

Die heutigen Lieferkettenstörungen erfordern Sorgfalt, Flexibilität und entschlossenes Handeln

Seit 2020 kommen jedes Quartal globale Führungskräfte im Bereich Lieferkette aus verschiedenen Branchen und Regionen zusammen, um die drängendsten Herausforderungen und Umbrüche der jeweiligen Zeit zu erörtern.

Die "Think Circle"-Veranstaltung im zweiten Quartal 2025 vertiefte wichtige Erkenntnisse aus früheren Diskussionen über die Herausforderungen für die Widerstandsfähigkeit globaler Lieferketten, die neuesten technologischen Innovationen, Entwicklungen im Bereich Personal und Umschulung sowie weitere Themen.

Zu den drängendsten Themen zählten Handelspolitik, Zölle und die Frage, wie Unternehmen ihre Lieferkettenstrategien als Reaktion darauf anpassen. Die Diskussionen befassten sich zudem mit organisatorischer Agilität, der Einführung neuer Technologien sowie dem Aufkommen von KI und agentischen Systemen.

Was bereitet Führungskräften im Bereich Lieferketten im Jahr 2025 Sorgen?

Eine neue Umfrage des IBM Institute for Business Value (IBM IBV) zeigt, dass geopolitische Risiken (61 %) und globale Handelsspannungen (58 %) die beiden größten Herausforderungen für Führungskräfte im Bereich Lieferkette darstellen. Angesichts der Ereignisse der ersten Monate des Jahres 2025 sind diese Befürchtungen hinsichtlich anhaltender Schocks für die Lieferkette durchaus begründet.

Die Thinkers wiesen auf die Schwankungen in der internationalen Handelspolitik hin, insbesondere auf die jüngsten Änderungen bei den Zöllen zwischen den USA und China. Mehrere äußerten Bedenken darüber, wie knapp die Welt einer vollständigen Entkopplung des Handels zwischen den USA und China entgangen ist.

Es bleibt die Frage, ob die jüngsten Verhandlungen über eine deutliche Senkung der Zölle lediglich eine vorübergehende Atempause oder eine grundlegendere Lösung darstellen, wobei die meisten der Ansicht sind, dass die zugrunde liegenden Spannungen weiterhin ungelöst bleiben.

Die Regionalisierung der Produktion – insbesondere die Diversifizierung im Rahmen der "China-Plus-One"-Strategie – kam zunächst Vietnam zugute, doch wiesen mehrere Thinkers auch auf das wachsende Potenzial Indiens als Produktionsstandort hin, das durch einen großen Arbeitskräfteüberschuss, eine rasante Urbanisierung und staatliche Initiativen vorangetrieben wird. Und das indische Liefermodell scheint zu funktionieren.

"Sind die Zölle eingeführt worden, um die Fertigung in die USA zurückzuholen? Sollen sie das Handelsdefizit ausgleichen? Geht es nur um politischen Einfluss? Sind sie für alle 3 vorhanden?"

"Wir haben die Lieferketten in den USA mit denen außerhalb der USA verglichen. Das ist eine Herausforderung – wenn der Rest der Welt diesem Ansatz nicht folgt, wie wirkt sich das auf die Gestaltung Ihres Unternehmens aus?"

"Das indische Modell kam zum richtigen Zeitpunkt. Die Wirkstoffe für die Rohstoffe stammen mittlerweile aus Indien. In der Pharma-Forschung und -Entwicklung kehren die technischen Aspekte in den Fokus zurück. Indien entwickelt sich zunehmend zum bevorzugten Standort."

Vorhersehbarkeit und Agilität: Faktoren, die die Lieferkettenresilienz stärken

Die Teilnehmer betonten, dass Anpassungsfähigkeit und Flexibilität angesichts des ständigen Wandels von entscheidender Bedeutung seien. Die Komplexität der Tarifmodelle – insbesondere der Gegenseitigkeitstarife – erschwert die Planung zusätzlich. Es herrscht Einigkeit darüber, dass man sich auf die unmittelbaren Auswirkungen konzentrieren und gleichzeitig Transformationsinitiativen weiter vorantreiben sollte, um Vorhersehbarkeit und Flexibilität zu gewährleisten.

"Die letzten Monate haben uns gezeigt, dass wir deutlich dynamischer werden müssen. Wir wissen nicht, was als Nächstes kommt. Wir hoffen, dass sich die Lage wieder beruhigt, doch Hoffnung kann zu Enttäuschung führen."

"Modulare, zusammensetzbare Lieferkettenmodelle sind das, wohin wir uns entwickeln. Wir müssen uns vollständig zurückziehen und wieder vollständig wachsen, wenn die Zeit reif ist. Wir haben es mit dem Entstehen und Vergehen von Regionen, Produkten und Kompetenzen zu tun – was ein grundsätzlich flexibles System erfordert."

"Alles muss in ein absolut standardisiertes und modulares System überführt werden. Wir werden von einem Verhältnis von 20 % Maschinen zu 80 % Menschen zu einem Verhältnis von 80 % Maschinen/KI zu 20 % Menschen übergehen."

Ein zukunftsorientiertes Mitglied zog außerdem Parallelen zwischen der Portfoliodiversifizierungsstrategie im Finanzwesen und der Lieferkettenresilienz und schlug vor, dass Unternehmen ein "Resilienzportfolio" schaffen sollten, indem sie ihre Quellen diversifizieren und in mehrere Szenarien investieren, während sie gleichzeitig das Kernnetzwerk der Lieferkette priorisieren, insbesondere in Regionen wie China.

Strategische Ansätze zur Lieferkette-Resilienz

Überreaktionen vermeiden – keine großen Risiken eingehen

Während die Thinkers verschiedene Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit in ihrer Lieferkette vorstellten, stand die Vermeidung großer Risiken im Mittelpunkt des Tages. Mit den Erfahrungen aus der COVID-Pandemie im Gepäck konzentrierten sich die Thinkers auf umsichtige, ja sogar konservative Ansätze, um extreme Schwankungen zu vermeiden.

"Überreaktion ist genauso schlimm wie Nichtreaktion. Worüber haben Sie die Kontrolle? Was sind die nächsten Schritte, wenn man später nichts bereuen möchte?"

"Das Tempo, mit dem Sie Ihr Netzwerk reparieren können, ist weitaus langsamer als das Tempo all dieser Störungen."

"In der heutigen Welt sinkt der Wert des Eingehens großer Risiken."

Lokale Produktion für lokale Kunden

Unternehmen organisieren ihre Produktion um, um sie besser an die Vertriebsregionen anzupassen. Anstatt sich vollständig von China abzukoppeln, "verfolgen viele Unternehmen einen "China for China"- oder "China for the rest of the world"-Ansatz, wobei separate Produktionsstätten für den US-Markt unterhalten werden.

Technologieeigentum

Die Bedeutung des technologischen Know-hows und eines tiefgreifenden Verständnisses der Fertigung als entscheidendes Unterscheidungsmerkmal wurde von mehreren Thinkers bekräftigt.

Mehrere Stimmen warnten davor, Produktionsstandorte einfach von einer Region in eine andere zu verlagern, und sprachen sich stattdessen für dezentrale Fertigungskapazitäten aus, die durch eigene Technologie gestützt werden.

"Gehört Ihnen die Technologie? Gehört Ihnen das Wissen? Können Sie die Produktion an einem anderen Ort eigenständig durchführen?"

Vorbereitung auf Zeiten des ständigen Wandels: Der Aufstieg von KI und agentischen Systemen

Was wäre, wenn man sich auf dieser Art von Turbulenzen präzise und zuverlässig vorbereiten könnte – und so Störungen nicht nur umgehen, sondern sogar einen Wettbewerbsvorteil daraus ziehen könnte?

Der Übergang von KI zu agentischer KI bietet vielversprechende Möglichkeiten. Agentische KI – charakterisiert durch Agenten, die Aufgaben ausführen, Inhalte erstellen und Informationen teilen – kann Entscheidungsfindungsprozesse verbessern, und ihr Potenzial in den Bereichen Beschaffung, Lieferantensuche und Lösung komplexer Probleme wurde von der Gruppe hervorgehoben.

Die Integration agentischer KI mit physischen Assets – wie Produktion, Logistik, Bestandsverfolgung und autonomen Fahrzeugen – wirft jedoch Bedenken hinsichtlich potenzieller Risiken auf. Um diese Risiken zu mindern, sind umfangreiche Sicherheitsvorkehrungen erforderlich, bevor agentische KI in physischen Assets implementiert wird.

Die meisten Thinkers betonten, wie wichtig ein menschenzentrierter Sicherheitsansatz ist, der sicherstellt, dass KI und Automatisierung die menschlichen Fähigkeiten ergänzen, und bei dem neben der Einführung von KI auch angemessene Investitionen in die Sicherheit Priorität haben. Angesichts der rasanten Entwicklung der digitalen Welt gewinnt die Cybersicherheit zunehmend an Bedeutung.

"Das Verständnis der Daten, auf deren Grundlage man handelt, wird immer wichtiger."

"Für jede Einheit KI, die Sie einsetzen, sollten Sie fünf Einheiten Sicherheit bereitstellen."

"Vom Agenten zu physischen Assets – das ist die nächste Iteration in einer Betriebsumgebung."

"Agentenlösungen eignen sich sehr gut für äußerst spezifische Problemstellungen. Die Governance in Bezug auf Agenten gewinnt drastisch an Bedeutung."

"Die Orchestrierung von Agenten ist entscheidend, um einen grundlegenden Wandel in der Art und Weise herbeizuführen, wie wir unsere Lieferkettenorganisationen verwalten."

Was kommt als Nächstes?

Überlegungen zur Nachhaltigkeit

Das dringende Problem des ökologischen Fußabdrucks der KI – die bis 2050 die Hälfte der weltweit erzeugten Energie verbrauchen könnte – erfordert eine umfassendere Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in KI-Strategien, die über reine Energieeffizienz hinausgeht.

Lieferanten-Ökosystem und digitale Akzeptanz

Die Bedeutung der Personalentwicklung und der Talentakquise wurde hervorgehoben – insbesondere angesichts möglicher Veränderungen in der Fertigungsindustrie –, wobei betont wurde, dass Unternehmen ihre Technologie- und Fertigungskapazitäten selbst beherrschen und verstehen müssen, um Unabhängigkeit und Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten.

Weiterbildung der Regierung

Die Aufklärung von Regierungsvertretern über die Feinheiten der Dynamik in der Lieferkette, über Zölle und deren Auswirkungen auf die Verbraucher – insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen – ist für eine fundierte Entscheidungsfindung von entscheidender Bedeutung.

Zusammenfassung

Auch wenn neue Technologien wie KI und agentische Systeme vielversprechend sind, müssen Unternehmen Innovation und Vorsicht in Einklang bringen und dabei menschenzentrierte Ansätze sowie eine behutsame Umsetzung in den Vordergrund stellen, um die Komplexität einer sich rasch wandelnden Welt zu meistern.

Der Weg in die Zukunft erfordert eine bewusste Kombination aus technologischem Fortschritt, organisatorischer Agilität und menschlichem Urteilsvermögen, die es Führungskräften in der Lieferkette ermöglicht, nicht nur die Turbulenzen der Disruption zu überstehen, sondern auch neue Chancen für Wachstum und Innovation zu erschließen.

Weitere Daten und Erkenntnisse finden Sie hier:

Skalierung der Resilienz der Lieferkette: agentische KI für autonome Abläufe

Agentische KI für intelligente Geschäftsabläufe orchestrieren

Die intuitive Lieferkette