

Lieferantenstandort-Risiko: Geografische Risiken im Lieferantenportfolio systematisch beherrschen

Das Lieferantenstandort-Risiko beschreibt die Gefährdung der Versorgungsfähigkeit, die daraus resultiert, dass ein Lieferant an einem bestimmten geografischen Standort produziert, lagert oder verschifft. Es umfasst Länderrisiken wie politische Instabilität oder Exportkontrollen ebenso wie standortbezogene Risiken durch Naturkatastrophen, Infrastrukturausfälle oder lange Transportwege. Für Einkäufer ist es eine zentrale Bewertungsgröße bei der Lieferantenauswahl, der Dual Sourcing-Strategie und der Absicherung kritischer Beschaffungsteile.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenstandort-Risiken umfassen politische, logistische, klimatische und regulatorische Gefährdungen am Produktions- oder Versandort eines Lieferanten.
- In der Praxis wird das Risiko typischerweise aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf Versorgung, Kosten und Compliance bewertet.
- Regionale Diversifikation, Bevorratungsstrategien und Rahmenvereinbarungen im Einkauf sind die wichtigsten Gegenmaßnahmen.
- Fernost-Lieferketten haben häufig längere Planungszeitfenster und höhere Bestands- und Transportkosten als europäische Standorte.
- Zollpräferenzen, Ursprungsregeln und Meldepflichten wie Intrastat machen die Standortwahl auch handelsrechtlich relevant.
- Standortrisiken fließen zunehmend in Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten ein, etwa im Kontext der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Definition: Lieferantenstandort-Risiko

Das Lieferantenstandort-Risiko ist das spezifische Beschaffungsrisiko, das aus der geografischen Lage des Fertigungs-, Lager- oder Versandstandorts eines Lieferanten entsteht. Es ist vom allgemeinen Lieferantenrisiko zu unterscheiden, das vor allem Qualifikation, Finanzkraft und Leistungsfähigkeit des Anbieters selbst betrifft. Der Standort bestimmt hingegen, welche externen Einflüsse auf die Lieferfähigkeit wirken.

Abgrenzung zu Länderrisiko und Lieferantenrisiko

Das Länderrisiko betrachtet Staaten als Ganzes, etwa Währungs-, Transfer- oder Enteignungsrisiken. Das Lieferantenstandort-Risiko ist enger gefasst: Es bewertet die konkrete Region, das Industriegebiet und die logistische Anbindung eines konkreten Werks. Ein finanzstarker Lieferant kann an einem exponierten Standort dennoch ein hohes Versorgungsrisiko darstellen, etwa in einem Überschwemmungsgebiet oder in einer Region mit häufigen Stromausfällen.

- Länderebene: Exportkontrollen, Zölle, Währungs- und Transferbeschränkungen
- Regionsebene: Infrastruktur, Klimarisiken, Fachkräfteverfügbarkeit, Logistikdichte
- Werkebene: Einzelstandort-Abhängigkeit, Brand- oder Katastrophenrisiko, Transportwege

Typische Gefährdungsbilder

In der Praxis dominieren vier Gefährdungsbilder: First-Tier-Abhängigkeit von einem Einzelstandort, lange Transportketten mit See- oder Luftfracht, regulatorische Eingriffe wie Sanktionen oder Exportlizenzen sowie Naturereignisse. Hinzu kommen interne Risiken des Lieferanten, etwa unzureichende Kapazitätsreserven, die am Standort nicht kurzfristig ausgeglichen werden können.

Standortrisiken in der Lieferantenauswahl bewerten

Bereits bei der Angebotsbewertung sollte das Standortrisiko einfließen und nicht erst nach der Vergabe. Sinnvoll ist eine Kombination aus Angebotsbewertungsstufen, in denen neben Preis und Qualität auch die Standortlage gewichtet wird, und einer strukturierten Risikoanalyse für kritische Teile. Die Bewertungskriterien müssen im Lastenheft bzw. in den Vergabeunterlagen transparent gemacht werden.

Kriterienkatalog für die Standortbewertung

Ein praxistauglicher Katalog prüft politische und makroökonomische Stabilität, Logistikinfrastruktur und Zollanbindung, Klimarisiken, Energieversorgung, Arbeitsmarkt und regulatorische Anforderungen. Für Schwellenländer kommen Währungsrisiken und die Verlässlichkeit von Zollabwicklungen hinzu. Die Gewichtung sollte je Warengruppe unterschiedlich ausfallen, da ein Servicegradziel je Warengruppe unterschiedliche Risikoakzeptanz bedeutet.

- Politisch/regulatorisch: Sanktionsrisiko, Exportkontrollen, Handelskonflikte
- Logistisch: Hafen- und Flughafenbindung, Vorlaufzeiten, Spediteursituation
- Physisch: Erdbeben-, Hochwasser- oder Dürreexposition, Strom- und Wasserversorgung

Einbindung in Vergabe und Rahmenvereinbarungen

Bei Ausschreibungen lässt sich das Standortrisiko über die Angebotsbewertungsstufen abbilden, indem Standortdiversifikation als Zusatznutzen bewertet wird. In Rahmenvereinbarungen im Einkauf sollten Absicherungsinstrumente wie Mindestbevorratung, Kapazitätszusagen oder alternativ zu beliefernde Werke festgehalten werden. So wird das Risiko vertraglich adressiert, bevor es eintritt.

Operative Absicherung: Strategien gegen Standortrisiken

Auf operativer Ebene geht es darum, die Auswirkungen eines Standortausfalls zu begrenzen. Bewährte Instrumente sind Dual Sourcing, regionale Zweitzulieferer, Bevorratungsstrategien für kritische Teile und die Verlängerung von Planungszeitfenstern für Beschaffungen aus Risikoregionen.

Dual Sourcing und regionale Diversifikation

Dual Sourcing verteilt das Volumen auf zwei Lieferanten, idealerweise an unterschiedlichen Standorten oder in unterschiedlichen Regionen. In der Praxis wird häufig eine 70/30- bis 80/20-Aufteilung gewählt, um Skaleneffekte beim Hauptlieferanten zu erhalten und dennoch eine qualifizierte zweite Quelle vorzuhalten. Wichtig ist, die zweite Quelle regelmäßig aktiv zu beliefern, damit sie im Störfall tatsächlich lieferfähig ist.

Bevorratung, Abrufaufträge und Planungszeitfenster

Eine Bevorratungsstrategie mit Sicherheitsbeständen oder Silo-Beständen beim Lieferanten überbrückt Transport- und Produktionsausfälle. Bei Bestellpunktverfahren und Abrufaufträgen müssen die längeren Vorlaufzeiten aus Risikoregionen im Planungszeitfenster berücksichtigt werden. Lohnbearbeitung in Drittlandsstandorten verlängert die Kette zusätzlich; hier sind Rücklieferungen und Reimport in Vorlaufzeit- und Risikoanalysen explizit einzupreisen.

Compliance und Außenhandel

Standorte in Drittländern erzeugen Handelsdokumentationspflichten wie Intrastat-Meldungen bei EU-Einkäufen sowie Prüfaufwand zu Ursprung und Präferenzkalkulation bei präferenzberechtigten Abkommen. Zollpräferenzen können Kosten-vorteile bringen, binden aber an Nachweise, die bei Standortwechseln neu geprüft werden müssen. Erste Musterprüfungen über eine First Article Inspection (FAI) verifizieren, dass ein alternativer Standort die Spezifikation erfüllt.

Wichtige KPIs zur Steuerung des Standortrisikos

Standortrisiken lassen sich nur steuern, wenn sie messbar sind. Geeignete Kennzahlen kombinieren Versorgungssicherheit, Kostenwirkung und Portfolioverteilung. Die Werte sollten je Warengruppe und Lieferrichtung differenziert ausgewiesen werden, da Pauschalaussagen wenig Aussagekraft haben.

Versorgungs- und Risikokennzahlen

Kerngrößen sind der Liefertreuegrad beziehungsweise Servicegrad, die Vorlaufzeit je Standort, der Anteil des Einkaufsvolumens aus Risikoländern sowie der Single-Source-Anteil kritischer Teile. Ergänzend eignet sich eine Standort-Konzentrationskennzahl, etwa der Volumenanteil des größten Standorts je Warengruppe. Savings Arten sollten bei Verlagerungen so dokumentiert werden, dass höhere Transport- und Bestandskosten sichtbar bleiben, etwa über eine Funktionskostenrechnung oder eine Präferenzkalkulation bei Zollvorteilen.

- Anteil Einkaufsvolumen aus Hochrisikoländern (typischerweise Zielwert unter 20–30 % bei kritischen Teilen)
- Liefertreue je Standort und Richtung (typischerweise > 95–98 %)
- Vorlaufzeit-Durchschnitt und -streuung je Region

Finanzielle Absicherung des Risikos

Höhere Bestände aus Bevorratung binden Kapital; Instrumente wie Dynamic Discounting oder ein Early Payment Programm können Lieferanten für höhere Sicherheitsbestände oder schnellere Reaktionszeiten kompensieren. Die Kosten der Absicherung gehören in die Funktionskostenrechnung, damit Preisvergleiche zwischen Standorten vergleichbar bleiben. Nachträgliche Mehrkosten aus Störungen sollten über eine sachliche Rechnungsprüfung auf Plausibilität kontrolliert werden.

Risiken und Kontrollen im Lieferantenmanagement

Standortrisiken ändern sich dynamisch. Ein einmal erhobenes Risikoprofil veraltet schnell; deshalb braucht es laufende Überwachung, klare Eskalationswege und regelmäßige Validierung der Alternativquellen.

Monitoring und Frühwarnindikatoren

Praxisbewährte Frühwarnindikatoren sind Nachrichtendaten zu Streiks, Wetter- und Geopolitik-Events, Lieferverzögerungen in den letzten Abrufzyklen sowie Qualitäts- und Termintrends. Ein Cycle Counting auf Liefertreue- und Bestandsdaten zeigt schleichende Verschlechterungen, bevor es zum Ausfall kommt. Die Durchlaufzeit BANF-PO ist ein sensibler Frühindikator: Steigt sie bei einem Standort, deutet das häufig auf Kapazitäts- oder Organisationsprobleme hin.

Notfallpläne und Übungen

Für A-Teile aus Hochrisikostandorten sollten Eskalationspläne vorliegen: Wer entscheidet über Luftfracht statt Seefracht, wer aktiviert die zweite Quelle, wer informiert Kunden? Diese Pläne sollten regelmäßig durchgespielt und mit realen Abrufdaten gestützt werden. Auch die Vertragsgestaltung zählt zur Kontrolle: In Rahmenvereinbarungen im Einkauf sollten Firmen zur Übernahme von Expresskosten bei verschuldeten Verzögerungen sowie Informationspflichten bei Standortverlagerungen geregelt sein.

Due Diligence bei Standortwechseln

Verlagert ein Lieferant die Produktion, ist das Vorhaben von der ersten Ankündigung an zu begleiten: Werkzeugtransfer, Qualifikation des neuen Standorts über FAI, Anpassung der Präferenzkalkulation und Prüfung neuer Handelswege. Ohne kontrollierten Übergang drohen Lieferunterbrechungen und Nacharbeit; Reklamationen und Rücklieferungen steigen typischerweise in der Übergangsphase.

Aktuelle Entwicklungen: Regulatorik, Nachhaltigkeit und Nearshoring

Der politische Druck auf resilientere Lieferketten hat das Standortrisiko in den Fokus von Geschäftsführung und Aufsicht gerückt. Nearshoring-Debatten, Exportkontrollen und Nachhaltigkeitsberichterstattung verändern die Bewertung von Standorten grundlegend.

Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verpflichtet größere Unternehmen zunehmend, Risiken in der Wertschöpfungskette und deren Auswirkungen zu berichten. Standortdaten der Lieferanten, etwa zu Energieversorgung, Arbeitsbedingungen und Klimarisiken, werden damit zu Pflichtangaben. Einkäufer sollten Standortstammdaten deshalb digital und prüfbar halten, nicht nur in Excel-Listen.

Nearshoring und Neubewertung der Cost-Länder

Nearshoring reduziert Transportzeiten und geopolitische Exposition, verteuert aber häufig die Direktkosten. Ob eine Verlagerung wirtschaftlich ist, entscheidet nicht der Einstandspreis, sondern die Gesamtkostenrechnung inklusive Bestandshaltung, Vorlaufzeiten und Ausfallwahrscheinlichkeit. Skaleneffekte großer Asien-Werke bleiben ein Gegenargument; deshalb führen viele Unternehmen gestufte Modelle ein, bei denen kritische Volumina regional und Standardteile global beschafft werden.

Digitalisierung des Standortrisikomanagements

Risikodaten, Standortstammdaten und Lieferabrufe lassen sich über Schnittstellen wie cXML und Einkaufsplattformen verknüpfen, sodass Risikoänderungen automatisch Bestands- und Beschaffungsentscheidungen auslösen können. Der Integrationsgrad ist in der Praxis unterschiedlich; auch ohne durchgängige Automatisierung hilft eine strukturierte Stammdatenpflege je Lieferantenwerk.

Typische Kennzahlen

Liefertreue je Standort: > 98 %

Typischer Zielwert für A-Teile; je Warengruppe differenzieren

Volumenanteil aus Hochrisikoländern: < 20–30 %

Üblicher Richtwert für kritische Warengruppen

Single-Source-Anteil kritischer Teile: < 10 %

Anteil kritischer Positionen ohne qualifizierte zweite Quelle

Vorlaufzeit-Streuung je Region: ± 20 %

Grundlage für Sicherheitsbestand und Planungszeitfenster

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog ein kritisches Gussteil von einem einzigen Lieferanten in Südostasien. Nach mehrwöchiger Versorgungslücke infolge eines Hafenausfalls führte das Unternehmen eine Standortrisikoanalyse für seine 50 wichtigsten Einkaufsteile durch und baute die Absicherung schrittweise auf.

- Qualifizierung eines europäischen Zweitlieferanten per First Article Inspection (FAI) und Übertragung von rund 30 % des Volumens (Dual Sourcing)
- Aufbau eines Sicherheitsbestands für fünf Wochen Bedarf, gesteuert über ein angepasstes Bestellpunktverfahren mit verlängertem Planungszeitfenster
- Aufnahme von Standortkriterien in die Angebotsbewertungsstufen und Verankerung von Bevorratungs- und Informationspflichten in den Rahmenvereinbarungen im Einkauf
- Einführung eines monatlichen Monitorings von Liefertreue und Durchlaufzeit BANF-PO je Standort als Frühwarnindikator

Fazit

Das Lieferantenstandort-Risiko ist kein abstraktes Länderthema, sondern ein handhabbares Steuerungsobjekt im operativen und strategischen Einkauf. Entscheidend ist die Verknüpfung von Standortdaten mit Warengruppenkritikalität und konkreten Absicherungsinstrumenten wie Dual Sourcing, Bevorratungsstrategien und vertraglichen Zusagen. Kennzahlen zur Liefertreue, Standortkonzentration und Vorlaufzeit machen das Risiko managementfähig. Regulatorische Anforderungen erhöhen den Dokumentationsaufwand, verbessern aber zugleich die Datenbasis. Wer Standortrisiken kontinuierlich bewertet statt erst im Störfall, sichert Versorgungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferantenstandort-Risiko?

Es ist die Gefährdung der Versorgung, die aus der geografischen Lage des Produktions-, Lager- oder Versandstandorts eines Lieferanten resultiert. Dazu zählen politische Risiken, Naturkatastrophen, Logistikausfälle und regulatorische Einschränkungen. Es ist vom leistungsbezogenen Lieferantenrisiko zu unterscheiden, kann aber mit diesem kombiniert auftreten.

Wie bewertet man das Risiko eines Lieferantenstandorts?

Typischerweise wird eine Risikomatrix aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe je Standort erstellt. Bewertet werden politische Stabilität, Logistikanbindung, Klimarisiken, Infrastruktur und regulatorische Faktoren. Das Ergebnis fließt in die Lieferantenauswahl, etwa über gewichtete Angebotsbewertungsstufen, und in die Absicherungsstrategie je Warengruppe ein.

Welche Maßnahmen reduzieren Standortrisiken im Einkauf?

Bewährt sind Dual Sourcing über verschiedene Regionen, Sicherheitsbestände im Rahmen einer Bevorratungsstrategie sowie verlängerte Planungszeitfenster für Risikoregionen. Ergänzend helfen Rahmenvereinbarungen im Einkauf mit Kapazitätszusagen und alternativen Fertigungsstandorten. Für kritische Teile sollte regelmäßig eine First Article Inspection alternativer Quellen erfolgen.

Was bedeutet Standortrisiko bei Nearshoring?

Nearshoring reduziert Transportdauer, geopolitische Exposition und Bestandsbindung, erhöht aber häufig die Stückkosten. Die Entscheidung sollte auf Basis der Funktionskostenrechnung fallen, die Transport-, Bestands- und Risikokosten einbezieht. Nicht jedes Teil rechtfertigt einen Verlagerungsaufwand; kritische Teile profitieren am stärksten.

Welche Rolle spielen Zoll und Intrastat beim Standortrisiko?

Standorte außerhalb der EU erzeugen Zoll- und Meldepflichten, etwa Intrastat-Meldungen, und verändern die Präferenzkalkulation je nach Handelsabkommen. Zollpräferenzen können Kosten-vorteile bieten, erfordern aber belastbare Ursprungsnachweise. Bei Standortwechseln des Lieferanten müssen diese Nachweise neu geprüft werden; Details sind im Einzelfall zu verifizieren.

Wie hängt Standortrisiko mit der CSRD zusammen?

Die Corporate Sustainability Reporting Directive verlangt von betroffenen Unternehmen Berichte über Nachhaltigkeitsrisiken in der Wertschöpfungskette, wozu auch geografische Standortdaten der Lieferanten gehören. Einkäufer brauchen daher strukturierte, prüfbare Standortstammdaten. Die konkreten Berichtspflichten sind unternehmens- und cronologieabhängig und im Einzelfall zu prüfen.