



Verändern. Verlagern. Verlieren?

Warum kein Weg an der Transformation vorbei führt

Advyce & Company – 10/2025

Auf einen Blick

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir haben Ihnen in den vergangenen Monaten mehrfach die wachsende Bedeutung von Transformation und Anpassungsfähigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen aufgezeigt. Nun zeigt sich deutlicher denn je: Ein „Weiter so“ ist keine Option mehr.

Die Realität 2025 ist von massiven Strukturveränderungen geprägt – hohe Energiepreise, komplexe Regulierung, geopolitische Spannungen, demografischer Wandel und technologische Disruption durch Künstliche Intelligenz. Vorstände, Geschäftsführungen und Eigentümerfamilien stehen vor wichtigen strategischen Grundsatzentscheidungen.

Die Optionen lassen sich in drei Stoßrichtungen verdichten:

Verändern: Unternehmen, die Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle konsequent anpassen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit. Erfolgsfaktor ist weniger die Technik an sich als vielmehr Kultur, Kommunikation und Geschwindigkeit.

Verlagern: Wo Transformation am Heimatstandort nicht komplett gelingt, gewinnen internationale Standorte an Bedeutung. Wer Produktion, F&E oder Verwaltungsfunktionen strategisch ins Ausland verlagert, schafft Kostenflexibilität und Resilienz – muss jedoch Risiken wie Know-how-Verlust oder Reputationsschäden aktiv managen.

Verlieren: Untätigkeit ist natürlich eigentlich keine Option. Stillstand führt unweigerlich in die Bedeutungslosigkeit – zunächst schleichend durch Margen- und Marktanteilsverluste, schließlich durch den Verlust von Innovationskraft und Talenten.

Die Botschaft ist klar: Verlieren durch nichts-Tun ist keine Strategie. Jedes Unternehmen muss jetzt Standortbestimmung betreiben, Handlungsoptionen prüfen und den Mut aufbringen, entschlossen zu agieren.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!



Dr. Steffen Schuckmann

Welt im Ausnahmezustand

Es ist kaum zehn Jahre her, dass die deutsche Wirtschaft in einem Umfeld operierte, das von Stabilität und Verlässlichkeit geprägt war. Exportweltmeister, solide Energieversorgung, starke Industriecenter, eine gut ausgebildete Belegschaft – das Fundament schien unverrückbar. 2025 hat sich diese Realität in ihr Gegenteil verkehrt. Unternehmen stehen nicht mehr auf sicherem Boden, sondern auf einem Terrain, das sich permanent verschiebt.

Die Gründe sind vielfältig. Geopolitische Konflikte und die neue Blockbildung zwischen China, den USA und Europa erschweren den Zugang zu Märkten. Energiepreise in Deutschland und Europa stellen die internationale Wettbewerbsfähigkeit fundamental infrage. Bürokratische Komplexität lähmt Prozesse, während technologische Innovation in atemberaubender Geschwindigkeit neue Spielregeln definiert und wir teils links und rechts überholt werden. Hinzu kommt eine demografische Entwicklung, die den Fachkräftemangel von einem Störfaktor zu einem systemischen Risiko macht.

Vorstände, Geschäftsführerinnen und Eigentümerfamilien spüren diesen Druck bei jeder strategischen Entscheidung. Die Kernfrage lautet: Wie gelingt es, angesichts dieser Gemengelage nicht nur zu überleben, sondern zu wachsen? Die Antwort darauf verlangt Klarheit, Mut – und den Willen, alte Gewissheiten infrage zu stellen.

Dieser ImpulsLetter schlägt einen klaren Orientierungsrahmen vor. Drei Optionen strukturieren die Entscheidungslogik: Verändern, Verlagern oder Verlieren. Es geht weniger um reine Handlungsoptionen als vielmehr um eine Eskalationsstufe des Umgangs mit den Herausforderungen. Wer den Mut hat zu verändern, gestaltet Zukunft. Wer die Chancen erkennt, zu verlagern, kann seine Wettbewerbsfähigkeit sichern. Wer beides verweigert, läuft Gefahr zu verlieren.

1. Verändern – Anpassung als Überlebensstrategie

Transformationsdruck kennt keinen Aufschub – Energiepreise, Regulierung und Technologie treiben Unternehmen zum Handeln.

Die naheliegendste Reaktion auf eine veränderte Umwelt ist die Anpassung. Für viele mittelständische Unternehmen bedeutet dies, im Heimatmarkt die eigenen Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle konsequent neu zu denken.

Der Druck ist enorm. Die Energiekosten in Deutschland liegen auch 2025 deutlich über dem internationalen Durchschnitt. Rohstoffpreise sind volatil und in manchen Segmenten strukturell höher als vor der Pandemie. Gleichzeitig verlangt der Gesetzgeber eine immer strengere Einhaltung von Nachhaltigkeits- und Transparenzpflichten – sei es im ESG-Reporting, in Lieferkettengesetzen oder in CO₂-Bepreisungen. Die technologische Entwicklung verschärft diesen Druck. Künstliche Intelligenz hat in den vergangenen zwei Jahren einen

Produktivitätssprung ausgelöst, der ganze Branchen neu sortiert. Unternehmen, die KI nicht einsetzen, verlieren nicht nur an Effizienz, sondern riskieren, dass ihre Geschäftsmodelle von Wettbewerbern vollständig ausgehebelt werden.

Doch Anpassung bedeutet mehr als nur Kostendruck managen oder neue Software einführen. Anpassung ist ein tiefgreifender kultureller und strategischer Prozess.

Organisatorische Transformation

In vielen Unternehmen sind die Strukturen gewachsen wie die Jahresringe eines Baumes. Abteilungen, Funktionen, Verantwortlichkeiten – oft historisch bedingt, selten konsequent hinterfragt. In einer Welt, die durch Geschwindigkeit und Unsicherheit geprägt ist, werden diese Strukturen zum Hemmschuh. Transformation verlangt nicht nur Digitalisierung, sondern eine Neuordnung der Organisation selbst.

Das bedeutet, Entscheidungswege zu verkürzen, Verantwortung zu dezentralisieren und Silos aufzubrechen. Agilität ist kein Schlagwort, sondern eine Notwendigkeit. Unternehmen, die ihre Teams befähigen, näher am Kunden Entscheidungen zu treffen, können schneller reagieren, Innovation vorantreiben und zugleich die Motivation ihrer Mitarbeitenden stärken.

Ein Beispiel: Ein mittelständischer Maschinenbauer aus Baden-Württemberg stellte seine Entwicklungsabteilung von einer klassischen Linienorganisation auf agile Teams um. Innerhalb von zwölf Monaten verkürzte sich die Time-to-Market neuer Produkte um 30 Prozent, während gleichzeitig die Kundenzufriedenheit deutlich stieg. Entscheidend war nicht die Einführung neuer Tools, sondern der Kulturwandel, der Mut, Kontrolle loszulassen und Vertrauen in die Teams zu setzen.

Die technologische Dimension

Organisatorische Transformation bleibt immer unvollständig, wenn sie nicht mit Technologie verbunden wird. Die Digitalisierung ist längst kein Add-on mehr, sondern die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit.

Automatisierung reduziert Abhängigkeiten vom Fachkräftemangel und schafft Effizienz. KI-Systeme übernehmen heute nicht nur repetitive Tätigkeiten, sondern optimieren komplexe Prozesse – von der Lieferkettensteuerung über die Produktionsplanung bis hin zur Kundeninteraktion.

Unternehmen, die hier investieren, verschaffen sich einen doppelten Vorteil: Sie senken Kosten und eröffnen zugleich neue Geschäftsfelder. So hat ein mittelständischer Logistikdienstleister aus Nordrhein-Westfalen sein Geschäftsmodell radikal erweitert, indem er aus den Daten seiner Transportflotten eine eigene Plattform für Routenoptimierung entwickelte. Aus einem reinen

Transportanbieter wurde ein datengetriebenes Technologieunternehmen – mit höherer Marge und resilienter Marktposition.

Wertschöpfung neu denken

Das Beispiel zeigt: Wer verändern will, muss Wertschöpfung neu denken. Der traditionelle Fokus auf das Produkt reicht nicht mehr. Zunehmend geht es um Services, Plattformen und Ökosysteme.

„Equipment-as-a-Service“ ist mehr als ein Schlagwort. Es verändert das Geschäftsmodell von Investitionsgüterherstellern grundlegend. Statt Maschinen zu verkaufen, verkaufen Unternehmen heute Verfügbarkeit, Leistung und Datenanalyse. Das schafft kontinuierliche Erträge, engere Kundenbindung und Differenzierung gegenüber Billigwettbewerbern.

Doch dieser Schritt verlangt Mut: weg vom einmaligen Verkauf hin zu einer langfristigen Kundenbeziehung, die Investitionen in digitale Plattformen, Serviceorganisation und neue Kompetenzen erfordert.

Erfolgsfaktoren für den Wandel

Die Erfolgsfaktoren liegen weniger in der Technik als in der Umsetzung: Kommunikation, Kultur, Geschwindigkeit. Transformation muss als gemeinsamer Prozess verstanden werden – nicht als Projekt der IT-Abteilung oder des Vorstands. Unternehmen, die frühzeitig klar und transparent kommunizieren, die Mitarbeitenden einbeziehen und die Transformation mit konsequenter Geschwindigkeit vorantreiben, haben die größten Chancen, erfolgreich zu sein.

Veränderung ist keine Garantie für Erfolg. Aber Nicht-Veränderung ist eine Garantie für Misserfolg.

2. Verlagern – Neue Standorte, neue Perspektiven

Warum Standortentscheidungen über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Doch was tun, wenn Veränderung am Standort allein nicht ausreicht? Wenn Energiekosten, Steuerlast und Bürokratie nicht in einem vertretbaren Zeitrahmen überwunden werden können? Für viele Unternehmen lautet die Antwort: Verlagerung.

In den vergangenen zwei Jahren ist eine Entwicklung zu beobachten, die lange Zeit als Tabu galt. Mittelständische Unternehmen, die traditionell stark an ihren Heimatstandort gebunden waren, prüfen zunehmend aktiv internationale Optionen. Produktionsstätten werden in Länder mit günstigeren Energiepreisen verlagert, F&E-Zentren in Innovationshubs aufgebaut, Backoffice-Funktionen in Regionen mit hoher Arbeitskräfteverfügbarkeit ausgelagert.

Die strategische Logik der Verlagerung

Die Gründe sind valide. Deutschland zählt heute zu den Ländern mit der höchsten Abgabenquote weltweit. Die Energiepreise liegen im europäischen Vergleich an der Spitze, während die USA mit günstiger Energie aus Schiefergas und massiven Subventionen Investoren anziehen. Gleichzeitig kämpfen Unternehmen mit einer Regulierung, die immer komplexer wird und Entscheidungen verzögert.

Auf der anderen Seite locken Länder mit attraktiven Standortbedingungen. Osteuropa bietet qualifizierte Fachkräfte und geographische Nähe. Südostasien punktet mit Dynamik, Marktpotenzial und Kostenstruktur. Die USA bieten Stabilität, Energie und Innovationskraft sowie umfangreiche Förderprogramme.

Chancen und Risiken

Die Chancen einer Verlagerung liegen auf der Hand: niedrigere Kosten, Zugang zu Talenten, Nähe zu Wachstumsmärkten. Doch die Risiken sind ebenso real. Know-how kann verloren gehen, kulturelle Unterschiede erschweren die Zusammenarbeit, und die Verlagerung kann Imageschäden am Heimatstandort verursachen.

Ein Beispiel verdeutlicht die Ambivalenz: Ein traditionsreiches Familienunternehmen aus Bayern verlagerte 2024 einen Großteil seiner Produktion nach Tschechien. Die Kosten sanken signifikant, die Lieferzeiten verbesserten sich. Gleichzeitig führte der Schritt zu Spannungen mit der Belegschaft in Deutschland und zu politischen Diskussionen über Standorttreue. Der entscheidende Faktor für den Erfolg war, dass das Unternehmen offen kommunizierte und in Deutschland parallel massiv in F&E investierte. So wurden Akzeptanz geschaffen und Innovationskraft am Heimatstandort gestärkt.

Die neue Realität globaler Wertschöpfung

Verlagerung ist damit nur eine Notlösung, sondern Teil einer neuen Realität. Globale Wertschöpfungsketten sind fragmentierter, diversifizierter und resilienter zu gestalten. Unternehmen, die sich international breiter aufstellen, schaffen strategische Flexibilität. Sie sind weniger abhängig von einem Standort, weniger verwundbar durch geopolitische Risiken und können schneller auf Marktverschiebungen reagieren.

Doch klar ist auch: Verlagerung ersetzt nicht die Notwendigkeit der Transformation. Sie ist ein ergänzender Schritt. Wer lediglich Kosten ins Ausland verlagert, ohne Geschäftsmodell und Organisation zu erneuern, wird nur kurzfristig profitieren.

3. Verlieren – Das Risiko des Stillstands

Die dritte Option ist keine Entscheidung, sondern das Ergebnis des Nicht-Handelns. Sie tritt dann ein, wenn Unternehmen die Realität ignorieren, Veränderungen hinauszögern oder sich in Selbstzufriedenheit zurücklehnen.

Die Warnsignale sind bekannt: Margen erodieren, während Kosten steigen. Innovationen bleiben aus, weil Budgets gekürzt werden oder Mut fehlt. Die Arbeitgeberattraktivität sinkt, weil junge Talente andere Erwartungen haben – an Flexibilität, Nachhaltigkeit, Sinn.

Gerade im deutschen Mittelstand ist die Gefahr der Selbstzufriedenheit groß. Viele Unternehmen blicken auf jahrzehntelangen Erfolg zurück, sind Marktführer in Nischen, exportieren in die ganze Welt. Dieses Selbstbewusstsein ist einer der Gründe für die Stärke des Mittelstands – aber es kann zur Falle werden, wenn es in Selbstzufriedenheit mündet.

Die Märkte entwickeln sich weiter, ob ein Unternehmen mitzieht oder nicht. Disruptive Geschäftsmodelle warten nicht. Plattformanbieter aus Asien oder den USA gewinnen Marktanteile, weil sie schneller, digitaler, kundenorientierter agieren. Kunden verlieren die Geduld mit Anbietern, die zu langsam reagieren.

Verlieren bedeutet nicht zwingend den abrupten Zusammenbruch. Oft ist es ein schleichender Prozess: erst sinkende Margen, dann abnehmende Investitionsfähigkeit, schließlich der Verlust von Marktanteilen und Talenten. Doch das Ergebnis ist das gleiche: Bedeutungslosigkeit.

Schlussgedanken: Verlieren ist keine Strategie

Viele Unternehmen stehen mit Blick auf 2026 an einem Scheideweg. Die Weltwirtschaft wird unsicher bleiben. Energiepreise, Regulierungen, fragile Lieferketten – all das wird sich nicht kurzfristig ändern. Gleichzeitig eröffnen Technologien wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Plattformen enorme Chancen.

Die drei Optionen sind klar: **Verändern, Verlagern oder Verlieren.**

- Wer verändert, sichert seine Zukunftsfähigkeit im Heimatmarkt.
- Wer verlagert, schafft zusätzliche Resilienz und Kostenflexibilität.
- Wer nichts tut, verliert – langsam oder schnell, aber unausweichlich.

Die Botschaft ist eindeutig: Verlieren ist keine Strategie.

Jetzt ist der Zeitpunkt, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen: Wo stehen wir? Welche Veränderungen sind möglich? Wo lohnt sich eine Verlagerung? Welche Zukunft wollen wir gestalten?

Die Antwort erfordert Mut, Entschlossenheit und Geschwindigkeit. Denn die Zukunft ist nicht erwartbar – sie ist gestaltbar. Aber nur für diejenigen, die handeln.

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformatorischen Themen? Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen!

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Steffen Schuckmann

Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 150 0524 3
s.schuckmann@advyce.com