

Beschaffung

aktuell

Einkauf
Materialwirtschaft
Logistik

Lieferketten

Im Einkauf
beginnt die Resilienz
» Seite 32

Lieferantenaudit

Doppel für mehr Durchblick
in Lieferketten
» Seite 26

Richtlinien

KI effektiv und
rechtssicher nutzen
» Seite 20

Interview

Christian Satzek, Vice President
Global Procurement und
Prokurist bei
KraussMaffei
» Seite 14



**Volle Kontrolle
über das
C-Teile-
Management**

» Seite 42

Professionell. Innovativ. Einkauf.



Komplexe Lieferketten im Spannungsfeld globaler Risiken: Geopolitische Konflikte, Naturkatastrophen und Cyberangriffe stellen Unternehmen weltweit vor enorme Herausforderungen.

Bild: Arfin Studio - stockadobe.com, generiert mit KI

Studie zu Risiko- und Resilienzmanagement in der Beschaffung

Globale Lieferketten: Risiken erkennen, Resilienz stärken

Globale Lieferketten geraten immer stärker unter Druck. Eine Studie zeigt: Unternehmen sehen sich wachsenden geopolitischen, regulatorischen und technologischen Risiken ausgesetzt – reagieren jedoch oft zu kurzfristig. Strategisches Risikomanagement wird zur Überlebensfrage.

Unternehmen stehen heute vor einer Risikolandschaft, die komplexer und dynamischer ist als je zuvor. Globale Lieferketten eröffnen zwar vielfältige Chancen, machen die Geschäftstätigkeit jedoch zugleich anfällig für eine Vielzahl externer Einflüsse. Geopolitische Spannungen, neue regulatorische Vorgaben, extreme Wetterereignisse oder digitale Angriffe wirken zunehmend direkt auf Beschaffungs- und Logistikprozesse ein und erfordern eine vorausschauende und systematische Risikosteuerung. Um ein aktuelles Bild dieser Entwicklungen zu erhalten, wurde die Studie „Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit“ durchgeführt. Im ersten Teil analysiert sie zentrale Risiken, im zweiten Teil werden Maßnahmen zur Risikomitigation vorgestellt. Ergänzt wird die Analyse durch aktuelle Einschätzungen aus internationalen Risikoberichten.

Globale Risiken im Überblick

Verschiedene internationale Berichte erfassen seit vielen Jahren die Einschätzung globaler unternehmerischer Risiken. Zu den zentralen Veröffentlichungen

gehören der Global Risks Report des World Economic Forum (WEF), der UN Global Risk Report sowie das Allianz Risk Barometer. Gemeinsam bieten sie ein umfassendes Bild globaler Bedrohungslagen, das Unternehmen wichtige Anhaltspunkte für die eigene Risikoanalyse liefern kann.

Geopolitik im Fokus

Unternehmensrisiken im geopolitischen Umfeld haben sich deutlich verschärft. Angesichts zunehmender Spannungen, staatlicher Expansionen und militärischer Konflikte führt der WEF Global Risks Report 2025 „State-armed conflicts“ als wichtigstes Risiko auf. Die ebenfalls geopolitisch einzuordnende „Geoeconomic confrontation“ belegt den dritten Platz. Im Allianz Risk Barometer steht „Business Interruption“ – einschließlich politischer Länderrisiken und Störungen in Lieferketten – seit zehn Jahren auf Platz zwei. Der UN Global Risk Report 2024 listet geopolitische Spannungen auf Platz sieben, allerdings mit hoher Bewertung und geringem Abstand zu den führenden Nennungen.

Ökologische und soziale Faktoren spielen in allen Berichten eine zentrale Rolle. Im WEF Global Risks Report 2025 liegen extreme Wetterereignisse auf dem zweiten Platz, soziale Polarisierung auf Platz fünf und die kritische Veränderung der Erdsysteme auf dem siebten. Damit finden sich drei nachhaltigkeitsbezogene Risiken unter den Top 10. In der 10-Jahres-Perspektive nehmen ökologische Risiken sogar die Plätze eins bis vier ein, zudem liegt die allgemeine Umweltverschmutzung auf dem zehnten Platz. Das Allianz Risk Barometer 2025 ordnet Naturkatastrophen auf dem dritten Platz und Klimawandelfolgen auf dem fünften ein. Im UN Global Risk Report 2024 steht Inaktivität beim Klimaschutz auf Platz eins, großvolumige Verschmutzung auf Platz zwei, Naturkatastrophen auf Platz vier, der Rückgang der Biodiversität auf Platz sechs und die Knappheit natürlicher Ressourcen auf Platz acht.

Neben geopolitischen und nachhaltigkeitsbezogenen Risiken werden auch technologische und rechtliche Gefahren als hoch relevant eingeschätzt. Cyberkriminalität liegt im Allianz Risk Barometer 2025 auf dem ersten Platz. Rechtliche und regulatorische Veränderungen folgen auf Platz vier. Fehl- und Desinformation wird im UN Global Risk Report 2024 auf dem dritten und im WEF Global Risks Report 2025 auf dem vierten Platz genannt.

Die Sicht deutscher Unternehmen

Diese internationalen Einschätzungen liefern einen wichtigen Bezugsrahmen. Doch wie bewerten deutsche Unternehmen die Risiken konkret für ihre eigenen Lieferketten? Genau dieser Frage widmet sich die Studie „Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit“, die vom Lehrstuhl für Industriebetriebslehre (Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky) der Universität Würzburg gemeinsam mit der Professur Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Supply Chain Management, HTWK Leipzig (Prof. Dr. Holger Müller) durchgeführt wurde.

In der Studie bewerteten die Befragten verschiedene Risiken für die Lieferkette auf einer Skala von 1 („kaum“) bis 5 („existenziell“). Besonders kritisch wurden dabei „rechtliche und regulatorische Veränderungen“ sowie „Zollkonflikte, Sanktionen und Handelsbeschränkungen“ eingestuft. Ebenfalls im oberen Risikobereich liegen „politische Instabilitäten“, „Cyberkriminalität / -kriegsführung“, „militärische Konflikte“ sowie die „regionale Konzentration von Rohstoffen oder Technologien“. Das damit verbundene Risiko „machtgetriebener Angebotsverknappungen“ folgt mit etwas Abstand.

Risiken wie „Terrorismus“ werden insgesamt als weniger bedeutsam wahrgenommen. Auch die nachhal-

tigkeitsbezogenen Kategorien „extreme Wetterereignisse / Naturkatastrophen“ sowie die „kritische Veränderung der Erdsysteme (z. B. Klima, Biodiversität oder Wasser)“ werden überwiegend im mittleren bis unteren Risikobereich verortet. Ähnlich verhält es sich mit „Fehl- und Desinformation“. Die in der öffentlichen Diskussion häufig sehr prominent behandelten Themen „Migration und Fluchtbewegungen“ spielen für die befragten Unternehmen hingegen nur eine geringe Rolle, wenn es um potenzielle Auswirkungen auf ihre eigenen Lieferketten geht.

Diese Einschätzungen weichen zum Teil deutlich von den Befunden der internationalen Risiko-Reports ab. Umso lohnender ist es, die Spannbreite unternehmerischer Bewertungen im Detail zu betrachten.

Das Risiko „rechtliche und regulatorische Veränderungen“ sticht besonders hervor: Mehr als zwei Drittel der Befragten ordnen es einer der beiden höchsten Kategorien zu, 13 Prozent sehen es sogar als existenziell. Offenbar empfinden Unternehmen rechtliche und regulatorische Dynamiken stärker als Einschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten denn als reines Sachrisiko. Da dieser Bereich politisch steuerbar ist, lässt sich dies als Signal an Gesetzgeber in Deutschland und der EU verstehen, verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Auch „Zollkonflikte, Sanktionen und Handelsbeschränkungen“ werden als hochrelevant wahrgenommen: Knapp 65 Prozent bewerten dieses Risiko als hoch, 12 Prozent als existenziell.

„Politische Instabilitäten“ folgen auf Platz drei, wobei über die Hälfte der Befragten diese als kritisch einstufen. 8,7 Prozent sehen darin ein existenzielles Risiko. 17,4 Prozent sehen hingegen nur geringe



5. Würzburger Nachhaltigkeitstag

5. Mai 2026: Lieferketten im Spannungsfeld von Wettbewerbsfähigkeit, geopolitischen Herausforderungen und Nachhaltigkeit

Unter diesem Titel bringt der 5. Würzburger Nachhaltigkeitstag Verantwortliche aus Einkauf und SCM sowie Nachhaltigkeitsbeauftragte zusammen, um praxisnah Chancen, Herausforderungen und Lösungsansätze rund um Wettbewerbsfähigkeit, Risikomanagement und nachhaltige Lieferketten zu diskutieren. Im Fokus stehen die konkrete Umsetzung und der Erfahrungsaustausch.

Zur Veranstaltung:

www.wuerzburger-nachhaltigkeitstag.de

Auswirkungen, vermutlich vor allem Unternehmen, die in den Handel mit als besonders kritisch einzustufenden Ländern kaum eingebunden sind. Mitunter fehlt aber auch das Bewusstsein dafür, dass (weit) vorgelagerte Lieferkettenstufen oft in politisch kritischen Regionen liegen.

Auch „Cyberkriminalität / -kriegsführung“ ist klar in der Wahrnehmung der Unternehmen verankert: Knapp die Hälfte bewertet diesen Bereich als kritisch, 8,7 Prozent als existenziell. Rund 23 Prozent fühlen sich indes kaum betroffen – ob aufgrund guter Schutzmaßnahmen oder mangelnder Beschäftigung mit dem Themengebiet, bleibt offen.

Die „Regionale Konzentration von Rohstoffen oder Technologien“ wird etwas verhaltener eingeschätzt. Zwar empfinden 42,4 Prozent dieses Risiko als kritisch und 5,4 Prozent als existenziell, doch fast 30 Prozent sehen geringe Auswirkungen. Dies könnte darauf hindeuten, dass im Einkauf häufig eine operative Perspektive dominiert und Risiken erst bei konkreten Engpässen wahrgenommen werden. Angesichts der hohen Importabhängigkeit der deutschen Wirtschaft wären kritischere Bewertungen nicht verwunderlich gewesen. „Militärische Konflikte“ liegen im mittleren Risikobereich: Etwas über 40 Prozent stufen sie als kritisch ein, 5,4 Prozent als existenziell, während gut 30 Prozent geringe Betroffenheit sehen. Die für Deutschland geografisch naheliegenden Kriegsplätze in der Ukraine und im Gazastreifen werden hier offenbar für die eigenen Lieferketten als weniger kritisch eingeordnet, obwohl diese die Sicherheit der logistischen Routen gefährden könnten. Selbiges gilt für die zahlreichen bewaffneten Konflikte weltweit, so auch in kritischen Lieferländern für Rohstoffe wie der DR Kongo.

„Machtgetriebene Angebotsverknappungen“ – etwa durch Exportrestriktionen der VR China als politisches Druckmittel – betreffen eine Reihe von Unternehmen offenbar nicht unmittelbar (knapp 35 Pro-

zent). Dennoch fällt die Bewertung mit 38 Prozent kritischer Einschätzungen, darunter 5,4 Prozent existenziell, insgesamt überraschend niedrig aus. Angesichts der Importabhängigkeit deutscher und EU-Unternehmen von globalen Lieferanten und des geopolitischen Gebarens dominanter Länder wie der VR China, Russlands und der USA, erscheint dies eher optimistisch. Ähnliche Überlegungen gelten für den „Zwang zur Offenlegung von Betriebsgeheimnissen“, den nur knapp 23 Prozent als kritisch betrachten, während fast die Hälfte geringe Betroffenheit angibt. Der Zwang zur Offenlegung von Betriebsgeheimnissen, der vor allem im Handel mit bestimmten Ländern – etwa der VR China – relevant wird, wird insgesamt noch zurückhaltender bewertet, was auch darauf hindeutet, dass vermutlich nicht alle Unternehmen gleichermaßen betroffen sind.

Nachhaltigkeitsrisiken: unterschätzt?

Vergleichsweise verhalten fallen die Bewertungen in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit aus: Nur 18,5 Prozent der Unternehmen bewerten „extreme Wetterereignisse/Naturkatastrophen“ kritisch, über 40 Prozent sehen hier kaum Relevanz. Ähnlich niedrig wird das Risiko einer „kritischen Veränderung der Erdsysteme“ eingeschätzt (18,4 Prozent kritisch). Angesichts überschrittener planetarer Belastungsgrenzen mit den massiven Auswirkungen des Rückgangs der Biodiversität und der Ökosystemdienstleistungen erscheint diese Bewertung individuell hinterfragbar. Weitere Ergebnisse im Überblick:

- „Zwang zur Offenlegung von Betriebsgeheimnissen“, z. B. im Handel mit China, wird von der Mehrheit nicht als problematisch eingestuft.
- „Fehl- und Desinformation“ sehen nur rund ein Fünftel kritisch, obwohl hier erhebliche Risiken für Transparenz in der Lieferkette bestehen.
- „Migration und Fluchtbewegungen“ sowie „Terrorismus“ spielen für die meisten Befragten eine untergeordnete Rolle.

Unternehmen nehmen viele globale Risiken wahr, bewerten sie aber oft kurzfristig und operativ. Während internationale Analysen langfristige systemische Risiken betonen, rücken deutsche Unternehmen Nachhaltigkeits- und Klimarisiken eher in den Hintergrund. Umso entscheidender ist ein strategischer Resilienzansatz: Geopolitik, Regulierung, digitale Bedrohungen und ökologische Risiken müssen dauerhaft in die Unternehmenssteuerung einfließen. Die Analyse liefert wichtige Impulse für robustere und nachhaltige Supply Chains – und wirft die zentrale Frage auf, wie weit eine langfristige Risikoperspektive bereits verankert ist und wo Unternehmen ihr Risikomanagement weiterentwickeln müssen.



Bild: CFSM

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Lehrstuhl BWL und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg



Bild: CFSM

Prof. Dr. Holger Müller
Professur BWL, insbes. SCM, HTWK Leipzig



Bild: CFSM

Jasmin Möller
Lehrstuhl BWL und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg