



Supply Chain Transformation
ist das neue Normal

Management Summary

Eine Miebach-Studie zu Prioritäten, Fallstricken und Erfolgsfaktoren

September 2025

Management Summary

In der heutigen, von Volatilität und rasantem Wandel geprägten Geschäftswelt ist die Supply Chain Transformation (SCT) ein zentraler Hebel, um nicht nur wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern sich als Unternehmen auch kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Um zu verstehen, wie Unternehmen in der DACH-Region diesen Wandel gestalten, hat Miebach eine umfassende Studie durchgeführt. Die Ergebnisse liefern einen klaren, datenbasierten Einblick in die Art der angestoßenen Transformationen, ihre Treiber sowie die Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Transformation wird zur neuen Normalität

Die Studie bestätigt, dass Supply Chain Transformation kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist. Im Durchschnitt haben die befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren 5,7 Transformationsinitiativen durchgeführt. Über 80 % der Unternehmen haben mindestens zwei SCT-Projekte in diesem Zeitraum durchgeführt, 25 % sogar fünf oder mehr.

- Reorganisation der Supply-Chain-Organisation (73 %)
- Einführung neuer IT-Systeme (67 %)
- Digitalisierung in der Logistik (66 %)

Die Ergebnisse zeigen, dass Transformationen vielschichtig sind und häufig organisatorische, technologische sowie prozessuale Veränderungen umfassen.

Transformationen sind in vollem Gange: Über 80 % der Unternehmen haben ihre Strukturen mehrfach angepasst, IT-Systeme modernisiert und die Logistik digitalisiert.

Weitere verbreitete Initiativen sind Automatisierung im Lager (über 50 %), Netzwerkanpassungen wie Eröffnung oder Schließung von Standorten (fast 50 %) sowie die Einführung von Sales & Operations Planning (S&OP) (41 %).

Demgegenüber stehen zukunftsorientierte Themen noch am Anfang: Nur etwa ein Drittel nutzt KI/Advanced Analytics (38 %) oder vernetzt die SC-Partner digital (33 %) stärker.

Was macht Transformation erfolgreich?

Die Studie zeigt eine klare Erfolgsformel für Transformationsprojekte:

- Starke Unterstützung durch das Top-Management (4,71/5)
- Klare Ziele, abgestimmt auf die Strategie (4,55/5)
- Effektives Projekt- und Change-Management und konsequente (4,46/5)
- Ausreichende Ressourcen (4,46/5)
- Kontinuierliche, offene Kommunikation (4,36/5).

Transformation gelingt, wenn Führungskräfte sie mit Klarheit und Zielorientierung vorantreiben. Strukturierte Projekt- und Change-Management-Ansätze bilden das Rückgrat einer verlässlichen Umsetzung. Offene Kommunikation und realistische Zeitpläne schaffen Vertrauen und sichern nachhaltige Akzeptanz. Zudem steigern die aktive Einbindung relevanter Stakeholder sowie die

Transformation wird zum Erfolg durch Führung, klare strategische Ziele und Kommunikation.

konsequente Fokussierung auf den Kundennutzen den Erfolg der Transformation.

Was bremst Transformationen aus?

Die größten Hindernisse spiegeln in vielen Fällen fehlende Erfolgsfaktoren wider wie die mangelnde Unterstützung durch das Top-Management (4,41/5) sowie unklare Ziele (4,29/5), gehen aber auch darüber hinaus:

- Unterschätzung von Risiken und Komplexität (4,24/5)
- Späte Einbindung wichtiger Stakeholder (4,21/5)

Fehlt es an klarer Führung, verlieren Transformationsziele schnell an Verankerung. Wird das Risiko unterschätzt und das Projektmanagement nicht konsequent gesteuert, stockt die Umsetzung.

Weitere häufige Stolpersteine sind unzureichende Kommunikation (4,16), eine kulturbedingte Abwehrhaltung (Silo-Denken, Misstrauen), unrealistische Zeitpläne ohne Puffer und knappe Ressourcen. Interessanterweise werden technische Aspekte seltener als Hauptursache für Scheitern gesehen.

Herausforderungen lassen sich überwinden durch klare Kommunikation, gezielte Einbindung der Stakeholder, professionelles Projektmanagement und konsequent verfolgte Ziele.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei Transformationen

Top-Erfolgsfaktoren für Supply Chain Transformation (Bedeutung 1–5)

Erfolgsfaktoren	Bedeutung (Durchschnitt)	Erläuterung
Starke Unterstützung durch das Top-Management	4.71	Aktives Sponsoring durch die Geschäftsführung; Führungskräfte treiben die Initiative, beseitigen Hindernisse und stellen Ressourcen bereit.
Klare Transformationsziele, abgestimmt auf die Strategie	4.55	Klar-definierte Ziele, die der übergeordneten Unternehmensstrategie entsprechen.
Effektives Projektmanagement und konsequente Umsetzung	4.46	Strukturierte Planung, enges Monitoring und disziplinierte Durchführung über die gesamte Projektdauer.
Effektives Change Management	4.46	Den Faktor Mensch im Change-Prozess managen: frühzeitige Kommunikation, Mitarbeiter schulen, Widerstände adressieren.
Ausreichende Ressourcen für die Transformation	4.46	Genügend Budget, Personal und Zeit einplanen, um die Veränderungen vollständig umzusetzen.
Kontinuierliche Stakeholder-Kommunikation	4.36	Regelmäßige und transparente Kommunikation von Fortschritten, Erfolgen und Herausforderungen an alle Beteiligten.
Realistische Zeitplanung (mit Puffern)	4.27	Machbare Zeitrahmen setzen, die Lernkurven und Unvorhergesehenes berücksichtigen.
Einbindung der Stakeholder in die Planung	4.25	Frühzeitige und laufende Beteiligung aller relevanten Abteilungen (und ggf. wichtiger Lieferanten/Kunden) an Konzeption und Entscheidungen.
Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse	4.21	Sicherstellen, dass die Veränderungen letztlich dem Kunden Mehrwert bringen (Service, Qualität, Reaktionsfähigkeit) und nicht nur internen Kennzahlen dienen.

Führung durch das Top-Management ist der Nr. 1 Erfolgsfaktor. Ohne C-Level-Unterstützung geraten selbst gut geplante Transformationen ins Straucheln.

Zentrale Empfehlungen und „Takeaways“ für Supply-Chain-Verantwortliche



1. Führung & klare Vision sichern

Sorgen Sie für sichtbares und nachhaltiges Sponsoring durch das Top-Management. Die Führungsspitze muss klar kommunizieren, warum die Transformation nötig ist und wie sie zur Geschäftsstrategie passt.



3. In Projekt- und Change Management investieren

Behandeln Sie Transformationen wie formelle Projekte mit eigenen Teams und Budgets, nicht nebenher. Unterbesetzen Sie nicht, stellen Sie Ihre besten Leute ab und holen Sie sich externe Expertise. Nutzen Sie bewährte Projektmanagement-Methoden und haben Sie einen Change-Management-Plan.



5. Externe Partner nutzen, aber interne Fähigkeiten aufbauen

Ziehen Sie Berater oder Technologiepartner hinzu, um schneller voranzukommen und Know-how einzubringen. Denken Sie jedoch auch darüber nach, ein internes „Center of Excellence“ für Supply Chain Transformation aufzubauen, um Wissen zu bewahren und fortlaufende Verbesserung zu managen.



7. Kundenperspektive beibehalten

Behalten Sie bei allen Änderungen den Endkunden im Auge. Transformationen, die darauf ausgerichtet sind, dem Kunden mehr Wert zu liefern (bessere Serviceerfahrung, höhere Qualität, schnellere Reaktion), erhalten intern und extern mehr Unterstützung und entfalten echten Mehrwert.



2. Messbare Ziele definieren & Fortschritt verfolgen

Legen Sie konkrete, quantifizierbare Ziele fest, die zu den strategischen Vorgaben passen. Nutzen Sie diese KPIs, um den Fortschritt zu messen und Erfolge zu honorieren.



4. Stakeholder früh und regelmäßig einbinden

Identifizieren Sie alle Betroffenen, die Teil der Veränderung sind. Beteiligen Sie sie von Anfang an bei Konzeption und Entscheidungen. So schaffen Sie breites Buy-in und stellen sicher, dass Lösungen praxisnah sind und auf Akzeptanz stoßen.



6. Technologie an Prozess und Mensch ausrichten

Konzentrieren Sie sich auf Technologien, die direkt Ihre Pain Points adressieren oder Ihre Ziele unterstützen. Vermeiden Sie das „Shiny Object“-Syndrom: jedes Tech-Investment braucht einen Business Case. Optimieren Sie zuerst den Prozess, dann digitalisieren Sie ihn. Binden Sie Endanwender ein, damit neue Tools auch wirklich genutzt und akzeptiert werden.



8. Verbesserungen als dauerhaften Prozess etablieren

Nach dem „Go-Live“ ist vor dem Erfolg. Überwachen Sie den neuen Prozess oder das neue System nach der Einführung, um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse eintreten. Nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor. Etablieren Sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Erfolgreiche Unternehmen nutzen Transformation als dauerhaften Optimierungsprozess.



Bereit, Ihr volles
Supply-Chain-Potenzial
zu entfalten?
Kontaktieren Sie uns:
Wir entwickeln Supply-
Chain-Lösungen, die Ihr
Unternehmen voranbringen.

Autoren und Ansprechpartner:

Miebach Consulting GmbH
Rotfeder Ring 7-9
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
www.miebach.com

Heads of the study:

Marko Holzwarth
Fabian Jäger

Copyright:

Miebach Consulting GmbH, 2025

Die Ergebnisse der Studie dürfen
kostenlos verwendet und wiederverwen-
det werden, sofern die Quelle angegeben
wird.

Bildquelle: Shutterstock

Impressum

Frankfurt am Main, September 2025

Redaktion und Satz:

Wiebke Tillmanns
Astrid Sieber
Miebach Consulting GmbH

Herausgeber:

Miebach Consulting GmbH
Rotfeder Ring 7-9
60327 Frankfurt am Main
Germany
www.miebach.com