

Geopolitisches Risiko: Beschaffungsrisiken früh erkennen und steuern

Geopolitisches Risiko bezeichnet die Gefahr, dass politische Ereignisse wie Konflikte, Sanktionen, Handelskonflikte oder Regimewechsel die Versorgungsketten und Beschaffungskosten eines Unternehmens beeinträchtigen. Für technische Einkäufer ist es ein zentraler Bestandteil des Lieferanten- und Materialrisikomanagements. Es betrifft insbesondere kritische Rohstoffe, Chinas-Geschäfte und komplexe Zulieferketten über mehrere Länder. Wer Geopolitik systematisch im Einkaufsprozess verankert, reagiert schneller und vermeidet teure Notmaßnahmen.

Das Wichtigste in Kürze

- Geopolitisches Risiko umfasst Konflikte, Sanktionen, Zölle, Exportkontrollen und politische Instabilität in Beschaffungsmärkten.
- Betroffen sind typischerweise kritische Materialien, Single Sourcing, lange Transportwege und abhängige Zulieferstufen.
- Grundlage ist eine risikobasierte Länder- und Lieferantenbewertung, häufig integriert ins Lieferantenrating.
- Wichtigste Gegenmaßnahmen sind Risikodiversifikation, Pufferstrategien wie Sperrbestand-Management und Lokalisierung der Beschaffung.
- Compliance-Anforderungen wie Sanktions- und Exportkontrollprüfungen sind obligatorisch und müssen im Prozess verankert sein.
- Der Begriff ist aufsichts- und berichtsrelevant; konkrete Pflichten sollten im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Definition: Geopolitisches Risiko

Geopolitisches Risiko beschreibt die Wahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkung politischer Ereignisse auf Beschaffung, Produktion und Lieferfähigkeit. Es ist eine Oberkategorie, die unter anderem Krieg und bewaffnete Konflikte, Handelssanktionen, Zoll- und Handelskonflikte, Exportkontrollen, Rohstoffnationalismus und politische Instabilität umfasst. Für den Einkauf zählt vor allem die operative Konsequenz: Wie stark werden Verfügbarkeit, Preis und Compliance kritischer Materialien und Lieferanten beeinträchtigt?

Abgrenzung zu anderen Beschaffungsrisiken

Geopolitisches Risiko ist nicht gleichzusetzen mit operativen Lieferantenrisiken wie Insolvenz oder Qualitätsproblemen, auch wenn es diese verstärken kann. Es wirkt häufig auf mehrere Lieferanten und Regionen gleichzeitig und ist schwer vorhersehbar. In der Praxis wird es deshalb meist als eigenes Risikofeld neben Lieferisiko, Preisrisiko und Compliance-Risiko geführt und in Risikoklassen zusammen mit diesen bewertet.

Direkte und indirekte Wirkungskanäle

Direkt wirkt Geopolitik über Ausfuhrbeschränkungen, blockierte Transportwege, Zölle oder notleidende Zahlungen. Indirekt wirken sie über Preisvolatilität bei Rohstoffen, gestiegene Energie- und Logistikkosten sowie lange Vorlaufzeiten durch Umroute. Auch Nachfrageverschiebungen und Devisenrisiken gehören dazu, da Wechselkurse politische Ereignisse häufig schnell einpreisen.

Typische Betroffenheitsmuster in der Zulieferindustrie

Nicht jede Beschaffungsposition ist gleich stark geopolitisch exponiert. Die Belastung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Herkunftsland-Konzentration, Substituierbarkeit und Transportkette. Einkäufer sollten deshalb je Warengruppe bestimmen, wo geopolitische Störungen welche Auswirkungen hätten – vom Direktlieferanten bis zurück zur Rohstoffquelle.

Kritische Materialien und Rohstoffe

Seltene Erden, Spezialchemikalien, Halbleiter und bestimmte Metalle stammen oft aus wenigen Herkunftsländern. Bei Exportbeschränkungen oder Ausfuhrzöllen gibt es kurzfristig kaum Alternativen. Hier helfen hohe Transparenz bis zur Vorlieferantenstufe, langfristige Absicherungsgeschäfte sowie ein bewusster Sperrbestand-Management-Ansatz für definierte Zeiträume.

Single Sourcing und asiatische Beschaffungsmärkte

Wo Single Sourcing mit Lieferanten in konfliktären oder sanktionsrelevanten Regionen zusammenkommt, ist die Exposition am höchsten. Auch Offshoring-Strategien der letzten Jahrzehnte wirken hier nach: Große Einkaufsvolumina in wenigen Länderclustern erhöhen die Klumpenrisiken. Eine Neubewertung über Cross-Functional Sourcing mit Logistik, Qualität und Entwicklung ist in solchen Fällen empfehlenswert.

Transport- und Logistikketten

Gescheerte Schifffahrtsrouten, blockierte Grenzübergänge oder kaputte Schienennetze verlängern Transitzeiten und verteuern Frachtraten. Für terminkritische Komponenten sollten Alternativrouten und Moduswechsel (Luftfracht statt Seefracht) vorab bewertet sein. Meldekettens mit Lieferterminzusagen müssen in Krisenfällen engmütiger getaktet werden als im Normalbetrieb.

Methoden und Vorgehen: Geopolitik im Einkaufsprozess verankern

Geopolitisches Risiko lässt sich nicht eliminieren, aber systematisch managen. Der Ansatz folgt dem klassischen Risikomanagement-Zyklus: identifizieren, bewerten, steuern, überwachen. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse nicht in einer Präsentation enden, sondern in Beschaffungsentscheidungen und Prozessen wirksam werden.

Länder- und Lieferantenrisiko bewerten

Am Anfang steht eine risikobasierte Bewertung aller relevanten Herkunftsländer und Lieferanten nach Kriterien wie politischer Stabilität, Sanktionsstatus, Handelskonfliktintensität und Logistikabhängigkeit. Diese Bewertungen fließen idealerweise in das Lieferantenrating ein und bestimmen die Einteilung in Risikoklassen. Die Lieferantenselbstauskunft liefert ergänzende Angaben zu Standorten und Vorlieferanten.

Kritikalitätsmatrix und Maßnahmenplanung

Im zweiten Schritt wird die geschäftliche Kritikalität jeder Materialgruppe gegen die geopolitische Exposition gespielt. Aus hoher Exposition plus hoher Kritikalität ergeben sich konkrete Maßnahmen: Zweitquellen qualifizieren, Beschaffung regionalisieren, Sicherheitsbestände aufbauen oder Spezifikationen anpassen. Der Maßnahmenplan gehört in den Businessplan Einkauf und wird von der Geschäftsleitung getragen.

Frühwarnsystem und Monitoring

Ein einfaches Frühwarnsystem reicht oft schon aus: definierte Auslöser (z. B. Sanktionslistenänderungen, neue Exportkontrollen, eskalierende Konfliktregionen) mit klar zugeordneten Handlungen. Branchennachrichten, Botschafts- und Zollhinweise sowie Lieferantenrückmeldungen werden gebündelt ausgewertet. Wichtig ist ein klarer Eskalationspfad, der im Krisenfall innerhalb von Stunden statt Tagen reagieren lässt.

Steuerungshebel: Welche Maßnahmen wirken in der Praxis

Gegen Geopolitisches Risiko gibt es keine Einzelmaßnahme, sondern ein Maßnahmenbündel. Die geeignete Mischung hängt von Branche, Materialkritikalität und Margensituation ab. Grundsätzlich gilt: Diversifikation schützt vor Ausfällen, Puffer schützt vor Zeitverlust, Transparenz schützt vor Überraschungen.

Risikodiversifikation und Lokalisierung

Risikodiversifikation bedeutet mehrere qualifizierte Quellen in verschiedenen Regionen – idealerweise mit aktivem Volumen, damit die Zweitquelle nicht verödet. Lokalisierung, also die Verlagerung von Beschaffung oder Fertigung näher zum Absatzmarkt, reduziert Transport- und Handelskonfliktrisiken, erhöht aber häufig die Stückkosten. Beide Hebel müssen gegen Gesamtbetriebskosten abgewogen werden, nicht nur gegen den Einkaufspreis.

Vertrags- und Preisabsicherungen

Langfristverträge mit Festpreiskomponenten oder Indizierungsklauseln können Lieferverbindlichkeit und Preisrisiko teilweise absichern, ersetzen aber keine Ausfallszenarien. Lieferterminezusagen sollten vertraglich mit Auskunfts- und Eskalationspflichten bei Störungen kombiniert werden. Auch Zahlungssicherungen und sorgfältig getaktete Skonto- und Zahlungsbedingungen schützen bei Lieferanten in instabilen Märkten.

Bestände und Planung anpassen

Für geopolitisch exponierte Positionen können höhere Sicherheitsbestände und angepasste Dispositionsparameter sinnvoll sein, gesteuert über ein Servicegradziel je Warengruppe. Die Automatische Disposition muss entsprechend parametrisiert sein, damit Puffer nicht unbemerkt abgebaut werden. Im engen Zusammenspiel mit dem Master Production Schedule (MPS) lässt sich der zusätzliche Bestand gezielt und kapitalarm halten.

Wichtige KPIs zur Steuerung geopolitischer Beschaffungsrisiken

Geopolitisches Risiko selbst ist nicht direkt messbar, wohl aber seine Auswirkungen und die Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen. Etablierte Lieferanten- und Logistikkennzahlen lassen sich dazu nutzen, wenn sie je Risikoklasse ausgewertet werden. Wichtig ist, die Kennzahlen regelmäßig zu

berichten und mit klaren Verantwortlichen zu verbinden.

Liefer- und Versorgungskennzahlen

Liefertreue, Fill Rate und Lieferterminzuverlässigkeit zeigen, ob Störungen bereits in der Versorgung ankommen. Ausgelesen je Herkunftsregion und Risikoklasse werden sie zum Frühindikator, bevor es zu Ausfällen kommt. Auffällige Verschlechterungen in einer Region lösen definierte Prüfprozesse aus.

Struktur- und Abhängigkeitskennzahlen

Der Anteil kritischer Positionen mit nur einer Quelle, der Einkaufsvolumenanteil pro Land oder Region und die Anzahl qualifizierter Zweitquellen je kritischer Warengruppe machen Abhängigkeiten sichtbar. Ergänzend eignet sich die mittlere Wiederbeschaffungszeit im Störfall als Szenariokennzahl. Diese Werte gehören in das regelmäßige Lieferantenmanagement-Reporting.

Compliance, Recht und aktuelle Entwicklungen

Geopolitische Ereignisse erzeugen unmittelbare Compliance-Pflichten: Sanktionslistenprüfungen, Exportkontrollen, Ursprungs- und Nachweispflichten sowie zunehmende Berichtsanforderungen zu Lieferketten. Einkaufsorganisationen brauchen dafür klare Prozesse und dokumentierte Prüfungen. Die konkreten rechtlichen Pflichten sind länder- und branchenabhängig und sollten im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Sanktionen, Exportkontrollen und Zölle

Sanktionslisten werden in kurzen Abständen geändert; Lieferbeziehungen und Zahlungen müssen laufend geprüft werden, auch rückwirkend bei bestehenden Verträgen. Exportkontrollen betreffen zunehmend Technologien und Komponenten, die früher unauffällig waren. Neue Zoll- und Handelsmaßnahmen ändern Preisrechnungen oft binnen Wochen – Preisklauseln sollten das abbilden.

Lieferkettentransparenz und Berichtspflichten

In der Praxis verlangen Kunden und Kapitalgeber zunehmend Nachweise zu Herkunft, Zwischenhändlern und Produktionsstandorten. Lieferantenselbstauskünfte, Auditrechte und vertragliche Zusagen bilden die Grundlage, ergänzt um Risikoanalysen entlang der Lieferkette. Im Beschaffungsprozess lässt sich dies über einen Approval Workflow Einkauf abbilden, der Freigaben nur bei vollständiger Risikodokumentation zulässt.

Entwicklungen: De-Risking und regionale Netzwerke

Viele Industrieunternehmen überarbeiten aktuell ihre Beschaffungsstrategien hin zu De-Risking: mehr Regionalisierung, höhere Transparenz bis zur Vorlieferantenstufe und strategische Puffer für kritische Positionen. Formate wie ein Supplier Innovation Day nutzen Lieferanten zunehmend auch für gemeinsame Resilienzplanung. Der Trend geht weg von reinen Kostenentscheidungen hin zu einer Gesamtbewertung unter Einbezug von Gesamtbetriebskosten und Versorgungssicherheit.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (je Risikoklasse): > 95 %

Rückgang in einer Region deutet auf wirksame geopolitische Störungen hin

Anteil Single Sourcing bei kritischen Positionen: < 20 %

typischer Richtwert; sinkender Anteil zeigt wirksame Diversifikation

Qualifizierte Zweitquellen je kritischer Warengruppe: ≥ 2

aktives Volumen empfehlenswert, damit Quelle einsatzfähig bleibt

Fill Rate für exponierte Positionen: $> 98\%$

mit angepasstem Servicegradziel je Warengruppe abstimmen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog elektronische Baugruppen und mechanische Komponenten überwiegend aus einem asiatischen Beschaffungscluster. Nach ersten Exportbeschränkungen für Vorprodukte und stark schwankenden Transitzeiten stiegen Ersatzbeschaffungen und Expeditionsfrachten deutlich. Das Unternehmen erstellte daraufhin eine Kritikalitäts- und Expositionsanalyse je Warengruppe, qualifizierte europäische Zweitquellen für die kritischsten Positionen und baute definierte Sicherheitsbestände auf.

- Risikoklassen für alle Beschaffungspositionen definiert und ins Lieferantenrating integriert
- Zweitquellen in zwei weiteren Regionen qualifiziert und mit kleinem aktivem Volumen belegt
- Sperrbestand-Management für vier kritische Baugruppen mit klarer Kapitalfreigabe eingeführt
- Sanktions- und Exportkontrollprüfung als Pflichtschritt im Approval Workflow Einkauf verankert

Fazit

Geopolitisches Risiko ist für industrielle Einkäufer kein abstraktes Thema, sondern wirkt direkt auf Verfügbarkeit, Kosten und Compliance. Entscheidend ist die systematische Übersetzung in den Beschaffungsallday: Risikoklassen, kritische Positionen, klare Auslöser und vorbereitete Maßnahmen. Diversifikation, gezielte Puffer und regionale Alternativen senken die Verwundbarkeit messbar. Zugleich sind Sanktions- und Exportkontrollprüfungen nicht verhandelbar und müssen prozesssicher dokumentiert sein. Wer Geopolitik als dauerhaftes Steuerungsfeld behandelt, verwandelt Bedrohungsszenarien in planbare Handlungsoptionen.

Häufige Fragen

Was bedeutet geopolitisches Risiko im Einkauf?

Geopolitisches Risiko beschreibt die Gefahr, dass politische Ereignisse wie Sanktionen, Konflikte, Zölle oder Exportkontrollen die Versorgung mit Materialien und Leistungen stören. Betroffen sind Verfügbarkeit, Preise, Lieferzeiten und Compliance. Für den Einkauf ist es ein eigenes Risikofeld, das systematisch bewertet und gesteuert werden sollte.

Wie kann ein Einkäufer geopolitische Risiken reduzieren?

Bewährte Hebel sind Risikodiversifikation über mehrere Quellen und Regionen, Lokalisierung kritischer Beschaffungen, Sicherheitsbestände für exponierte Positionen und vertragliche Absicherungen. Wichtig ist zudem Transparenz bis zur Vorlieferantenstufe. Alle Maßnahmen sollten gegen die Gesamtbetriebskosten abgewogen werden.

Welche Materialien sind besonders betroffen?

Typischerweise kritische Rohstoffe wie seltene Erden, Halbleiter, Spezialchemikalien und bestimmte Metalle, deren Gewinnung oder Verarbeitung in wenigen Ländern konzentriert ist. Auch teilkritische Standardteile können betroffen sein, wenn sie über stabile Regionen importiert werden. Entscheidend ist die Analyse je Warengruppe, nicht eine pauschale Liste.

Welche Rolle spielen Sanktionen und Exportkontrollen?

Sie sind der unmittelbarste Ausdruck geopolitischen Risikos im Beschaffungsalldag: Wer gegen Sanktionen oder Exportkontrollen verstößt, riskiert empfindliche Bußgelder und Reputationschäden. Lieferanten und Vorlieferanten müssen daher laufend geprüft werden. Die konkreten Pflichten sind fallabhängig und sollten rechtlich geprüft werden.

Sind höhere Sicherheitsbestände die richtige Antwort?

Für geopolitisch exponierte und kritische Positionen sind Sicherheitsbestände häufig ein sinnvoller Baustein, sie binden aber Kapital und können bei obsoleszenten Teilen zu Verlusten führen. Sinnvoll ist eine differenzierte Steuerung über ein Servicegradziel je Warengruppe. Puffer sind ein Ersatz für Quellendiversifikation, nicht deren Ersatz.

Wie bewertet man das geopolitische Risiko von Lieferanten?

In der Praxis bewertet man Herkunftsland, Standortkonzentration, Sanktionsstatus, Transportwege und Substituierbarkeit und überführt die Ergebnisse in Risikoklassen. Hilfreich sind Lieferantenselbstauskünfte zu Standorten und Vorlieferanten. Die Bewertung sollte ins Lieferantenrating einfließen und regelmäßig aktualisiert werden.