

Beschaffung

aktuell

Einkauf
Materialwirtschaft
Logistik

Verteidigungsindustrie

Was Defence-Ready für den Einkauf bedeutet
» Seite 32

Energiebranche

Allianz für nachhaltige Lieferketten
» Seite 20

Risikosteuerung

Insolvenz bei Kernlieferanten: Wie der Einkauf reagieren sollte
» Seite 29

Interview

Oliver Casper, Group Director Purchasing und Mitglied des erweiterten Vorstands, Trox SE
» Seite 14



ZULIEFERUNG

Kosten senken mit Polymer-Gleitlagern

» Seite 40

Professionell. Innovativ. Einkauf.



igus



Studie zu Risiko- und Resilienzmanagement in der Beschaffung, Teil 2

Partnerschaften stärken – Beschaffungsmärkte diversifizieren

Globale Risiken sind erkannt – doch wie reagieren Unternehmen konkret? Der zweite Teil der Studie „Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit“ zeigt: Im Fokus stehen strategische Partnerschaften, Monitoring und eine breitere regionale Aufstellung der Beschaffung. Tiefgreifende strukturelle Veränderungen bleiben hingegen selten. Zwischen Kooperation und Diversifizierung zeichnet sich eine neue Phase des Global Sourcing ab.

Globale Lieferketten sind nicht nur vielfältigen Risiken ausgesetzt, sie verlangen auch nach einer aktiven strategischen Antwort. Während der erste Teil der Studie „Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit“ zentrale Bedrohungslagen analysierte, richtet sich der Blick nun auf konkrete Maßnahmen zur länderbezogenen Risikomitigation. Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild: Unternehmen setzen vor allem auf Kooperation und Transparenz, strukturelle Eingriffe bleiben hingegen die Ausnahme.

Risikomitigation als Managementaufgabe

Risikomitigation umfasst alle Aktivitäten, mit denen Unternehmen darauf abzielen, die Auswirkungen negativer Ereignisse in der Lieferkette zu begrenzen. In der Praxis reicht das Spektrum von der bewussten Vermeidung bestimmter Risiken über Kontroll- und Absicherungsmaßnahmen bis hin zu kooperativen Ansätzen. Diese Vielfalt ver-

deutlicht, dass es keine universelle „Best Practice“ gibt, sondern dass Maßnahmen stets unternehmens- und kontextspezifisch ausgestaltet werden müssen.

Die Studienergebnisse zeigen eine klare Schwerpunktsetzung. An erster Stelle steht der Aufbau strategischer Partnerschaften mit Lieferanten. 46,2 Prozent der Befragten bewerten diese Maßnahme als stark relevant an, weitere knapp 10 Prozent sogar als sehr stark relevant. Nur zehn Prozent messen ihr keine oder kaum Bedeutung bei. Enge partnerschaftliche Beziehungen werden damit als zentraler Hebel verstanden, um Risiken frühzeitig zu erkennen, Transparenz zu erhöhen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Nahezu gleichrangig wird der Ausbau von Frühwarnsystemen und eine intensivere Risikoüberwachung eingeschätzt. 46,2 Prozent stufen diese Maßnahme als stark, 6,6 Prozent als sehr stark relevant ein. Im Vergleich zu strategischen Partnerschaften fällt der Anteil mittlerer Bewertungen höher aus, während niedrige Relevanzeinschätzungen

seltener sind. Beide Maßnahmenbereiche können damit als gleichwertige Kerninstrumente im Risikomanagement deutscher Unternehmen gelten.

Mit einigem Abstand folgt die strengere bzw. erweiterte Lieferantenqualifizierung und -auditierung. 35,2 Prozent der Unternehmen bewerten diese Maßnahme als stark, 6,6 Prozent als sehr stark relevant. Nur zehn Prozent sehen darin kaum einen geeigneten Ansatz. Klassische lieferantenbezogene Kontrollinstrumente behalten somit ihre Bedeutung, werden jedoch weniger priorisiert als kooperative und informationsbasierte Ansätze.

Lieferantenmanagement und Kommunikation

Der Bereich der Stärkung der Krisenkommunikation und des Stakeholdermanagement wird durchaus als relevant angesehen, jedoch nicht als vorrangig. Knapp 35 Prozent weisen dieser Maßnahme eine höhere Bedeutung als „mittel“ zu, während rund 12 Prozent ihr kaum Bedeutung beimessen.



Bild: mpix-foto - stock.adobe.com

Mehr Regionen, mehr Partner, mehr Komplexität: Die Diversifizierung der Beschaffung wird zur zentralen Antwort auf globale Risiken.

Dies könnte darauf hindeuten, dass kommunikative und organisatorische Aspekte gegenüber eher „harten“ Faktoren weiterhin untergewichtet werden.

Zurückhaltung bei Puffern und strukturellen Eingriffen

Überraschend gering fällt die Priorisierung klassischer Pufferstrategien – durch erhöhte Lager- oder Sicherheitsbestände – aus. Nur gut 20 Prozent der Befragten halten diese Maßnahme für wichtig, nahezu ebenso viele stufen sie als kaum relevant ein. Offenbar werden zusätzliche Bestände kritisch gesehen – nicht zuletzt aufgrund von damit verbundenen erhöhten Kosten und Effizienz-einbußen.

Auch Anpassungen im Produktdesign oder Materialsubstitutionen spielen nur in ausgewählten Fällen eine Rolle. Unter Einbeziehung der mittleren Bewertungen kommt diese Maßnahme lediglich auf knapp 50 Prozent Zustimmung. Ob es bei den Antworten hierzu auch Einflüsse der oftmals kritischen Wettbewerbsslage und unsicheren Nachfrageerwartungen gibt, kann allerdings nicht ausgeschlossen werden.

Noch geringer ist die Bereitschaft, tiefgreifende strukturelle Maßnahmen zu ergreifen. Der Aufbau eigener Produktionskapazitäten in risikoärmeren Regionen, der Ausbau der Zusammenarbeit mit Handelsfirmen oder Agenten sowie die Aufgabe stark risikobehafteter Geschäftsfelder werden nur von einer Minderheit priorisiert. Angesichts der damit verbundenen Des-/Investitionen, Umstellungen von Produkt-Marktstrate-

gien, technischen Veränderungen sowie Anpassungen von Geschäftsmodellen u. Ä. ist diese Zurückhaltung wenig überraschend.

Länderrisiken und Schwerpunkte im Global Sourcing

Geopolitische Risiken spiegeln sich unmittelbar in länderbezogenen Beschaffungsstrategien wider. Für die VR China geben knapp 31 Prozent der Unternehmen an, ihr Engagement reduzieren zu wollen, 2,2 Prozent planen einen vollständigen Rückzug. Gleichzeitig streben jedoch 23,1 Prozent einen Ausbau an, weitere 2,2 Prozent einen Markteinstieg. Ein eindeutiger Trend weg von China lässt sich daher nicht erkennen. Vielmehr zeigt sich eine differenzierte Abwägung zwischen Risiko und wirtschaftlicher Attraktivität.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die USA: 23,1 Prozent planen eine Reduzierung ihres Engagements, nur 1,1 Prozent einen kompletten Ausstieg. Dem stehen 20,9 Prozent gegenüber, die einen Ausbau planen, sowie 2,2 Prozent, die einen Einstieg erwägen.

Deutlich ausgeprägter ist hingegen der Fokus auf andere Regionen. Innerhalb der EU (ohne EU-Ost) planen 56 Prozent der Unternehmen einen Ausbau ihrer Beschaffung, für die osteuropäischen EU-Staaten sind es über 50 Prozent. Auch Indien rückt deutlich in den Fokus, 38,5 Prozent planen hier einen Ausbau, elf Prozent einen Einstieg. Südostasien ohne VR China (29,7 Prozent Ausbau, 11 Prozent Einstieg) sowie die Türkei (19,8 Prozent Ausbau, 8,8 Prozent Einstieg) gewinnen an Bedeutung. Diese Zahlen spre-

chen für eine schrittweise geografische Diversifizierung der Lieferketten. In gewisser Weise könnte also von einer neuen Global Sourcing-Welle gesprochen werden, die allerdings einige Zeit in Anspruch nehmen dürfte, da gleichzeitig weiterhin erhebliche Abhängigkeiten bestehen. Insbesondere für die VR China geben jeweils 36,7 Prozent derjenigen Befragten, die eine Reduzierung oder einen Rückzug für sinnvoll halten, an, dass die bestehenden Abhängigkeiten entweder gar nicht oder nur mittel- bis langfristig abbaubar seien. Als Hauptgründe werden wirtschaftliche Vorteile sowie die exklusive Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe oder Technologien genannt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen Risiken in ihren Lieferketten durchaus aktiv adressieren. Der Fokus liegt dabei klar auf kooperativen Ansätzen, Transparenz und Monitoring. Tiefgreifende strukturelle Veränderungen werden hingegen bislang zurückhaltend verfolgt.

Resilienz braucht einen langen Atem

Insgesamt dominiert damit noch eine eher kurzfristige und reaktive Perspektive. Die Analyse liefert jedoch wichtige Anhaltspunkte für eine langfristig robuste und widerstandsfähige Supply-Chain-Gestaltung. Entscheidend wird sein, ob Unternehmen ihre Risikobewertungen konsequent in strategische Entscheidungen überführen. Resilienz entsteht nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch strukturelle Verankerung im Managementsystem.

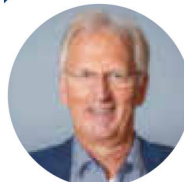


Bild: CFSM

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