

Trends in Supply Chain & Friendshoring

– und was es für die Ukraine bedeuten kann



Globale Lieferketten und Friendshoring: Chancen für die Ukraine?

Nach Aussage des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) basieren etwa 80% des weltweiten Handels auf internationalen Liefer- und Wertschöpfungsketten. Vor allem Unternehmen aus den Bereichen Hightech, Luft- und Raumfahrt sowie erneuerbare Energien, aber auch traditionelle Industriebetriebe benötigen Rohstoffe aus aller Welt, um die Produktion zu sichern und ihre Kunden zuverlässig zu beliefern.

In den letzten Jahren haben geopolitische Spannungen, Handelskonflikte und militärische Auseinandersetzungen die globale Lieferkette zunehmend destabilisiert. Angesichts dieser Herausforderungen gewinnen Nearshoring und Friendshoring an Bedeutung – und die Ukraine könnte dabei für die europäische Wirtschaft eine Schlüsselrolle einnehmen.

Dieser Beitrag analysiert die aktuellen Trends in der globalen Lieferkette, erklärt das Konzept des Friendshorings und zeigt auf, welche Chancen sich für deutsche und ukrainische Unternehmen bieten. „Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Lieferketten resilienter zu gestalten und Friendshoring-Strategien erfolgreich umzusetzen“, erklärt Nicolai Kiskalt, KPMG-Partner und Private Sector Leader des KPMG Ukraine Gateways und Experte für Mittel- und Osteuropa.

Die Welt der Lieferketten im Wandel

Aktuelle Krisen wie die Covid-19-Pandemie, geopolitische Konflikte, Handelssanktionen und Naturkatastrophen haben globale Lieferketten tiefgreifend verändert. Unternehmen kämpfen mit steigenden Transportkosten, Rohstoffengpässen und höheren Versicherungsprämien. Diese Unsicherheiten zwingen viele Unternehmen, ihre Supply-Chain-Strategien grundlegend zu überdenken.

Eine zentrale Antwort auf diese Herausforderungen ist die Diversifikation von Lieferanten, um Abhängig-

keiten von einzelnen Regionen und Ländern zu reduzieren. Hier gewinnen Nearshoring und Friendshoring an Bedeutung – Strategien, die Unternehmen dabei helfen, resiliente und geopolitisch stabile Wertschöpfungsketten aufzubauen. Neben der geografischen Diversifikation spielt Digitalisierung eine entscheidende Rolle bei der Transformation globaler Lieferketten. „Technologien wie künstliche Intelligenz und Blockchain schaffen Transparenz, optimieren Prozesse und machen internationale Warenströme resilienter“ erklärt Henning Witte, Partner bei KPMG für Consulting und Technology Transformation.

Nearshoring und Friendshoring

Während Offshoring – die Verlagerung von Produktionsprozessen ins Ausland – bereits seit Jahrzehnten praktiziert wird, sind die Begriffe Nearshoring und Friendshoring erst in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus gerückt. Beide Ansätze bieten Unternehmen die Möglichkeit, Abhängigkeiten zu reduzieren, Risiken zu minimieren und ihre Lieferketten widerstandsfähiger zu gestalten.

Beim Nearshoring verlagert ein Unternehmen Teile seiner Produktion oder Dienstleistungen in ein nahegelegenes Land, das sich oft in derselben Wirtschaftsregion befindet. Typische Nearshoring-Standorte zeichnen sich durch niedrige Lohnkosten, eine verfügbare Arbeitskraftbasis, effiziente Transportwege und stabile Kommunikationsinfrastrukturen aus. Im Vergleich zum klassischen Offshoring, bei dem Produktionsstätten in weit entfernte Länder – etwa nach Asien – verlagert werden, bietet Nearshoring den Vorteil kürzerer Transportwege, einer einfacheren Zusammenarbeit und oft auch einer ähnlichen rechtlichen und regulatorischen Umgebung. Für deutsche Unternehmen sind vor allem die Türkei, der Westbalkan, Nordafrika und Osteuropa – insbesondere die Ukraine – attraktive Nearshoring-Ziele. Die Ukraine bietet neben wettbewerbsfähigen Produktionskosten eine starke industrielle Basis, gut ausgebildete Fachkräfte und eine enge wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der EU.

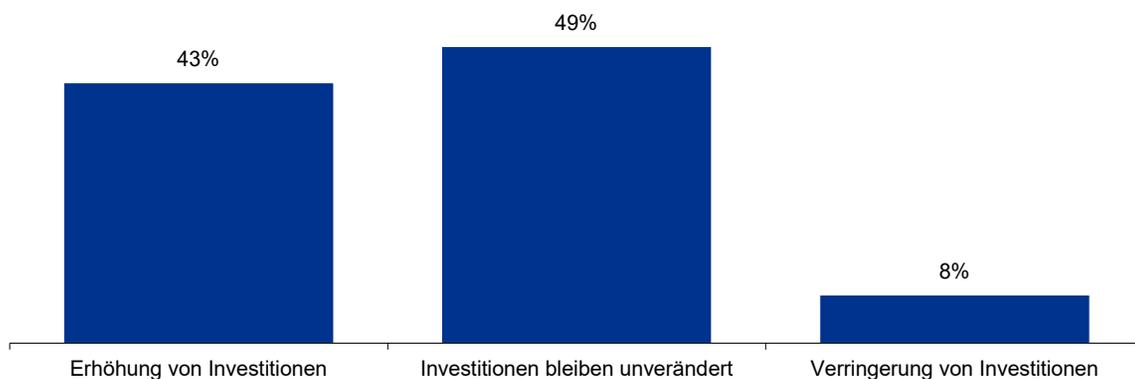
Neben der geographischen Nähe gewinnt auch die politische und wirtschaftliche Stabilität der Produktionsländer zunehmend an Bedeutung. In der Außenwirtschaft setzt sich deshalb der Begriff Friendshoring oder Allyshoring durch. Dabei verlagern Unternehmen ihre Prozesse gezielt in Länder, die als geopolitische Verbündete gelten und ähnliche Werte und wirtschaftspolitische Interessen vertreten. Die Ukraine gilt als Schlüsselmarkt für Friendshoring: Als strategischer Partner Deutschlands und der EU erhält das Land finanzielle und diplomatische Unterstützung – während des Krieges sowie beim Wiederaufbau. Zudem gelten Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und enge wirtschaftliche Verflechtungen als wesentliche Faktoren für die Stabilität und Attraktivität des Standorts. Friendshoring basiert nicht nur auf wirtschaftlichen Vorteilen, sondern auch auf langfristigen technologischen Kooperationen, Innovationspartnerschaften und gegenseitigem Vertrauen.

Chancen und Potenziale in Osteuropa

Die geografische Nähe Osteuropas zu Deutschland und anderen EU-Staaten bietet mitteleuropäischen Unternehmen die Möglichkeit, stabile und belastbare Lieferketten aufzubauen. Unser Whitepaper beleuchtet die Chancen und Herausforderungen dieser Entwicklung. Besonders die Ukraine zeigt trotz der anhaltenden Feindseligkeiten eine bemerkenswerte wirtschaftliche Widerstandskraft und könnte langfristig von der Neuordnung globaler Lieferketten profitieren. Als aufstrebender Markt in Europa bietet das Land Potenziale für Unternehmen, die ihre Supply Chain-Strategie anpassen und gezielt auf Sicherheit und Resilienz setzen möchten.

Viele deutsche Unternehmen halten ihre Produktion in der Ukraine trotz des Krieges aufrecht oder planen neue Investitionen. Dies bestätigt die aktuelle Studie „Deutsch-Ukrainische Wirtschaftsaussichten 2024“, die KPMG gemeinsam mit der Deutsch-Ukrainischen Industrie- und Handelskammer (AHK Ukraine) durchgeführt hat.

Investitionspläne deutscher Unternehmen in der Ukraine für 2024/25



Quelle: KPMG in Deutschland und AHK Ukraine, 2024/25, n=103

„Unternehmensleitungen haben erkannt, welche Chancen das Land mit seinen Bodenschätzen, hochqualifizierten Fachkräften und seiner strategisch günstigen Lage bietet“, erklärt Nikolai Kiskalt. Gleichzeitig warnt er: „Doch es gibt auch Risiken und Herausforderungen, die Unternehmen bei neuen Investitionen und der Entwicklung von Lieferkettenstrategien berücksichtigen müssen. Detaillierte Analysen und eine professionelle Begleitung sind entscheidend für den Erfolg.“

Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Lieferkettenstrategien

Die erfolgreiche Umsetzung neuer Lieferkettenstrategien erfordert eine ganzheitliche Planung und die Berücksichtigung mehrerer entscheidender Faktoren

Transparenz: Eine resiliente Lieferkette muss lückenlos und nachvollziehbar sein. Dazu sollten automatisierte Prozesse und digitale Arbeitsabläufe ermöglichen, jeden Bearbeitungsschritt in Echtzeit

abzubilden. Dies sorgt für eine bessere Vernetzung aller Beteiligten entlang der gesamten Wertschöpfungskette – über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg.

Digitalisierung: Technologien wie Blockchain, KI, RPA oder Data Analytics spielen eine zentrale Rolle bei der Optimierung globaler Lieferketten. Digitale Tracking-Tools ermöglichen eine höhere Effizienz, senken Fehlerquoten und gewährleisten eine hohe Qualität entlang der gesamten End-to-End Supply Chain.

Nachhaltigkeit: Das europäische Lieferkettengesetz stellt hohe Anforderungen an Unternehmen. Themen wie CO₂-Neutralität, Klimaschutz, Menschenrechte und Umweltstandards müssen konsequent in die Supply-Chain-Strategie integriert werden, um gesetzlichen Vorgaben und gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden.

Resilienz: Eine widerstandsfähige Lieferkette muss agil und übersichtlich strukturiert sein. Nur wenn Unternehmen in der Lage sind, Störungen frühzeitig zu erkennen und schnell zu reagieren, können sie Risiken minimieren. Entscheidend ist eine Organisationsstruktur die Daten und kritische Informationen effizient speichert, zugänglich macht und verschiedene Kommunikationswege integriert.

Flexibilität: Eine erfolgreiche Lieferkettenstrategie basiert auf kurzen Entscheidungswegen, effektiver Kommunikation und schnellen Reaktionen auf externe Einflüsse. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, sei es durch neue Zulieferer, alternative Transportwege oder innovative Produktionsmethoden.

Fazit und Empfehlungen: Das rät KPMG – So gelingt eine zukunftssichere Lieferkette

Eine effiziente Supply Chain-Strategie minimiert Risiken, sichert stabile Geschäftsabläufe und verschafft Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Agilität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind dabei zentrale Faktoren, um sich in einem volatilen Marktumfeld zu behaupten. Unternehmen sollten ihr Supply-Chain Management als strategische Priorität betrachten und gezielt weiterentwickeln.

Neben der Optimierung bestehender Lieferketten kann auch Friendshoring zur Risikominimierung beitragen. Die Verlagerung von Produktionsstandorten in wirtschaftlich und politisch verbündete Länder ermöglichen Unternehmen Lieferengpässe zu reduzieren, Fachkräftemangel auszugleichen und Kostenstrukturen zu optimieren.

KPMG empfiehlt folgende Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung:

- Risiken aktiv managen und als Chance einer strategischen Neuausrichtung nutzen.
- Sorgfaltspflichten gegenüber Mitarbeitenden und Geschäftspartnern einhalten.
- Dekarbonisierung der Lieferkette durch nachhaltige Prozesse vorantreiben.
- Ethik & Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette integrieren.
- Diversifikation in der Lieferantenstruktur fördern, um Abhängigkeiten zu reduzieren.
- Fördermittel und Subventionen gezielt nutzen, um Investitionen zu erleichtern

Ein proaktives Supply Chain Management stärkt nicht nur die Resilienz von Unternehmen, sondern eröffnet auch neue Wachstumschancen in zukunftsträchtigen Märkten.

Wie KPMG Unternehmen unterstützt

Die KPMG-Experten haben Whitepaper, Programme und Lösungen entwickelt, um Unternehmen bei der Auswahl der passenden Strategien, Investitionen

und Maßnahmen für zukunftssichere Lieferketten zu unterstützen. Dabei werden den geopolitischen Aspekten auch ESG-Kriterien sowie rechtliche und regulatorische Anforderungen berücksichtigt. Ziel ist es, Unternehmen handlungsfähiger zu machen und Unterbrechungen in der Lieferkette zu vermeiden oder schnell zu beheben.

Das Supply Chain-Transformationsprogramm von KPMG dient der Gestaltung nachhaltiger und zukunftsfähiger Lieferketten. Maßgeschneiderte Lösungen werden unter anderem für die Automobil-, Fertigungs-, und Transportindustrie angeboten. Unternehmen können dabei die digitale Transformation ihrer Lieferketten nutzen, um Effizienzen zu steigern, Risiken zu reduzieren und regulatorische Vorgaben wie das Lieferkettengesetz zu erfüllen.

Angesichts aktueller geopolitischer Entwicklungen und neuer gesetzlicher Vorgaben sind stabile Lieferketten und ein effizientes Supply Chain-Management entscheidend – nicht nur für Liefertreue und reduzierte Betriebskosten, sondern auch für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Ausführliche Informationen dazu sind im KPMG-Whitepaper „Die Supply Chain der Zukunft“ zu finden.

Datenbasierte Analysen für fundierte Entscheidungen

„Zur Untermauerung unserer Analysen und Empfehlungen greifen wir auf fundierte Statistiken und Daten zurück. Damit bieten wir nicht nur Argumente, sondern auch eine belastbare Grundlage für Entscheidungen“, betont Henning Witte.

KPMG nutzt zum einen anerkannte Statistiken von Datenlieferanten wie das Statistische Bundesamt in Deutschland, der staatliche Statistikservice der Ukraine, der Weltbank, Eurostat, der Informationsplattform für internationale Treibstoffpreise Fuelo und zahlreiche andere seriöse Quellen. Zum anderen verfügt KPMG über ein weitverzweigtes Netzwerk zu Unternehmen und Entscheidungsträgern in aller Welt. Aus den Informationen und Erkenntnissen dieser weltweiten Zusammenarbeit ist die KPMG-Wissensdatenbank mit zahlreichen Ergebnissen zu den unterschiedlichen Herausforderungen entstanden, mit denen sich fast jeder Geschäftsbetrieb konfrontiert sieht.

Erfolgsstrategien aus der Praxis: Wie Unternehmen ihre Lieferketten erfolgreich transformieren

KPMG begleitet Unternehmen weltweit bei der Optimierung und Neuausrichtung ihrer Lieferketten – von der ersten Analyse bis zur erfolgreichen Umsetzung. Erfolgreiche Nearshoring- und Friendshoring-Projekte zeigen, dass strategische Anpassungen Risiken reduzieren und neue Wachstumschancen eröffnen.

- Ein deutscher Automobilzulieferer verlagerte Teile seiner Produktion nach Osteuropa und reduzierte dadurch Transportzeiten um 30% und Kosten um 20%, während er gleichzeitig von Fachkräften vor Ort profitierte.
- Ein mittelständischer Maschinenbauer entschied sich für eine Produktionserweiterung in der Ukraine, um neue Märkte zu erschließen und eine größere Unabhängigkeit von asiatischen Lieferanten zu gewinnen.

- Ein globaler Logistikanbieter implementierte KI-gestützte Transparenzlösungen in seiner Lieferkette, wodurch es Engpässe frühzeitig erkannte und seine Reaktionszeiten deutlich optimierte.

Diese Beispiele zeigen, dass durch vorausschauende Planung, den Einsatz digitaler Technologien und strategischer Standortentscheidungen Unternehmen ihre Lieferketten widerstandsfähiger und profitabler gestalten können.

„Wir begleiten deutsche Investoren in allen Planungsphasen und unterstützen sie mit unserem Know-how und unseren guten Geschäftsverbindungen während des gesamten Weges mit maßgeschneiderten Lösungen“,

erklärt Nicolai Kiskalt.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Henning Witte
Partner, Consulting
T +49 711 9060-42810
hwitte@kpmg.com



Nicolai Kiskalt
Partner, Markets
T +49 211 475-7581
nkiskalt@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.