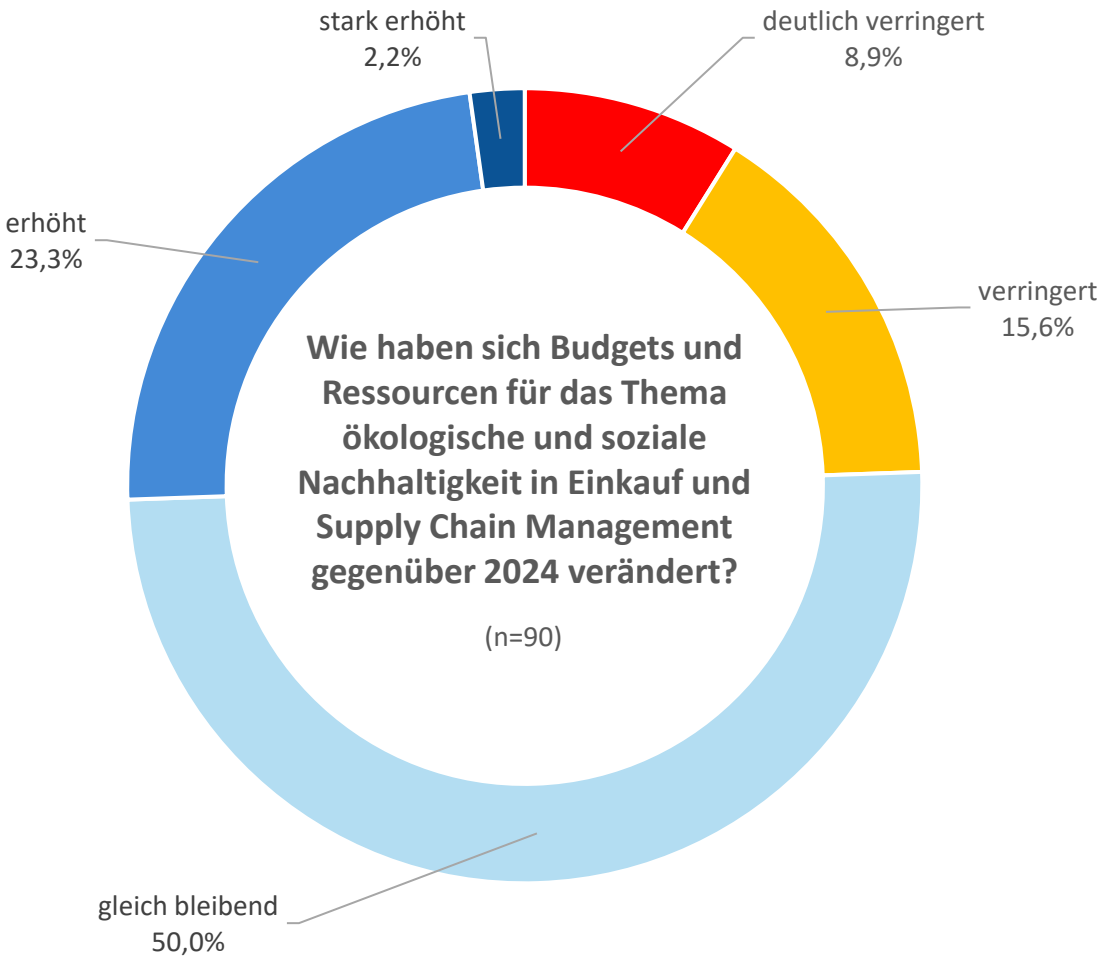
- Bis einschließlich 2024 hatte ökologische und soziale Nachhaltigkeit für rund 42 % der Unternehmen eine hohe oder sehr hohe, für knapp 38 % eine mittlere und für 20 % eine eher geringe Bedeutung.

Stellenwert
2024 -> 2025

Stabilität und partielle Aufwertung von Nachhaltigkeit trotz veränderter Rahmenbedingungen

- Trotz regulatorischer Abschwächungen durch das Omnibus-Paket und des Zusammenbruchs der nachhaltigkeitsbezogenen Finanzinitiativen bleibt der Stellenwert von Nachhaltigkeit in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen unverändert.
- 30 % der Unternehmen sehen sogar eine steigende Bedeutung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in Einkauf und Supply Chain Management. Nur knapp 19 % nehmen einen Bedeutungsverlust wahr.
- Über alle Ausgangsniveaus hinweg wird der Stellenwert ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit überwiegend als stabil oder zunehmend relevant eingeschätzt.

4.9 | Veränderung von Budgets und Ressourcen für Nachhaltigkeit



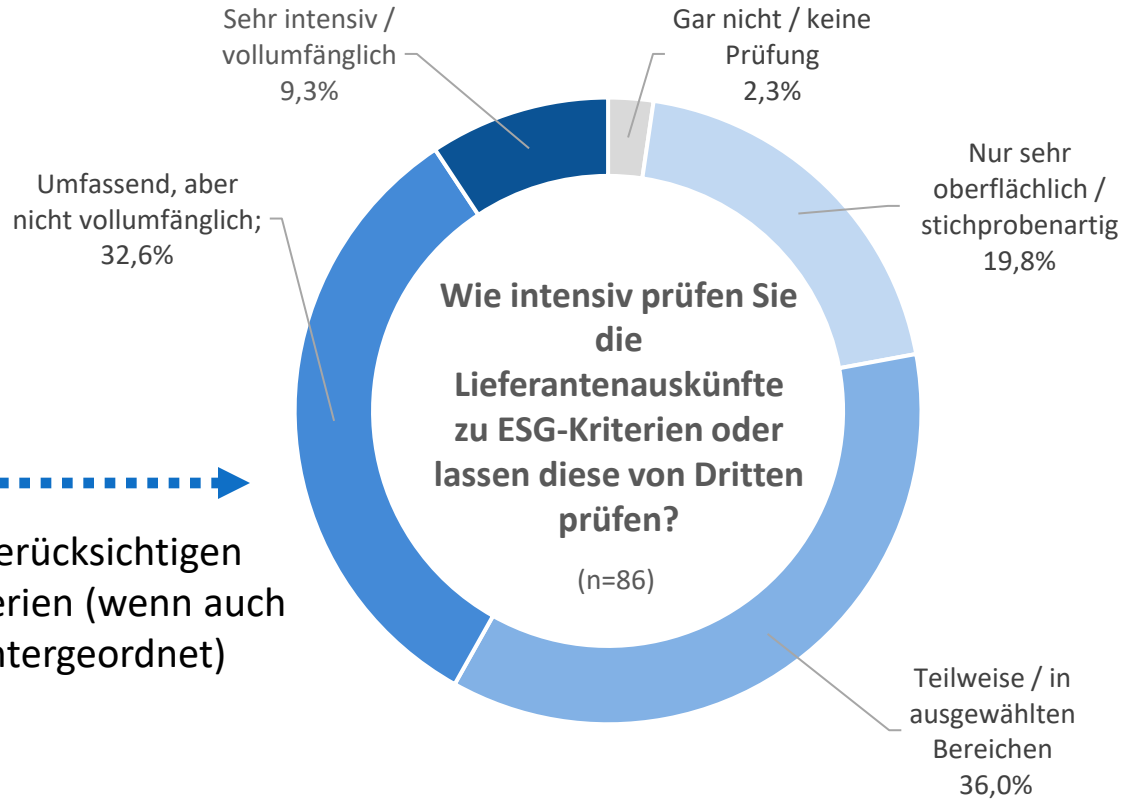
Budget & Ressourcen
2024 -> 2025

In der Hälfte der Fälle ist das Budget gleich geblieben, jeweils ein Viertel haben eine Erhöhung oder eine Senkung erfahren.

4.10 | ESG-Kriterien bei Lieferantenauswahl und -bewertung

Einsatz ESG-Kriterien

95,6 % berücksichtigen ESG-Kriterien (wenn auch häufig untergeordnet)



4.10 | ESG-Kriterien bei Lieferantenauswahl und -bewertung

Einsatz ESG-Kriterien

Wie stark ist die Lieferantenauswahl / -bewertung aktuell an ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales, Governance) gebunden?
UND
Wie intensiv prüfen Sie die Lieferantenauskünfte zu ESG-Kriterien oder lassen diese von Dritten prüfen?

Breite Berücksichtigung in der Praxis

- Fast 95 % der Unternehmen berücksichtigen ESG-Kriterien zumindest teilweise bei der Lieferantenauswahl und -bewertung.
- Über 40 % der Unternehmen prüfen die Angaben von Lieferanten zu ESG-Aspekten umfassend, weitere 35,4 % in ausgewählten Bereichen.
- Dies zeigt, dass ESG-Aspekte im Einkauf bereits in einem bemerkenswerten Teil der Praxis Anwendung finden, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität.

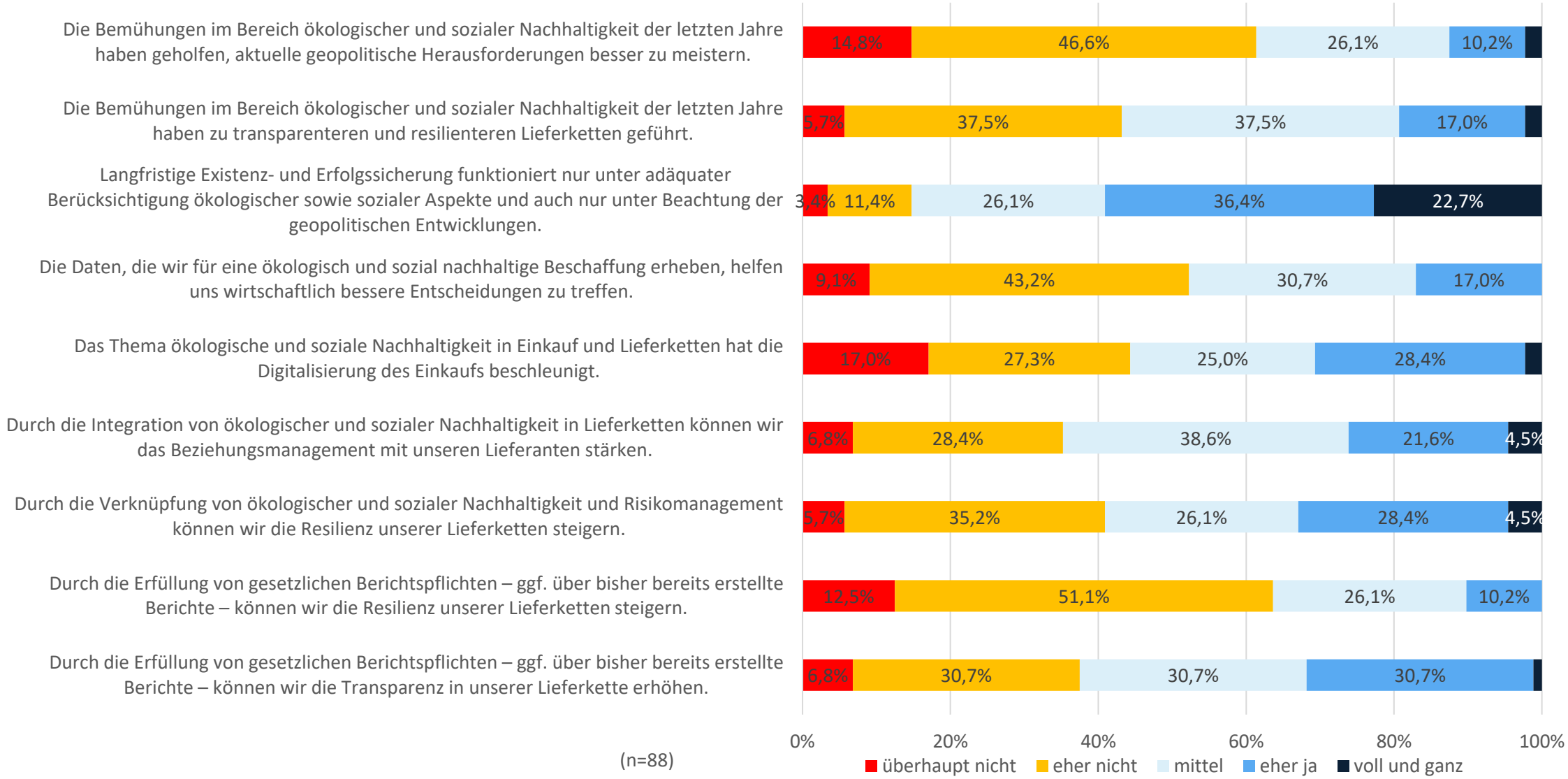
Aber: Geringe bis gleichrangige Priorität von ESG-Kriterien

- Über 53 % der Unternehmen messen ESG-Kriterien bei der Lieferantenauswahl nur eine untergeordnete Bedeutung bei oder ignorieren sie. Etwa 20 % wenden ESG-Kriterien mit übergeordneter Bedeutung an, knapp 26 % gleichrangig zu anderen Kriterien.

4.11 | Statements zur Nachhaltigkeit

ZUSAMMENHÄNGE
Nachhaltigkeit/Geopolitik/Resilienz

Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?



(n=88)

4.11 | Statements zur Nachhaltigkeit

ZUSAMMENHÄNGE
Nachhaltigkeit/Geopolitik/Resilienz

Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

Breite strategische Zustimmung auf Grundsatzebene

- Rund 59 % stimmen der Aussage zu, dass langfristiger Unternehmenserfolg nur unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und geopolitischer Aspekte möglich ist; weitere 26,1 % stimmen zumindest teilweise zu. Lediglich etwa 15 % lehnen diese Aussage ab.
- Dies deutet auf eine verbreitete strategische Einsicht in die langfristige Relevanz von Nachhaltigkeit im geopolitischen Kontext hin. Nachhaltigkeit wird nicht isoliert betrachtet, sondern zunehmend im Zusammenhang mit geopolitischen Entwicklungen gesehen. Politische Eingriffe und handelspolitische Maßnahmen beeinflussen die Wettbewerbssituation jenseits üblicher Marktmechanismen.

Deutliche Skepsis gegenüber operativem Nutzen

- Nahezu zwei Drittel lehnen die Aussage ab, dass gesetzliche Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten zur Steigerung der Lieferkettenresilienz beitragen. Nachhaltigkeitsregulatorik wird damit eher als Pflicht denn als Resilienzinstrument wahrgenommen.
- Eine Mehrheit verneint, dass ökologische und soziale Maßnahmen bislang zur Reduktion geopolitischer Risiken beigetragen haben. Ebenso wird überwiegend bezweifelt, dass entsprechende Daten die wirtschaftliche Performance positiv beeinflusst haben.
- Nur wenige Unternehmen erkennen durch Nachhaltigkeitsbemühungen eine spürbare Verbesserung von Transparenz oder Resilienz in der Lieferkette, was allerdings auch auf begrenzte Transparenz in vorgelagerten Stufen oder eine unzureichende Nutzung vorhandener Daten seitens der Unternehmen hindeuten könnte.

Impressum & Kontakt

Herausgeber & Inhalte

Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Sanderring 2
97070 Würzburg
http://wiwi.uni-wuerzburg.de/bwl2

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
+49 931 31 82936
ronald.bogaschewsky@uni-wuerzburg.de

Jasmin Möller M.Sc.
jasmin.moeller@uni-wuerzburg.de

Professur für Supply Chain Management
HTWK Leipzig
Gustav-Freytag-Straße 42a
04277 Leipzig
http://fww.htwk-leipzig.de

Prof. Dr. Holger Müller
+49 341 3076 6582
holger.mueller.SCM@htwk-leipzig.de

Grafische Gestaltung: Jasmin Möller, Anne Rübe

© Studie Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit - Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky | Prof. Dr. Holger Müller | Jasmin Möller M.Sc.