

Geopolitische Risiken

Herausforderungen für Lieferketten



Die geopolitischen Spannungen verschärfen sich. Wichtige Auslöser liegen im Verhältnis zwischen China und Taiwan und generell im machtbewussten Auftreten Chinas. Die USA reagieren mit verstärkten Exportrestriktionen, um China den Zugang zu führender Technologie zu erschweren. Es stellt sich die Frage, ob und wie sich die Unternehmen im Einkauf strategisch auf Eskalationsszenarien einstellen können.

Peking ist bereit, eine Wiedervereinigung Taiwans mit dem Festland allenfalls auch mit gewaltsamen Mitteln zu erzwingen. In der westlichen Wirtschaft fließen vorab diese militärischen Drohgebärden ins Risikomanagement ein.

In den letzten 20 Jahren ist China zu einem starken Handelspartner aufgestiegen. Die wichtigsten Handelspartner für China sind Japan, Südkorea, USA, Deutschland und Australien mit Handelsvolumina von jeweils rund 150 bis 640 Mrd. USD. Die drei Hauptwarengruppen beim Import sind Elektronik, Maschinen und Mineralölherzeugnisse. Beim Export sind die Hauptwarengruppen Elektronik, Maschinen und Textilien. Auch aus der Sicht von Japan, Südkorea, USA, Taiwan und Deutschland ist China jeweils der wichtigste Handelspartner.

Taiwan nimmt insbesondere als wichtigster Chip-lieferant der Welt eine bedeutende Rolle in der westlichen Industrie ein. Für Taiwan sind China, USA und Japan die wichtigsten Handelspartner für Elektronik, Rohstoffe, Maschinen und Fahrzeuge. Von einem eskalierenden Konflikt wäre die gesamte Weltwirtschaft betroffen.

In der Elektronik sind die Wertschöpfungsprozesse globalisiert und international vernetzt. Die US-Regierung bedrängt deshalb westliche Staaten mit führender Technologie in der Halbleiterindustrie, den Export nach China zu beschränken. Vorab sind die Niederlande mit ASML, dem weltweit führenden Anlagenbauer für Halbleiter, sowie Japan und Südkorea betroffen. China könnte technologisch rasch ins Hintertreffen geraten, aber auch die Handelspartner Japan, Südkorea und Niederlande wären wirtschaftlich stark betroffen.

Die Abhängigkeiten von China gehen weit über elektronische Komponenten hinaus. Wichtige Schlüsseltechnologien der Zukunft wie etwa die Photovoltaik werden in der Lieferkette vom Rohstoff bis zu Endkomponenten durch China dominiert.

Die EU Chip Act ist eine Initiative der Europäischen Union zur Förderung der Halbleiterindustrie in Europa. Die Initiative zielt darauf ab, den Ausbau der europäischen Halbleiterproduktion und -forschung zu fördern, um die Abhängigkeit von importierten Halbleitern aus anderen Ländern zu

reduzieren und die digitale Souveränität Europas zu stärken.

Zudem würde der Konflikt die globale Transportlogistik massiv stören. Die Seestraße von Taiwan ist eine wichtige Schifffahrtsroute zwischen den Ländern Nordostasiens und den Ländern Südostasiens und verbindet den Pazifischen Ozean mit dem Südchinesischen Meer. Das Südchinesische Meer ist ein wichtiger Knotenpunkt für den internationalen Handel und hat eine strategische Bedeutung für die Region. Es ist einer der meistbefahrenen Seewege der Welt und verbindet die wichtigen Handelsregionen Asiens, einschließlich China, Japan, Korea und Südostasien. Zudem sind die Küstenstaaten am Südchinesischen Meer wichtige Handelspartner für andere Länder, einschließlich der USA und Europas. Die Sicherheit und Stabilität in der Region sind von großer Bedeutung für den internationalen Handel und die wirtschaftliche Entwicklung. Konflikte oder Spannungen in dieser Region können die Handelsströme stören und die globale Wirtschaft beeinträchtigen.

Maßnahmen zur Behandlung von Lieferrisiken

Wie in den vielen Krisen zuvor, unterstreicht auch die aktuelle geopolitische Lage die Bedeutung eines strategischen Lieferanten- und Risikomanagements für viele Unternehmen. Einkäufer und Supply Chain Manager haben aus den vergangenen Krisen dazugelernt und haben ihre Einschätzung von Chancen und Risiken neu kalibriert. Der Risikoappetit ist deutlich geringer als noch vor wenigen Jahren. Entsprechend sind immer mehr Unternehmen dabei, die Risiken in den Lieferketten neu zu beurteilen und Einkaufsstrategien auszurichten. Nachfolgend skizzieren wir ausgewählte Maßnahmen zur Behandlung aktueller Risiken im globalen Kontext.

Trend zur globalen Entkopplung

Viele Unternehmen reagieren auf den Taiwan-Konflikt und die Abhängigkeiten von China mit globaler Entkopplung. Diese zeigt sich in Form einer konsequenteren Lokalisierung der Beschaffung und Produktion nach Kontinent. Unternehmen suchen nach alternativen Standorten zur Produktion und bringen die Lieferquellen näher zu ihren Produktionsstätten, um die Supply Chains logistisch zu verkürzen und die Resilienz zu erhöhen.

Geographische Diversifikation

Um Abhängigkeiten und damit Risiken zu reduzieren, diversifizieren die Unternehmen ihre Produktions- und Lieferketten geographisch. So verlagern Unternehmen Produktionsstätten und Lieferquellen aus China in andere sudostasiatische Länder. Aufgrund ihrer niedrigeren Arbeitskosten, Investitionsanreize und der relativen politischen Stabilität haben sich beispielsweise Vietnam und Indonesien zu attraktiven Standorten entwickelt.

Beschaffungstrend Nearshoring

Ein weiterer Beschaffungstrend vor dem Hintergrund geopolitischer und anderen globaler Risiken ist das Nearshoring. Dabei suchen sich Unternehmen ihre Lieferanten in der Nähe ihrer Werke oder aber der Absatzmärkte zu konzentrieren. In Europa sind dies Länder wie Nordafrika, Südeuropa, Osteuropa oder die Türkei.

Durch das Nearshoring werden Abhängigkeiten von logistisch langen Supply Chains reduziert, die von politischen oder klimatischen Risiken betroffen sein können. Außerdem werden Lieferzeiten verkürzt und Risiken für die Transportlogistik reduziert. Allerdings kann Nearshoring auch höhere Produktionskosten bedeuten.

Lokalisierung von Produktion und Beschaffung

Viele Unternehmen setzen zudem auf die Lokalisierung ihrer Produktion und Beschaffung, indem sie Produktionsstandorte in den Ländern errichten und die Beschaffung lokalisieren, in denen sie ihre Produkte verkaufen oder wo sie eine hohe Nachfrage erwarten. Dadurch können sie näher an ihre Kunden heranrücken, schneller auf Veränderungen in der Nachfrage reagieren und die Kosten für den Transport von Waren reduzieren.

Ein Beispiel dafür ist, dass ein deutsches Unternehmen, das in China ein Werk hat, auch seine Beschaffung dort ausbaut, um die Anforderungen der chinesischen Kunden zu erfüllen. Wenn das Unternehmen in China nicht produziert und auch keine lokalen Zulieferer hat, wird es Schwierigkeiten haben, seine Produkte in China zu vertreiben.

Dieser Trend zur Lokalisierung nach Kontinenten zeigt auch, dass der Wettbewerb um globale Märkte zunehmend auf regionaler Ebene stattfindet. Unternehmen müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse ihrer Kunden in den Zielmärkten zu verstehen und zu erfüllen, um erfolgreich zu sein.

Grundsätzliche Maßnahmen für resiliente Lieferketten

Um Lieferketten resilienter zu gestalten, gibt es weitere grundsätzliche Maßnahmen, die Unternehmen prüfen. So hat sich eine Zweilieferantenstrategie durchgesetzt, um Lieferengpässe durch den Ausfall eines Lieferanten vermeiden zu können. Entweder geht es um ein konkretes Dual Sourcing, wobei von zwei Lieferanten Ware bezogen wird, oder um ein Second Sourcing, also der Option, von einem zweiten Lieferanten die Ware beziehen zu können. Beide Varianten unterscheiden sich von einem Single Sourcing, bei dem bewusst nur von einem Lieferanten die Ware beschafft wird. Bei einer Sole Source gäbe es überhaupt nur einen Lieferanten.

Aufgrund der fragilen Lieferketten holen Unternehmen Teile ihrer Produktion, die bisher von Lieferanten bezogen wurden, im Rahmen des In-sourcings wieder ins eigene Unternehmen zurück. Damit lässt sich das Risiko reduzieren, bindet aber mehr Kapital und Ressourcen. Das Know-how, Fachkräfte und die notwendigen Einrichtungen müssen aufgebaut werden.

Pufferlager für wichtige Rohstoffe oder Vorprodukte wiederum können im Fall einer Krise Engpässe abfangen. Da hier zusätzliche Lagerhaltungskosten anfallen, Kapital gebunden wird und das Risiko obsoletter Ware latent vorhanden ist, sollte sorgfältig überlegt werden, wofür und in welcher Form Sicherheitslager angelegt werden. Die Bestandsführung sollte transparent erfolgen.

Eine offene und partnerschaftliche Kommunikation mit den wichtigen Lieferanten sowie Kunden ist ebenfalls wichtig, um Risiken rechtzeitig zu identifizieren und gemeinsame Lösungen zu finden. Lieferantenbesuche und eine kontinuierliche Bewertung der Lieferanten sind wichtige Ansätze.

Ebenso sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen regelmäßig schulen und trainieren, um sie für mögliche Risiken im strategischen Einkauf sowie in der operativen Beschaffung zu sensibilisieren und ihnen die Fähigkeiten zu vermitteln, auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren.

Last but not least treiben die Unternehmen die Digitalisierung ihrer Lieferkette zunehmend voran, indem sie beispielsweise Bestellprozesse automatisieren oder das Tracking von Lieferungen verbessern.

Durch die Digitalisierung können Prozesse schneller, effizienter und transparenter gemacht werden, was dazu beiträgt, Engpässe zu vermeiden. Auf Basis der Daten über Lieferanten, Transportwege oder Bestellstaus schafft man außerdem die Grundlage für ein Frühwarnsystem, damit Störungen in der Lieferkette frühzeitig erkannt und beseitigt werden können. Die Transparenz der Lieferketten ist das A und O eines funktionierenden Risikomanagements. Überwachen Sie daher Ihre Lieferketten durch Echtzeit-Tracking und vorausschauende Analytik. Auch hierbei kann Kloepfel Consulting Sie mit Know-how und Tools unterstützen.

Ist ein Risikomanagement-System erst einmal im Unternehmen implementiert, ist der „zusätzliche“ Aufwand im täglichen Geschäft gering. Die Kosten, die bspw. durch einen plötzlichen Ausfall eines Lieferanten verursacht werden könnten, sind wesentlich höher als die Aufwendungen für Implementierung und Betrieb eines fundierten Lieferketten-Risikomanagements.

Hilfe von außen einholen

Der Bedarf an einem funktionellen Risikomanagement im Einkauf ist stark gewachsen. Kloepfel Consulting unterstützt seine Kunden mit dem notwendigen Know-how, Tools und vor allem mit der Zeit, die in einer Einkaufsabteilung oftmals fehlt, um ein ganzheitliches Risikomanagementsystem aufzubauen.

Checkliste

6 Schritte zur Abwehr von Lieferrisiken

In dieser Übersicht fassen wir die sechs grundlegenden Schritte von der Risikoanalyse über die Gegen-Maßnahmen zur Abwehr von Lieferrisiken und einen Notfallplan im Worst Case zusammen.

Schritt 1: Potenzielle Risiken identifizieren und bewerten

Die Risikoanalyse sollte nach Warengruppen, Lieferanten und Ländern durchgeführt werden, um daraus strukturierte Maßnahmen zur Risikobehandlung ableiten zu können. Bewerten Sie relevante Risiken hinsichtlich seiner Eintrittswahrscheinlichkeit (gering, mittel, hoch) und der möglichen Auswirkungen (gering, mäßig, schwer) auf Ihre Organisation. Fokussieren Sie die Maßnahmen zur Risikobehandlung auf die wahrscheinlichsten Risiken mit hohem Schadenspotenzial.

Schritt 2: Behandeln Sie kritische Risiken

Nachdem Sie die kritischen Risiken in der Risikomatrix identifiziert haben, sollten Sie Maßnahmen zur Behandlung der Risiken entwickeln, um sie zu vermeiden, zu reduzieren oder zu verlagern. Prüfen Sie dazu, die in dem Artikel „Geopolitische Risiken - Herausforderungen für Lieferketten & mögliche Lösungsansätze“ empfohlenen Maßnahmen.

Schritt 3: Umsetzung des Aktionsplans

Setzen Sie die im Aktionsplan aufgeführten und klar priorisierten Maßnahmen nach Warengruppe oder Lieferanten um. Hierbei sollten die erforderlichen Ressourcen, Budgets und Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet werden. Klare und erreichbare Meilensteine sollten festgelegt werden. Informieren Sie Ihre Kunden regelmäßig sowie transparent über ihre Notfallpläne und Risikomanagementstrategien. Die Qualifizierung eines Zweitlieferanten wäre eine typische Maßnahme.

Schritt 4: Behalten Sie Frühindikatoren im Blick

Überwachen Sie regelmäßig Indikatoren zu wichtigen Beschaffungsthemen, um sicherzustellen, dass kritische Entwicklungen rechtzeitig erkannt und angemessen abgewehrt werden. Besuchen Sie regelmäßig Ihre Lieferanten, um deren Geschäftssituation zu verfolgen und unerwünschte Entwicklungen zu erkennen. So würden Sie etwa ein Auslastungs- oder Nachfolgeproblem erkennen.

Schritt 5: Erstellen Sie einen Notfallplan

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Lieferanten realistische Notfallpläne, um sicherzustellen, dass in kritischen Situationen alternative Ansätze greifen und die Versorgung zu vertretbaren Kosten sicherstellen. Diese Notfallpläne dürfen nicht verstauben. Sie sind periodisch zu überprüfen und zu aktualisieren.

Schritt 6: Testen Sie Ihren Notfallplan

Testen und evaluieren Sie Ihren Notfallplan regelmäßig mit den Beteiligten, Ihren Lieferanten und Kunden, um sicherzustellen, dass er funktioniert. Aktualisieren Sie ihn im Zweifel. Konkret etwa, wer würde in der Task Force teilnehmen und wie würde zusammengearbeitet.



Dr. Stephan Hofstetter
Partner Kloepfel Consulting

Risikomanagement im Einkauf

Zum Thema bietet Ihnen Kloepfel Consulting Risikoanalysen, die Entwicklung konkreter Methoden und Maßnahmen zur Behandlung von Risiken sowie Schulungen und Workshops an.

Vereinbaren Sie ein unverbindliches Beratungsgespräch

Kontaktieren Sie Dr. Stephan Hofstetter, Partner bei Kloepfel Consulting, für ein erstes Telefonat oder Webmeeting per E-Mail oder telefonisch.

s.hofstetter@kloepfel-consulting.com
+49 211 941 984 33

KLOEPFEL CONSULTING

Wir reden nicht. Wir setzen um!



Zum 8. Mal in Folge:

Kontakt

Kloepfel Consulting GmbH
Dr. Stephan Hofstetter
Pempelforter Straße 50
D-40211 Düsseldorf

T: +49 211 / 941 984 33

s.hofstetter@kloepfel-consulting.com
www.kloepfel-consulting.com