



- 02 / Versorgungssicherheit
- 03 / Tragfähigkeit der Kosten
- 04 / Strategien in der Krise
- 05 / Schutz vor Preissteigerung

WELTHANDEL IM UMBRUCH – NEUORDNUNG DER LIEFERKETTEN & STATEGIEN DER WIRTSCHAFT

Wie können Mittelständler angesichts gestörter Lieferketten weiterhin erfolgreich agieren? In welchem Maße wirkt sich der Handelskrieg zwischen den USA und China aus? Mit welchen Strategien bringen Unternehmen mehr Resilienz in ihre Supply Chain?

IMPRESSUM

Whitepaper:
Mittelstand in der Energiekrise
Veröffentlicht: Februar 2023

Herausgeber:
Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.
Charlottenstrasse 47
10117 Berlin Deutschland
V.i.S.d.P.: Christian Achilles,
Leiter Kommunikation

Redaktionelle Umsetzung:
Fazit Communication GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:
Hannes Ludwig, Jonas Grashey

Redaktion:
Benjamin Kleemann-von Gersum,
Dirk Mewis

Art Direction:
Anabell Krebs

Welche Position nimmt Deutschland in den globalen Lieferketten ein?

Importierte Vorleistungen aus dem Ausland spielen gerade für die deutsche Exportwirtschaft eine zentrale Rolle und tragen entscheidend zu ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei. So entfallen laut einer Studie des Ifo-Instituts allein über 95 Prozent des deutschen Güterhandels auf Unternehmen, die sowohl importieren als auch exportieren - ein Spitzenwert im europäischen Vergleich.

Status quo der Verflechtungen

Im europäischen Produktionsnetzwerk nimmt Deutschland eine zentrale Rolle ein - als Zulieferer ebenso wie als Abnehmer von Waren. Außerhalb der EU sind die deutschen Verflechtungen mit den USA und China am stärksten. Dabei ist China längst der größte Handelspartner Deutschlands. So wurden im Jahr 2021 nach Destatis-Zahlen Waren im Wert von fast 250 Milliarden Euro zwischen beiden Ländern gehandelt.

DIE WICHTIGSTEN URSACHEN FÜR DIE PROBLEME IN DEN LIEFERKETTEN

Corona-Pandemie stört Produktion und Logistik

Grenzschließungen, Lockdowns und Verzögerung in Häfen haben starke Störungen in den Wertschöpfungsketten zahlreicher Unternehmen ausgelöst und stellen die bisher weitverbreitete Just-in-Time-Produktion in Frage. Vor allem die asynchron auftretenden Schocks, die durch die weltweit unterschiedlichen Entwicklungen der Pandemie entstanden sind, stellten eine große Herausforderung für die Unternehmen dar.

Krieg Russlands gegen die Ukraine

Schon Anfang des Jahres 2022, bevor Russland den Krieg gegen die Ukraine begonnen hatte, klagten mehr als acht von zehn deutsche Industriebetriebe in einer DIHK-Umfrage über mittlere bis erhebliche Liefereschwierigkeiten. Zwei Monate später meldeten 60 Prozent der Unternehmen zusätzliche Störungen in Lieferketten und Logistik als Folge des Krieges.

Bisherige Strategie: Fokus auf wenige, besonders günstige Lieferanten

Aus wirtschaftlicher Perspektive liegt der Kern der Globalisierung in der internationalen Arbeitsteilung. Sie ermöglichte es, die weltweite Produktion und Güterversorgung effizient zu organisieren und die Spezialisi-

sierungsvorteile eines jeden Landes optimal zu nutzen. Das ausschlaggebende Kriterium für die Auswahl der Lieferanten war dabei in der Regel der Preis. Um Mengenvorteile zu nutzen, setzten Einkäufer zudem meist auf möglichst wenige Lieferanten und Lieferländer.

Steigende Nachfrage trifft auf knappes Angebot

Weil die Wirtschaft in einigen Ländern 2021 nach dem ersten Corona-Schock wieder deutlich Fahrt aufgenommen hatte, stieg hier die Nachfrage an Rohstoffen, Vorprodukten und Konsumgütern sprunghaft an. Doch dieser Bedarf traf auf ein zerrüttetes Angebot. Lockdowns und andere durch Corona bedingte Einschränkungen hatten dafür gesorgt, dass Fabriken und Häfen stillstanden.

AUSWIRKUNGEN AUF DEUTSCHE UNTERNEHMEN

Kosten für die Wirtschaft steigen

Bereits seit Herbst 2021 hat sich der Kostendruck für deutsche Unternehmen deutlich verstärkt. Zum einen nahm die weltweite Konjunktur nach dem pandemiebedingten Einbruch wieder Fahrt auf und beflügelte die Nachfrage. Zum anderen waren die Corona-Folgen in vielen Ländern und Branchen noch nicht überstanden, während insbesondere China mit neuen Ausbrüchen des Virus und Lockdowns zu kämpfen hatte.

Produktionsausfälle nehmen zu

Nicht nur Halbleiter, diverse Metalle und Chemikalien waren im Jahr 2021 Mangelware, selbst so profane Dinge wie Hundeleinen waren zeitweise knapp. Nach einer damaligen IW-Studie berichteten drei Viertel der befragten Unternehmen von Produktionsausfällen. Teilweise konnten die notwendigen Teile mit höheren Preisen beschafft und die Produktion am Laufen gehalten werden. Teilweise standen Maschinen und ganze Autofabriken still. Auch im Folgejahr blieb die Lage angespannt.

Wertschöpfung bleibt aus

Weil Vorprodukte aus dem Ausland fehlten, konnte die deutsche Industrie von Anfang 2021 bis Mitte 2022 Güter im Wert von knapp 64 Milliarden Euro nicht herstellen. Diesen Wert ermittelte eine Studie des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung. Besonders stark betroffen war die Autoindustrie.

Wie begegnen Unternehmen den gestörten Lieferketten?

Maßnahmen in Reaktion auf Lieferkettenunterbrechungen

Verarbeitendes Gewerbe, Mehrfachnennungen möglich

Diversifikation in der Beschaffung/neue Lieferanten



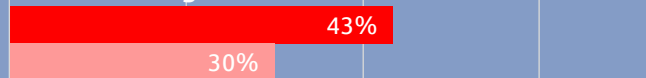
Verstärkte Lagerhaltung



Bessere Überwachung der Lieferketten



Umschichtung zwischen bestehenden Lieferverhältnissen



Höhere Fertigungstiefe (Insourcing)

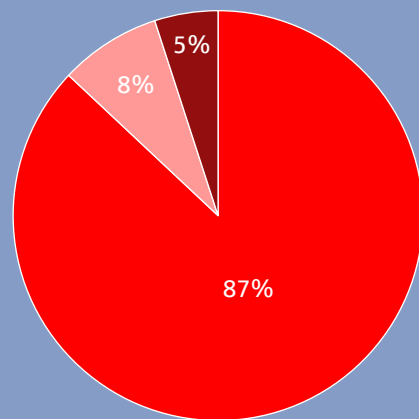


Sonstige



● Großunternehmen ● KMU

Reaktionen auf die Störungen der globalen Lieferketten durch die Corona-Pandemie
Verarbeitendes Gewerbe



● Ja ● Nein ● Weiß nicht

Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2022.

Rückbesinnung auf Lagerhaltung

Fast 90 Prozent der deutschen Industrieunternehmen haben als Reaktion auf die Störungen der Lieferketten seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie ihre Beschaffungsstrategien geändert. Die am häufigsten ergriffene Maßnahme war dabei laut den ifo-Konjunkturumfragen im Juli 2022 die Erhöhung der Lagerhaltung (insgesamt 68 Prozent). Überdurchschnittlich stark wird die Maßnahme im Mittelstand genutzt.

Diversifizierung der Lieferkette

Die Diversifizierung von Lieferketten hat für die Unternehmen ebenfalls eine hohe Priorität. Knapp zwei Drittel haben Maßnahmen ergriffen, um ihre Zulieferbasis durch die Aufnahme neuer Lieferanten zu erweitern. Jedoch kann die Diversifizierung von Zulieferern mit erheblichen Kosten verbunden sein, weshalb sie von KMU weniger häufig genutzt wird als von Großunternehmen.

Kriterien für die Suche weiterer Lieferanten

Auf der Suche nach neuen Lieferanten sind den Unternehmen unterschiedliche Aspekte wichtig: An erster Stelle steht laut des „AHK World Business Outlook Herbst 2021“ für 78 Prozent die Zuverlässigkeit ihrer Geschäftspartner. Für jeweils zwei Drittel der Unternehmen spielen Produktqualität sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis eine wichtige Rolle. Angesichts der weltweiten Ausweitung von Lokalisierungsvorschriften, wie etwa Buy America oder Make in India, sehen 17 Prozent der Unternehmen in Local-Content-Vorschriften ein wichtiges Kriterium.

Kaum Verlagerung der Produktion geplant

Nur ein kleiner Teil (15 Prozent) der Unternehmen planen laut der AHK-Umfrage die Suche nach neuen Produktionsstandorten.

Hintergrund: Globale Handelspolitik & rechtlicher Rahmen im Umbruch

EXKURS II: HANDELSKRIEG ZWISCHEN CHINA UND DEN USA

Im Jahr 2018 spitzte sich der Handelskonflikt zwischen China und den USA dramatisch zu, als die US-Regierung unter Präsident Donald Trump einige Technologielieferanten aus der Volksrepublik mit Lieferverboten und immer mehr chinesische Waren mit Sonderzöllen belegte. Dies setzte eine Spirale handelspolitischer Sanktionen und Gegenmaßnahmen in Gang. Auch unter der aktuellen Regierung in Washington setzen beide Seiten auf wirtschaftliche und technologische Entflechtung statt auf Kooperation.

Zwei Systeme im Wettbewerb

Die Rivalität zwischen den USA und China wird in der Forschung als Systemwettbewerb beschrieben. Dabei konkurrieren die westlichen Demokratien und ihre marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodelle mit einem autoritären Staatskapitalismus, der in China anzutreffen ist. Damit verbunden ist die Frage, ob westliche Werte wie individuelle Freiheit, Rechtsstaatlichkeit und Meinungsfreiheit Zukunft haben.

Auswirkungen des Handelskonflikts zwischen China und den USA auf die deutsche Wirtschaft

Europäische Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Wenn sie die Sanktionsvorschriften aus dem einen Land einhalten, kann es passieren, dass sie dadurch Sanktionsvorschriften des anderen Landes verletzen. Somit geraten auch deutsche Firmen zunehmend zwischen die Fronten. Eine Abkopplung der EU und Deutschlands von China erscheint jedoch ebenfalls nicht attraktiv. Sie zöge Vergeltungsmaßnahmen von der chinesischen Seite nach sich und käme Deutschland fast sechsmal so teuer wie der Brexit, so eine Szenario-Analyse des Münchener ifo-Instituts aus dem Sommer 2022. Zu den größten Verlierern würden dabei die Automobilindustrie und der Maschinenbau gehören.

EXKURS II: AUSWIRKUNGEN DES NEUEN LIEFERKETTENGESETZES

Im Januar 2023 ist das Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG) in Kraft getreten. Die Bundesregierung verfolgt damit das Ziel, den Schutz grundlegender Menschenrechte in globalen Lieferketten zu verbessern.

Für wen gilt das deutsche Lieferkettengesetz?

In einem ersten Schritt erstreckt sich der Anwendungsbereich des Gesetzes auf relativ große Unternehmen, die in der Regel mindestens 3.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigen. Ab dem 1. Januar 2024 sinkt dieser Schwellenwert auf 1.000. Doch auch kleine und mittelgroße Mittelständler können indirekt schon heute von dem Gesetz betroffen sein. Beispielsweise müssen sie als Zulieferer erforderliche Informationen beisteuern und ihre eigenen Lieferketten dafür genau kennen.

Welche Anforderungen müssen Unternehmen erfüllen?

Zu den Maßnahmen, die Unternehmen umsetzen müssen, um die Vorgaben des LkSG zu erfüllen, gehören nach Angaben von Germany Trade & Invest unter anderem:

- die Einrichtung eines Risikomanagements
- die Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen
- die Verankerung von Präventionsmaßnahmen im eigenen Unternehmen und bei direkten Zulieferern
- das Einrichten eines Beschwerdeverfahrens
- das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen
- die Dokumentation und Berichterstattung



Wie bringen Unternehmen Resilienz in ihre Supply Chain?

© Steffen Buchert



DREI FRAGEN AN DR. GERTRUD TRAUD, CHEFVOLKSWIRTIN DER LANDESBANK HESSEN-THÜRINGEN (HELABA)

Wird die Neuordnung der internationalen Wertschöpfungsketten zu einer Deglobalisierung führen?

Die aktuelle Entwicklung ist wohl besser als ein Wandel im Charakter der Globalisierung zu verstehen. Deglobalisierung, zum Beispiel in Folge eines Zerfalls in zwei Handelsblöcke um China und die USA, wäre mit spürbaren Wohlstandseinbußen für die meisten von uns verbunden. Sie würde auch die Kooperation in anderen internationalen Fragen wie der Klimawende weiter erschweren. Deglobalisierung ist sicher eine Gefahr, aber nicht unabwendbar. Stattdessen lassen sich die Lieferketten widerstandsfähiger machen, ohne in einen protektionistischen Wettstreit einzusteigen.

Welche Chancen bietet Digitalisierung im Supply-Chain-Management?

Die unternehmensinterne Digitalisierung ist im Beschaffungswesen global agierender Unternehmen grundsätzlich schon weit fortgeschritten. Verbesserungsspielraum gibt es wohl noch bei den rechtlichen Rahmenbedingungen: Datenschutz versus Effizienz – und im Zusammenhang mit den Zollformalitäten. Wie kritisch letztere sein können, merken gerade all diejenigen, die im Handel zwischen der EU und Großbritannien aktiv sind. Verzögerungen und Kosten beim Zoll bleiben leider vielerorts ein Hindernis für einen wirklich fairen Wettbewerb.

Was hilft darüber hinaus, Lieferketten widerstandsfähig zu machen?

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass ein Zielkonflikt zwischen niedrigen Kosten und Zuverlässigkeit der Lieferungen nicht nur rein hypothetisch ist. Viele Unternehmen überprüfen ihre Lieferketten bereits dahingehend, ob sie für Schocks besonders anfällig sind. Letztlich liegt es im Ermessen des einzelnen Unternehmens, wie es Kosten gegenüber Sicherheit gewichtet – allgemeine Vorschriften wären da kontraproduktiv. Eine stärkere regionale Diversifikation ergibt wohl vielfach Sinn.

VOR- UND NACHTEILE EINER DIVERSIFIZIERTEN BESCHAFFUNG

Mit zunehmenden Herausforderungen am Weltmarkt steigt bei vielen Unternehmen das Bedürfnis, die Resilienz ihrer Supply Chain zu stärken.

Geringere Abhängigkeit, Risikoverteilung, verbesserte Verhandlungsposition

Um die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu reduzieren, können Unternehmen auf duales oder Multiple Sourcing setzen. Bereits die Verteilung auf zwei Zulieferer bietet Vorteile: Fällt ein Lieferant aus, springt der andere ein. Zumindest aber sollten Unternehmen einen Second-Source-Anbieter identifiziert haben, der im Ernstfall als Alternative bereitsteht. Eine noch größere Streuung der Beschaffung wird mit der Multi-Sourcing-Strategie erreicht. Die systematische Verteilung auf mehrere Zulieferer erhöht die Sicherheit um ein Vielfaches. Gibt es mehrere Lieferoptionen stärkt das zudem die Verhandlungsposition des Käufers.

Höherer Aufwand im Bestellprozess, Mehrkosten für Transport

Aus finanzieller und administrativer Sicht beinhaltet das Dual Sourcing aber auch Nachteile: Setzen Unternehmen auf eine einzige Bezugsquelle, sind die Spielräume für Mengenrabatte häufig größer. Werden die Bestellmengen auf zwei Lieferanten verteilt, schrumpft die Marge in den meisten Fällen. Zusätzlich bedeutet eine weitere Beschaffungsoption zusätzlichen Aufwand: Die Bestellprozesse müssen mehrfach getätigt werden, wodurch Zeit verloren gehen kann. Auch steigt das Risiko für Bestellfehler. Auf Mehrkosten sollten sich Unternehmen zudem für den Transport einstellen. Beim Multiple Sourcing steigt der Aufwand für die komplexere Koordination aller Lieferantenprozesse zusätzlich.

Fünf Schritte zum krisenfesten Supply Chain Management



1. Interdisziplinär arbeiten

In der Corona-Krise haben viele Unternehmen Taskforces ins Leben gerufen und die damit verbundene schnelle Entscheidungsfindung schätzen gelernt. Vertreterinnen und Vertreter aller Abteilungen stimmen sich in kurzen Intervallen ab.



2. Risiken früh erkennen

Geschäftskritische Risiken und deren Auswirkungen auf die Lieferkette sollten kontinuierlich überwacht werden. Dafür braucht es ein Risikomanagement, das im besten Fall auch auf Smart Data aus externen Quellen zurückgreift.



3. Transparenz schaffen

Unternehmen sollten ihre Lieferanten für sämtliche Projekte im Blick haben, sie mit

wenigen Klicks visualisieren können. Oft liegen die Daten aber in verschiedenen technischen Systemen – mit jeweils unterschiedlichen Datenhoheiten.



4. Lieferanten diversifizieren

Unternehmen sollten ihre Lieferanten diversifizieren, damit sich Erschütterungen in einzelnen Liefermärkten weniger gravierend auswirken. Viele bisher global agierende Unternehmen bauen jetzt Kapazitäten im heimischen Markt beziehungsweise in der EU auf.



5. Compliance-Risiken im Blick behalten

Die Überwachung auch neuer Lieferanten ist zentral. Auch wenn viele Entscheidungen in der Krise besonders schnell getroffen werden müssen, sollten sich keine Firma neuen Compliance-Risiken aussetzen.

Mit freundlicher Empfehlung Ihrer Sparkasse!

Frau Peihong Guo
Sparkasse Hannover
Raschplatz 4
30161 Hannover

Telefon: 0511 3000-3293
E-Mail: Peihong.Guo@sparkasse-hannover.de

Mehr Informationen zum Thema finden Sie unter
<https://www.sparkasse.de/themen/mittelstand/supply-chain-management.html>

