

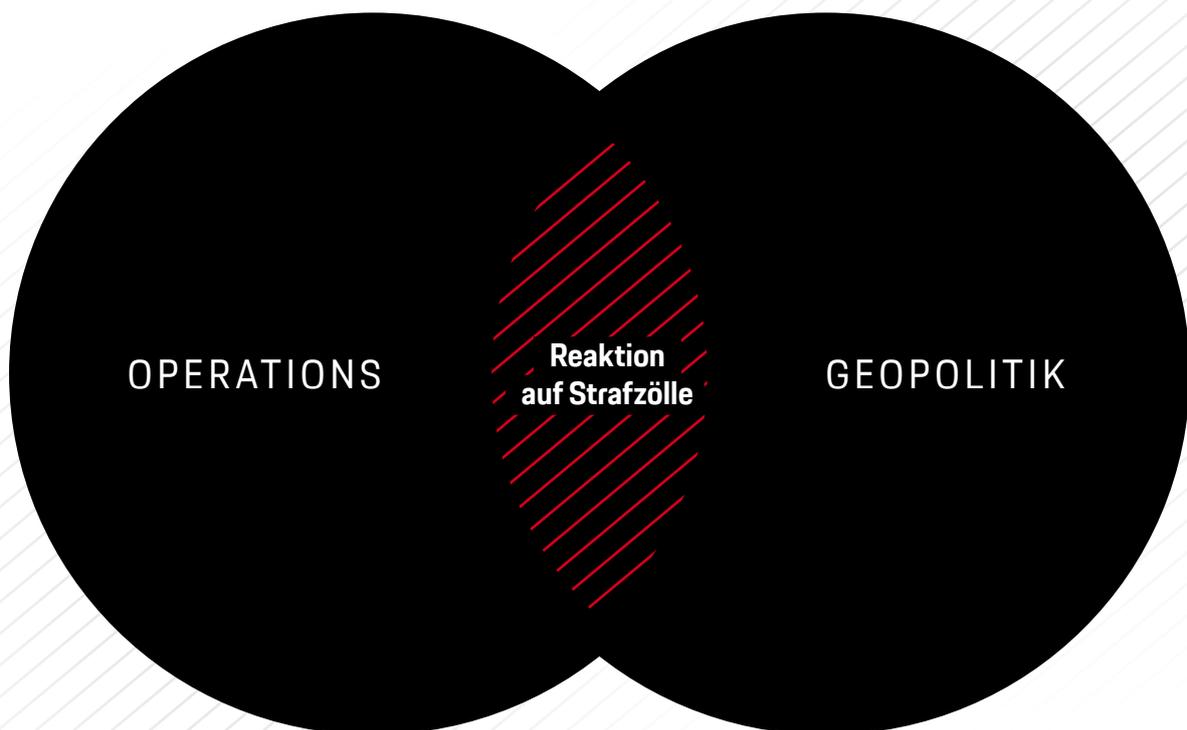


// INDUSTRIEGÜTER

Strafzölle im Maschinen- und Anlagenbau

Wie europäische Unternehmen mit der
Dynamik umgehen können

Seit dem Amtsantritt der neuen US-Regierung Anfang 2025 sind Strafzölle ein Dauerthema mit beispielloser Dynamik. Es ist kaum abzuschätzen, wie lange und in welcher Höhe die Zölle gelten. Das macht es Unternehmen besonders schwer, sich darauf einzustellen. Lohnt sich eine Verlagerung der Produktion in die USA – ganz oder teilweise? Bis zu welchem Punkt reichen Maßnahmen ohne Anpassung der Wertschöpfung aus? Diese Fragen an der Schnittstelle zwischen Geopolitik und Operationsstrategie beschäftigen Unternehmen weltweit.



© Porsche Consulting

Abb. 1. Die Reaktionen von Unternehmen auf Strafzölle, an der Schnittstelle zwischen Geopolitik und Operationsstrategie, betreffen Fertigung, Beschaffung, Logistik, Produktmanagement und Preisgestaltung.

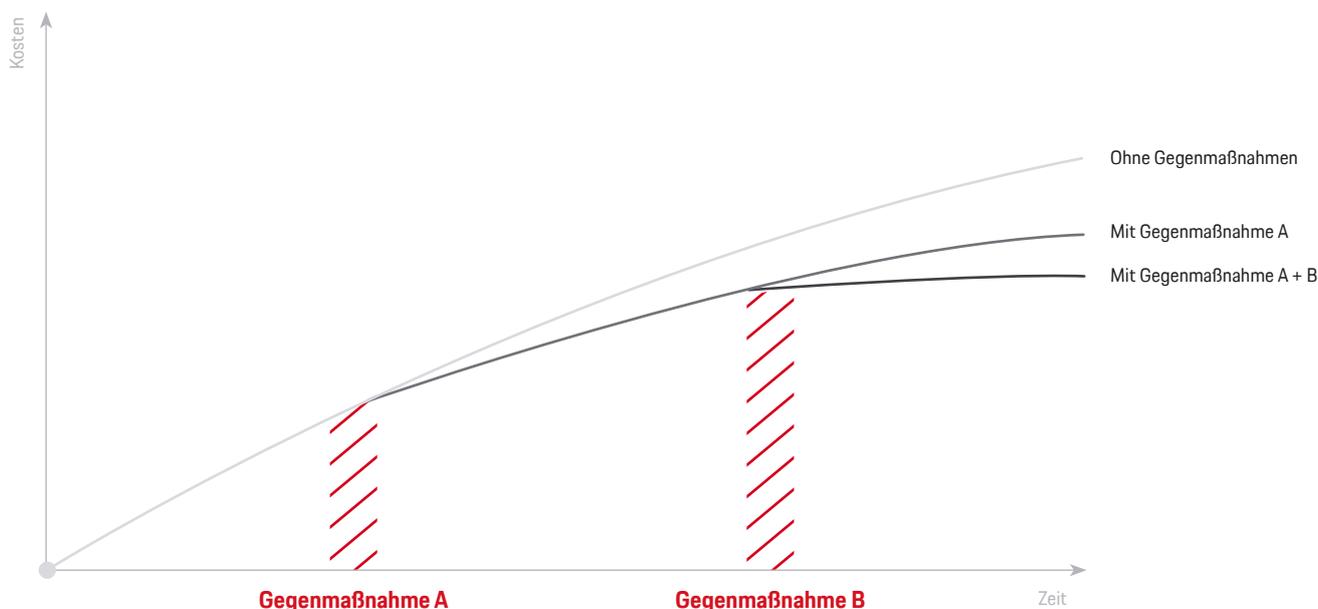
Maschinen- und Anlagenbau besonders betroffen

Besonders stark betroffen ist der europäische Maschinen- und Anlagenbau – eine Branche, die traditionell auf den US-Markt als wichtigsten Absatzkanal setzt. Mit einem Exportvolumen von 13,9 Milliarden Euro im ersten Halbjahr 2024 ist der US-Markt der bedeutendste für deutsche Maschinenbauer. Während andere Märkte wie China rückläufige Zahlen verzeichnen, bleibt der US-Markt weitgehend stabil, was die Auswirkungen der Strafzölle umso gravierender macht. Internationale Reaktionen in Form von Vergeltungszöllen auf US-Importe verstärken die Spannungen zusätzlich und schaffen ein komplexes Umfeld für exportorientierte Unternehmen.

In einer Welt voller Unbekannter kommt es darauf an, jedes erdenkliche Szenario zu berechnen, um zu erkennen, wenn bestimmte Schwellen überschritten werden und neue Handlungsoptionen erforderlich sind. Drei Faktoren gilt es miteinander abzuwägen: die Dauer und die Höhe der Zölle sowie

die Kosten der Handlungsoptionen. Je länger Zölle in Kraft sind, umso stärker akkumulieren sich die dadurch entstehenden Kosten. Zu Beginn erscheinen teure Handlungsoptionen nicht angemessen – sie treiben die Kostenkurve in die Höhe. Ab einer bestimmten Dauer der Zölle haben sie einen kostensenkenden Effekt.

Diese „Wendepunkte“ gilt es mithilfe von Szenarien frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen durchzurechnen und vorzubereiten. Der Reaktionsrahmen unterscheidet dabei grundsätzlich zwischen Maßnahmen ohne und Maßnahmen mit Eingriff in die Wertschöpfungskette. Während Maßnahmen ohne Eingriff schnell umsetzbar und auch schnell wieder abzuschaffen wären, falls Zölle wieder wegfallen, bieten sie bei anhaltender Zollsituation nur geringe Entlastung. Maßnahmen mit Einfluss auf die Wertschöpfungskette sind dagegen signifikant wirkungsvoller, aber auch teuer und schwer zu revidieren.



© Porsche Consulting

Abb. 2. Auswirkung von Zöllen und Gegenmaßnahmen. Je nach Höhe und Dauer der Strafzölle sind andere Handlungsoptionen angemessen und können die Kostenauswirkungen senken. Szenarioanalysen und Modellberechnungen helfen bei der Entscheidungsfindung.

Eingriff in die Wertschöpfungskette oder nicht?

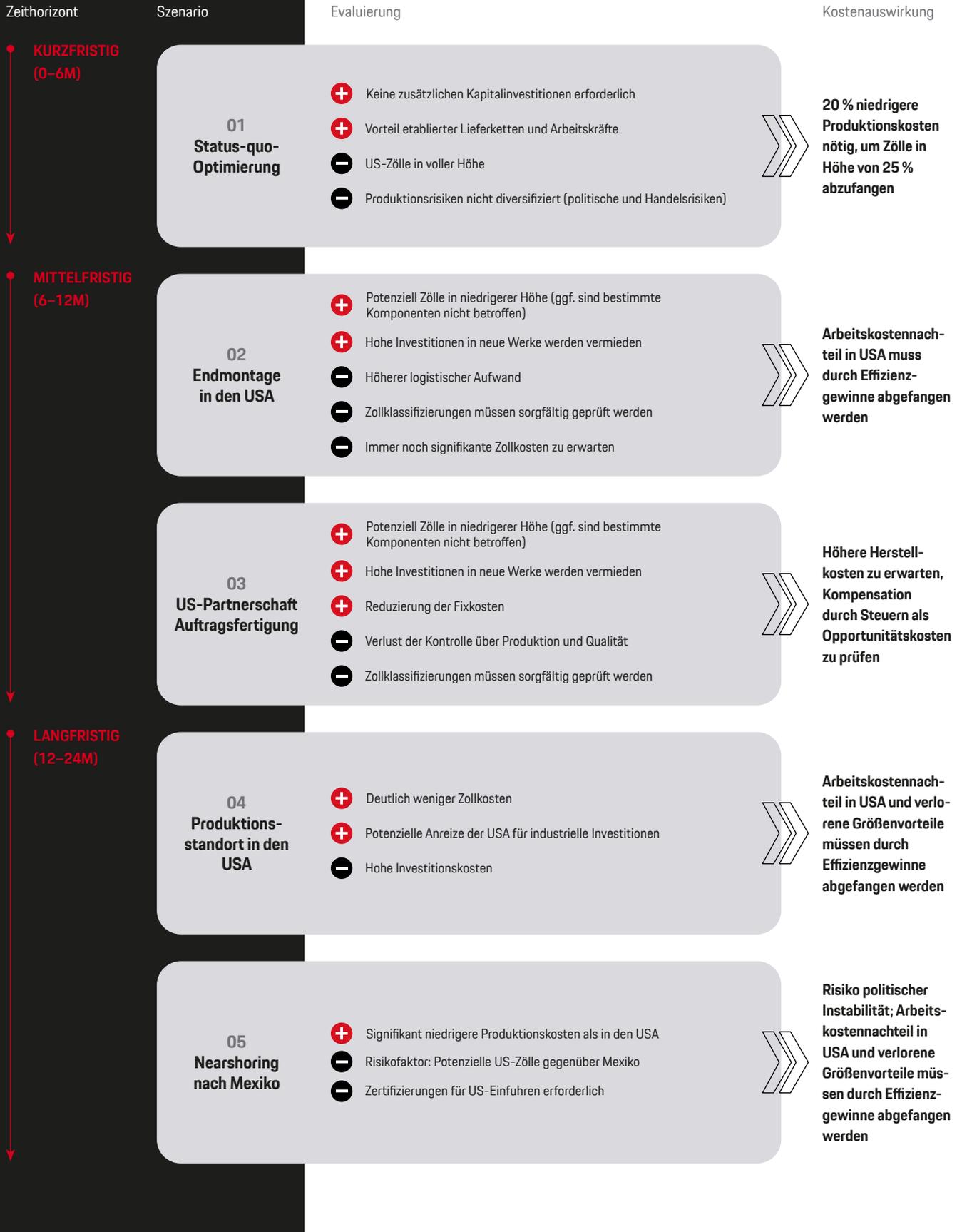
Bis zu einem gewissen Punkt können Zölle ohne Gegenmaßnahmen aufgefangen werden. Ist ein Ende der Handelsbelastungen in naher Zukunft absehbar, können Auslieferungsverzögerungen – trotz Vertragsstrafen – eine Option darstellen. Preisanpassungen, Kostenreduktionen und eine Überprüfung der Zollklassifizierung sind weitere kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten. Ist von länger anhaltenden oder steigenden Zöllen auszugehen, werden derartige Maßnahmen hingegen nicht ausreichen. Eine Anpassung der Wertschöpfungskette ist dann unumgänglich – etwa in der Beschaffung, der Produktion oder der Logistik. Folgende Darstellung zeigt beispielhaft mögliche kurz-, mittel- und langfristige Handlungsoptionen im Bereich Produktion.

Beispiel: Ein europäisches Maschinenbauunternehmen hat eine Produktionsstätte in Kanada und produziert dort Werkzeugmaschinen hauptsächlich für den US-amerikanischen Markt, aber auch für Kanada und Lateinamerika. Stahl und weitere Rohmaterialien bezieht es unter anderem aus Kanada, einige vormontierte Baugruppen kommen aus den USA. Gelten Straf- und Vergeltungszölle von jeweils 25 Prozent, ist der Import und Export von Teilen und Produkten über die Landesgrenzen hinweg nicht zukunftsfähig. Im schlimmsten Fall fallen Strafzölle auf kanadischer Seite beim Import der vormontierten Baugruppen an, weitere Strafzölle werden beim Export aus Kanada in die USA fällig.

Regionales Sourcing, Verlagerung von Endmontage (etwa in Form von Semi-Knocked-Down [SKD]- oder Completely-Knocked-Down [CKD]-Strategien), einzelnen Produktionsschritten oder der gesamten Produktion sind Beispiele für Handlungsoptionen in dieser Lage. Kurzfristig können auch Partnerschaften mit Auftragsfertigern helfen. Gleichzeitig müssten logistische Abläufe optimiert werden, um Effizienzgewinne zu realisieren und zusätzliche Kosten abzufangen. Allerdings ist beim Abwägen der Optionen immer das Gesamtbild zu betrachten. Im Falle einer Verlagerung der Produktion braucht es neben signifikanten Investitionen in neue Produktionsanlagen auch qualifizierte Arbeitskräfte. Das Lohnniveau in den USA liegt teilweise bis zu 50 Prozent über dem kanadischen Niveau. Weiterhin fallen, je nach Bundesstaat, höhere Unternehmenssteuern an. Selbst wenn eine teilweise oder komplette Verlagerung der Produktion in die USA möglich ist, so muss dies nicht immer der wirtschaftlichste Weg sein.



Ist von länger anhaltenden oder steigenden Zöllen auszugehen, werden derartige Maßnahmen hingegen nicht ausreichen. Eine Anpassung der Wertschöpfungskette ist dann unumgänglich – etwa in der Beschaffung, der Produktion oder der Logistik.



© Porsche Consulting

Abb. 3. Beispiele für Maßnahmen in der Herstellung: Je nach individueller Lage des Unternehmens sind kurz- bis langfristige Produktionsverlagerungen möglich und sinnvoll, wie dieses Beispiel zeigt.

Handlungsoptionen für betroffene Unternehmen

Um den Herausforderungen der Strafzölle effektiv zu begegnen, empfiehlt Porsche Consulting einen strukturierten Vier-Schritte-Ansatz. Dieser Ansatz erlaubt es Unternehmen, Risiken gezielt zu identifizieren, Strategien zu entwickeln und die Umsetzung klar zu steuern:

01 ANALYSE:

Zunächst müssen Unternehmen die relevanten Einflussfaktoren analysieren und ihre individuelle Betroffenheit bewerten. Dazu gehört eine umfassende Bestandsaufnahme der aktuellen Lieferketten, Produktionsstandorte und der potenziellen Auswirkungen der Zölle.

02 MODELLIERUNG:

Im zweiten Schritt wird ein mathematisches Modell entwickelt, das unterschiedliche Szenarien simuliert und deren finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen analysiert. Ziel ist es, Transparenz über mögliche Kostenentwicklungen zu gewinnen und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

03 REAKTIONSRAHMEN:

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden strategische Handlungsoptionen entwickelt. Diese reichen von kurzfristigen Maßnahmen ohne direkte Auswirkungen auf die bestehende Wertschöpfungskette bis hin zu langfristigen strukturellen Anpassungen, wie der Verlagerung von Produktionskapazitäten.

04 AUSFÜHRUNG:

Abschließend wird ein detaillierter Maßnahmenplan erstellt, der klare Meilensteine, Investitionsbedarfe und Entscheidungszeitpunkte definiert. Dieser Fahrplan dient als Leitfaden für die schrittweise Umsetzung der gewählten Strategie.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Strategie im

Umgang mit Strafzöllen bildet eine fundierte Szenarioanalyse. Unternehmen sollten verschiedene Entwicklungen – wie die Verlängerung oder Aufhebung der Strafzölle sowie mögliche Anpassungen der Zolltarife – modellieren und bewerten. So lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und geeignete Maßnahmen ableiten. Mittelfristig ist es entscheidend, die gesamte Wertschöpfungskette auf ihre Resilienz gegenüber äußeren Einflüssen zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dazu gehören strategische Maßnahmen wie die Nutzung

von Freihandelszonen, Investitionen in regionale Produktionsstandorte oder die Verlagerung von Montageprozessen in die Nähe wichtiger Absatzmärkte. Ein klar strukturierter Maßnahmenplan stellt sicher, dass Anpassungen zielgerichtet und effizient umgesetzt werden. Er dient als Leitfaden für Investitionsentscheidungen, zeigt notwendige Ressourcen auf und definiert zeitliche Abläufe. So bleiben Unternehmen auch in einem volatilen Umfeld handlungsfähig.

Kontakt



Dirk Pfitzer
Senior Partner
Industriegüter



+49 170 911 3376
dirk.pfitzer@porsche-consulting.com

Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH ist eine Managementberatung und Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Porsche AG. Das Unternehmen, führend in der Umsetzung von Strategien, beschäftigt 950 Mitarbeitende. Neben dem Hauptsitz in Stuttgart hat die Beratung Standorte in Hamburg, München, Berlin, Frankfurt am Main, Mailand, Paris, São Paulo, Shanghai, Peking, Atlanta und Palo Alto. Die Experten für die Bereiche Strategie und Organisation, Marke und Vertrieb, Technologie und Entwicklung sowie Operations unterstützen weltweit Unternehmen in den Branchen Automobil, Konsumgüter, Luftfahrt, Industriegüter, Pharma und Medizintechnik, Energiewirtschaft, Bau und Transport. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ verfolgt die Managementberatung einen klaren Auftrag: Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate zu schaffen – und dabei stets den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Porsche Consulting

STUTTGART | HAMBURG | MUNICH | BERLIN | FRANKFURT | MILAN | PARIS | SÃO PAULO | ATLANTA | PALO ALTO | SHANGHAI | BEIJING

www.porsche-consulting.com

© Porsche Consulting 2025