ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Aksoy, Cevat Giray; Baur, Andreas; Flach, Lisandra; Javorcik, Beata

Article

Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen? - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

ifo Schnelldienst Digital

Provided in Cooperation with:
Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Aksoy, Cevat Giray; Baur, Andreas; Flach, Lisandra; Javorcik, Beata (2022) : Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen? - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, ifo Schnelldienst Digital, ISSN 2700-8371, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 3, Iss. 7, pp. 01-05

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/267486

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ifo SCHNELLDIENST DIGITAL

7
2022

6. Oktober 2022

Cevat Giray Aksoy, Andreas Baur, Lisandra Flach und *Beata Javorcik*

Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen? Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

ifo INSTITUT
Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung
an der Universität München e.V.

ifo Schnelldienst digital
ISSN 2700-8371

Herausgeber: ifo Institut, Poschingerstraße 5, 81679 München,
Telefon +49(89)9224-0, Telefax +49(89)985369, E-Mail: ifo@ifo.de
Redaktion: Dr. Marga Jennewein, Dr. Cornelia Geißler.
Redaktionskomitee: Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Dr. Yvonne Giesing, Dr. Christa Hainz, Prof. Dr. Chang Woon Nam.
Vertrieb: ifo Institut
Erscheinungsweise: unregelmäßig
Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des ifo Instituts.

im Internet:
https://www.ifo.de

Cevat Giray Aksoy, Andreas Baur, Lisandra Flach und *Beata Javorcik*[*]

Wie reagieren Unternehmen auf Lieferkettenstörungen? Ergebnisse einer Unternehmensbefragung[**]

IN KÜRZE

Im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen im Juli 2022 wurden mehr als 4 000 Unternehmen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes sowie des Groß- und Einzelhandels zu ihrer aktuellen und zukünftigen Beschaffungsstrategie befragt. Fast 90% der deutschen Industrieunternehmen haben als Reaktion auf die Unterbrechungen in der Lieferkette ihre Beschaffungsstrategien geändert. Die am häufigsten ergriffenen Maßnahmen waren dabei die Erhöhung der Lagerhaltung (68%) und die Diversifizierung der Lieferanten (65%). Viele Unternehmen planen weitere Änderungen innerhalb eines Jahres. So beabsichtigt jeder zweite Hersteller, die Anzahl seiner Zulieferer zu erhöhen. Die Politik sollte die Unternehmen bei ihren Diversifizierungsbemühungen unterstützen, indem sie die multilaterale Handelsordnung stärkt und Handelsschranken weiter abbaut.

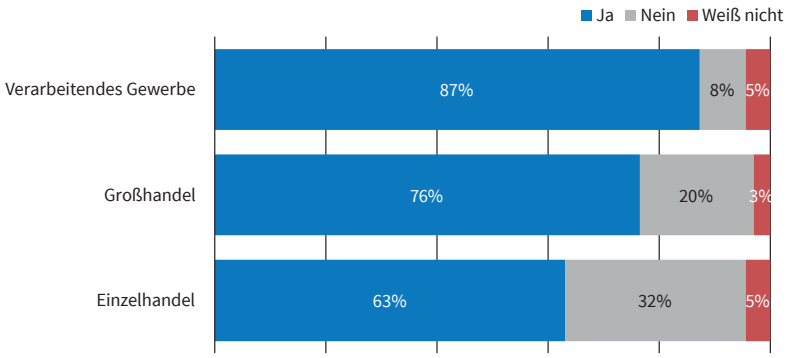
Seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie sind internationale Lieferketten verstärkt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Pandemiebedingte Produktions- und Transportstörungen haben dazu geführt, dass die Zuverlässigkeit internationaler Produktionsnetzwerke häufig hinterfragt wurde. Darüber hinaus hat der Krieg in der Ukraine und die damit verbundenen Sanktionen gegen Russland ein neues Licht auf die geopolitische Bedeutung wirtschaftlicher Interdependenzen mit autokratischen Regimen geworfen. Wie reagieren Unternehmen auf diese Entwicklungen, und haben sie bereits Anpassungen an ihren Beschaffungsstrategien vorgenommen? In diesem Beitrag stellen wir die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von mehr als 4 000 Unternehmen in Deutschland vor, die neue Erkenntnisse darüber liefert, wie Unternehmen auf Lieferkettenstörungen reagiert haben und welche Prioritäten sie für die zukünftige Ausrichtung ihrer Lieferketten setzen.

ÄNDERUNGEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN

Im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen im Juli 2022 wurden mehr als 4 000 Unternehmen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes sowie des Groß- und Einzelhandels zu ihrer aktuellen und zukünftigen Beschaffungsstrategie befragt. Der Umfrage zufolge hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bereits Maßnahmen ergriffen, um ihre Lieferketten nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie anzupassen. Mehr als 87% der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gaben an, dass sie als Reaktion auf Lieferkettenstörungen konkrete Änderungen an ihrer Beschaffungsstrategie vorgenommen haben (vgl. Abb. 1). Im Großhandel liegt der entsprechende Anteil bei 76%, im Einzelhandel bei 63%. Diese Zahlen sind überraschend hoch, wenn man bedenkt, dass in einer früheren ifo Konjunkturumfrage (Mai 2021) weniger als die Hälfte der Unternehmen angab, Pläne zur Anpassung ihrer Beschaffungsstrategie zu haben (Flach et al. 2022). Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen die Risiken in der Lieferkette in der Zwischenzeit neu bewertet und in der Folge Anpassungen an ihrer Beschaffungsstrategie vorgenommen haben.

Abb. 1

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



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2022.

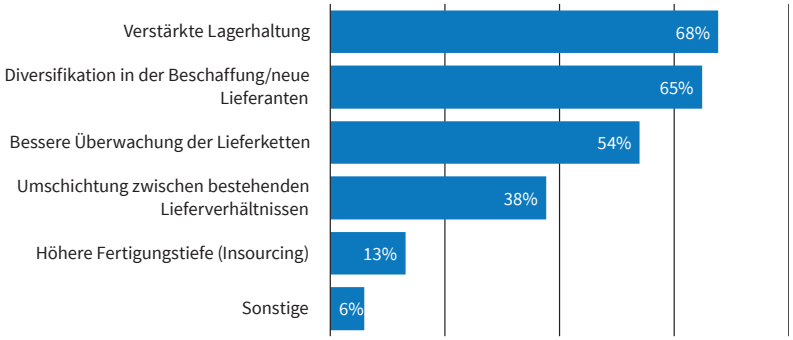
© ifo Institut

[*] Cevat Giray Aksoy, EBRD und King's College London; Andreas Baur, ifo Institut; Lisandra Flach, ifo Institut und Ludwig-Maximilians-Universität München; Beata Javorcik, EBRD und University of Oxford.

[**] Dieser Aufsatz wurde auf Englisch als EconPol Policy Brief 45 veröffentlicht.

Abb. 2

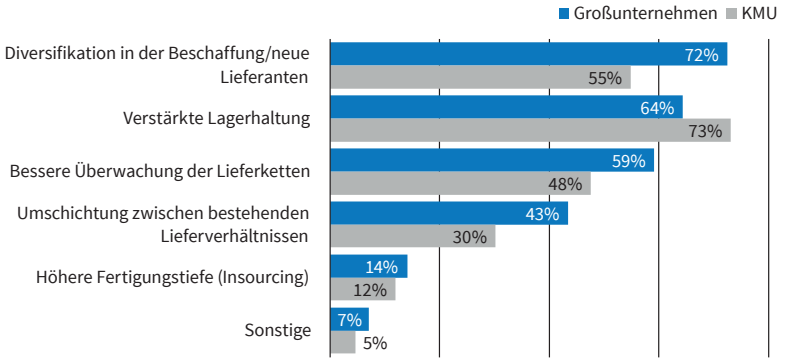
Maßnahmen in Reaktion auf Lieferkettenunterbrechungen
Verarbeitendes Gewerbe, Mehrfachantworten möglich



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2022. © ifo Institut

Abb. 3

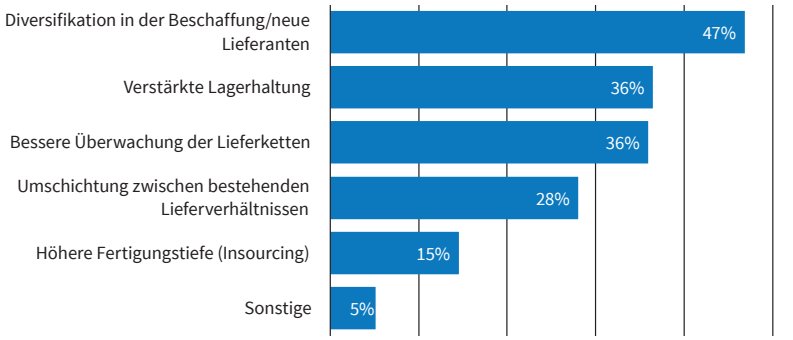
Maßnahmen in Reaktion auf Lieferkettenunterbrechungen
Verarbeitendes Gewerbe nach Unternehmensgröße, Mehrfachantworten möglich



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2022. © ifo Institut

Abb. 4

Geplante Anpassungen der Beschaffungsstrategie innerhalb der nächsten zwölf Monate
Verarbeitendes Gewerbe, Mehrfachantworten möglich



Source: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2022. © ifo Institut

VERSTÄRKTE LAGERHALTUNG UND DIVERSIFIZIERUNG ALS HÄUFIGSTE MASSNAHMEN

Abbildung 2 zeigt die Maßnahmen, die von Unternehmen in Folge von Lieferkettenstörungen ergriffen wurden. Im Verarbeitenden Gewerbe ist die am häufigsten genannte Maßnahme die Erhöhung von Lagerbeständen: 68% aller Unternehmen gaben an, dass sie ihre Lagerhaltung seit Ausbruch der Pandemie verstärkt haben. Dies lässt darauf schließen, dass viele Betriebe die Kosten und Vorteile der Lagerhaltung neu bewertet haben und aus diesem Grund zumindest teilweise von der Just-in-Time-Produktion abgerückt sind. Die Diversifizierung von Lieferketten hatte für die Unternehmen seit dem Ausbruch der Pandemie ebenfalls eine hohe Priorität. Mehr als 65% haben Maßnahmen ergriffen, um ihre Zulieferbasis durch die Aufnahme neuer Lieferanten zu erweitern. Darüber hinaus berichteten 38% der Betriebe von Umschichtungen zwischen bereits bestehenden Lieferverhältnissen. Eine weitere wichtige Maßnahme angesichts von Unterbrechungen betrifft die Transparenz von Lieferketten. 50% der Unternehmen gaben in der Umfrage an, die Überwachung ihrer Lieferketten verbessert zu haben. Eine Erhöhung der eigenen Fertigungstiefe wurde dagegen nur von wenigen Betrieben in Folge von Lieferkettenstörungen in Erwägung gezogen: Lediglich 13% aller befragten Unternehmen haben seit der Pandemie verstärkt auf Insourcing (d.h. der Eigenproduktion von Vorleistungen, die zuvor von unabhängigen Zulieferern bezogen wurden) gesetzt.

WICHTIGE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KMU UND GROSSUNTERNEHMEN

Es gibt beträchtliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen hinsichtlich der Änderungen der Beschaffungsstrategie (vgl. Abb. 3). Zum einen haben Großunternehmen im Durchschnitt mehr Maßnahmen infolge von Lieferkettenstörungen ergriffen als kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Zum anderen lag der Schwerpunkt der Maßnahmen von Großunternehmen stärker auf der Diversifizierung von Zuliefererstrukturen und dem Lieferketten-Monitoring, während KMU im Vergleich dazu eher auf eine verstärkte Lagerhaltung gesetzt haben. Diese Unterschiede können zum Teil durch die mit den jeweiligen Maßnahmen verbundenen Fixkosten erklärt werden. So kann insbesondere die Diversifizierung von Zulieferern mit erheblichen Kosten verbunden sein, die für KMU nicht immer leicht zu tragen sind.

UNTERNEHMEN WOLLEN IHRE LIEFERKETTEN WEITER DIVERSIFIZERIEN

Obwohl ein Großteil der deutschen Unternehmen bereits ihre Beschaffungsstrategien geändert hat, planen viele Firmen innerhalb der nächsten zwölf Monate noch zusätzliche Maßnahmen (vgl. Abb. 4). Am häufigsten wird von Unternehmen dabei eine noch stärkere Diversifizierung von Lieferbeziehungen angestrebt. Jedes zweite Unternehmen plant, innerhalb eines Jahres zusätzliche Lieferanten zu finden. Darüber hinaus beabsichtigen rund 30% der befragten Unternehmen weitere Umschichtungen zwischen bestehenden Zulieferbetrieben. Pläne zur verbesserten Überwachung von Lieferketten und zur Erhöhung von Lagerbeständen werden von rund einem Drittel aller Unternehmen genannt.

FAZIT UND AUSBLICK

Die in diesem Beitrag vorgestellten Umfrageergebnisse zeigen, dass die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bereits konkrete Schritte unternommen hat, um die Widerstandsfähigkeit ihrer Lieferketten zu erhöhen. Darüber hinaus planen viele Unternehmen für die Zukunft weitere Anpassungen ihrer Beschaffungsstrategie. Insbesondere die Diversifizierung von Zuliefererstrukturen und die Erhöhung der Lagerhaltung stehen ganz oben auf ihrer Agenda.

Politische Entscheidungsträger können diese Bemühungen auf verschiedene Weise unterstützen. Zum einen könnte eine Stärkung des multilateralen, regelbasierten Handelssystems einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen besser diversifizierte und robustere Lieferketten aufbauen können.

Darüber hinaus können bilaterale Handelsabkommen Unternehmen durch die Senkung von Handelskosten und die Verringerung von Unsicherheit zusätzliche Möglichkeiten zur Diversifizierung von Lieferketten eröffnen. Die Nutzung von Handelsabkommen ist jedoch häufig mit erheblichen bürokratischen Hürden verbunden, insbesondere für KMU. Eine KMU-freundlichere Ausgestaltung von Handelsabkommen, z.B. durch mehr Transparenz und vereinfachte Zollverfahren, könnte daher ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Stabilität der Lieferketten leisten.

Eine wichtige Rolle kommt zudem einer verbesserten Transparenz von Lieferketten sowie dem Informationsaustausch zwischen öffentlichen und privaten Akteuren zu. So könnten beispielsweise Lieferkettenstresstests, bei denen verschiedene Krisenszenarien simuliert werden, dazu beitragen, Schwachstellen und Risiken sowie eine mangelnde Diversifizierung bei bestimmten kritischen Gütern frühzeitig zu erkennen (Simchi-Levi und Simchi-Levi 2020). Ebenso könnte ein erleichterter Zugang für Forscherinnen und Forscher zu Transaktionsdaten auf Unternehmensebene das Verständnis über die mit internationalen Lieferketten verbundenen Risiken weiter verbessern.

REFERENZEN

Flach, L., J. Gröschl, M. Steininger, F. Teti und A. Baur (2022), *Internationale Wertschöpfungsketten – Reformbedarf und Möglichkeiten*, ifo Forschungsberichte 133, ifo Institut, München.

Simchi-Levi, D. und E. Simchi-Levi (2020), »We Need a Stress Test for Critical Supply Chains«, Harvard Business Review, 28. April, verfügbar unter: https://hbr.org/2020/04/we-need-a-stress-test-for-critical-supply-chains.