

The background of the slide is a photograph of an industrial facility. It features a complex network of large, silver-colored metal pipes that curve and intersect. In the lower right portion, there are blue-handled valves and a piece of machinery with a perforated metal surface. The lighting is bright, creating strong highlights and shadows on the metallic surfaces.

CHUBB®

# Alptraum Lieferketten- störungen

Lieferketten-Risiken:  
Das müssen Sie wissen

Teil 1

## Autoren

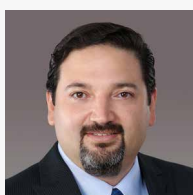
---



**Sivakumaran Divakaran**  
Head of Transportation Risk Management,  
Chubb Asia-Pacific



**Peter Kelderman**  
Marine Risk Management Leader,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**  
Regional VP Marine,  
Chubb Latin America



**John Venneman**  
Marine Risk Management Specialist,  
Chubb North America



**Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)**  
International Economist  
and Founding Member of the  
Monetary Policy Committee  
of the Bank of England

# Einleitung



Jahrzehntelang waren Just-in-Time (JIT)-Lieferketten der kosteneffektivste und effizienteste Weg, Waren zum Hersteller und Produkte zum Konsumenten zu bringen. Doch jetzt drohen die globalen Lieferketten unter der Last der geopolitischen Ereignisse und menschengemachten (Natur-) Katastrophen, die von COVID-19 bis hin zum Krieg zwischen Russland und der Ukraine sowie von steigender Inflation bis zum wachsenden Risiko einer weltweiten Rezession reichen, zusammenzubrechen. Das Zusammentreffen all dieser Faktoren hat zu einer noch nie dagewesenen Störung der JIT-Modelle geführt und sich auf

sämtliche Bereiche ausgewirkt, von der verfügbaren Anzahl an Seeleuten und LKW-Fahrern bis hin zur Belieferung mit Strom und Gas. Britische Lieferketten waren zusätzlich von Brexit-bedingten Handelshemmnissen betroffen, aber auch andere lokale Faktoren wie Belegschaftsstreiks und Staus in Häfen kommen im Hinblick auf Betriebsunterbrechungen (BU) zum Tragen.

Im ersten Bericht unserer zweiteiligen Serie befassen wir uns mit den Ursachen und Folgen sowie auch den konkreten Auswirkungen auf Ihr Geschäft.





Teil 1

# Lieferkettenstörungen: Auswirkungen auf Unternehmen

”

Wir treten gerade in eine neue Ära ein, die von einer Deglobalisierung der Weltwirtschaft geprägt ist.“

**Dame DeAnne Julius,**  
Founding Member of the Bank  
of England's Monetary Policy  
Committee

## Welleneffekte

Die Knappheit an Waren und Rohstoffen und der hiermit einhergehende Nachfragestau war in erster Linie auf die Pandemie zurückzuführen, wurde aber durch Russlands Invasion der Ukraine noch verschärft. Von Elektronikgeräten bis hin zu Autos – die verschiedensten Branchen spüren immer noch die Nachwirkungen. Im verarbeitenden Gewerbe haben beispielsweise die Autohersteller nach wie vor mit der Knappheit an Komponenten wie Halbleitern zu kämpfen. Da die Ukraine einer der größten Anbieter von Neon gas ist, das für die in der Chip-Herstellung eingesetzten Laser benötigt wird, ist die Belieferung mit Neon ins Stocken geraten und der Preisanstieg hat die Probleme weiter verschärft, so das [Policy Institute Chatham House](#). „Auf ein neues Auto wartet man jetzt nicht mehr drei Monate, sondern in manchen Fällen ein ganzes Jahr“, erläutert der Leiter Marine Risk Management bei Chubb in Europa, Peter Kelderman.

Auch die Containerpreise sind drastisch gestiegen. „Früher kostete es z. B. etwa 1.400 US-Dollar, einen Seecontainer von Asien nach Europa zu schicken – heute können es bis zu 12.000 US-Dollar\* sein“, so Sivakumaran Divakaran, Leiter des Bereichs Transportation Risk Management von Chubb Asia-Pacific.

Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine belastet zudem auch den Luftfrachtsektor. Fluggesellschaften sahen sich gezwungen, ihre Routen zu ändern, um den russischen

Luftraum zu vermeiden. Auf längeren Flügen machen die Maschinen seltener Zwischenlandungen, um nachzutanken; stattdessen wird das Frachtgewicht verringert, um Direktflüge durchführen zu können. „Dies hatte Auswirkungen auf die Luftfrachtraten, die im Zeitraum 2020 bis 2022 um ca. 80 % gestiegen sind, wobei diese voraussichtlich wieder um 40 % zurückgehen werden, wenngleich nicht auf dasselbe Niveau wie vor der Pandemie“, kommentiert Peter Kelderman. „Außerdem sind die Kapazitäten für den Transport von Supply Chain-Waren als Beiladung in Passagierflugzeugen noch begrenzt, da bei den weltweiten Passagierflügen das bisher übliche Niveau noch nicht wieder erreicht ist.“

Auch Verzögerungen bei der Einfuhr sind eine Belastung für die Lieferketten. Während viele US-amerikanische Unternehmen ihre Produkte früher in Vietnam lagerten und diese innerhalb von 40 Tagen importieren konnten, hat sich die Zeitspanne mit 80 Tagen mittlerweile verdoppelt“, erklärt der Marine Risk Management Specialist von Chubb North America, John Venneman. Und er fügt hinzu: „Die Verzögerungen resultieren daraus, dass Schiffe nicht andocken können, die Bahn die Container letztlich nicht im Hafen abholen kann und es vor Ort an LKW-Fahrern fehlt, die die Container an deren Bestimmungsort bringen.“ Der Mangel an Schiffen und Containern ist laut Kelderman ein weiterer Störfaktor.

\*Währungsumrechnung aus € per September 2022



”

Einige Länder arbeiten zurzeit an ausgereifteren Cybertechnologien zur Verhinderung von Störungen in Unternehmen.“

**Dame DeAnne Julius,  
Founding Member of the Bank  
of England's Monetary Policy  
Committee**

Doch Peter Kelderman warnt, dass neben den Kosten lokaler Lagerflächen, mit denen sich Firmen konfrontiert sehen, weitere finanzielle Belastungen bestehen: „Manche Produkte erfordern ganz bestimmte Temperaturen und Feuchten; die steigenden Heiz- und Stromkosten werden hier Preistreiber sein.“

#### Deglobalisierung

Angesichts einer weltweiten Inflation, die für Unternehmen eine schwere Bürde ist, stellen sich Ökonomen die Frage, ob es sich dabei nur um ein vorübergehendes Phänomen handelt. Dame DeAnne Julius, International Economist and Founding Member of the Monetary Policy Committee of the Bank of England, ist der Auffassung, dass wir am Ende einer langen Phase niedriger und stabiler Inflationsraten angelangt sind. „Wir treten gerade in eine neue Ära ein, die von einer Deglobalisierung der Weltwirtschaft geprägt ist. Die wesentlichen Faktoren, die für die niedrigen Inflationsraten gesorgt haben, die wir seit Anfang der 90er-Jahre kannten, waren die Globalisierung, das reichliche Angebot an preiswerten Arbeitskräften und ein relativ stabiles politisches Umfeld.

„Dieses System ist nun an seine Grenzen gekommen. In China gibt es weniger Arbeitskräfte, die Löhne steigen und es fehlt teilweise immer mehr an Personal.

Diese treibende Kraft für die niedrige Inflation wirkt nun in die entgegengesetzte Richtung“, so die Ökonomin. „Die Invasion der Ukraine führte u. a. dazu, dass wir es plötzlich mit einer Gabelung der Wirtschaftswelt zu tun haben: Russland und China sich gerade als beste Freunde ausgeben und die USA und Westeuropa zu ihrem gemeinsamen Feind erklären.“

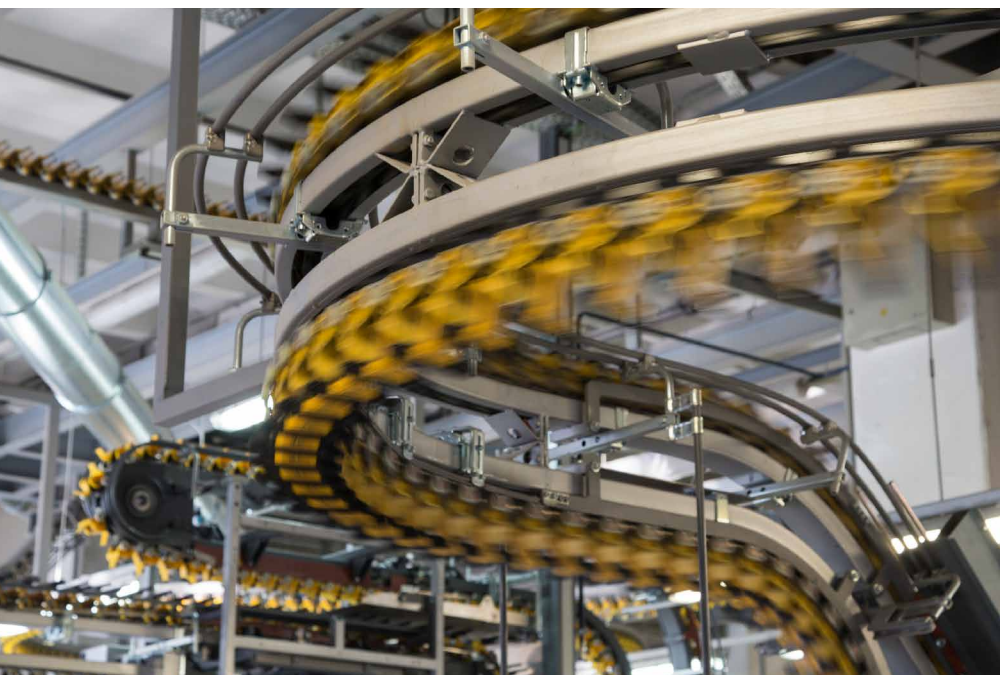
„Aus der wirtschaftlichen Perspektive gesehen verfügen Russland und China über gegensätzliche, aber sich ergänzende Fähigkeiten. Russland verfügt über die Öl- und Rohstoffvorkommen, die China braucht, und China über die Fertigungs- und Technologieexpertise, an der es Russland mangelt. Daher sehen wir zwischen den beiden Ländern recht langfristige Synergien.“

Und Sie fügt ergänzend an: „Im Westen dagegen sehen wir zunehmende Beschränkungen für chinesische Investitionen in unsere Volkswirtschaften. Dies läuft der Lieferkettenintegration entgegen, von der die Globalisierung so sehr profitierte.“

Julius, die schon bei der Weltbank, als Chef-Ökonomin bei British Airways und Shell und in den Vorständen multinationaler Unternehmen tätig war, geht von einem Umfeld volatiler Inflationsraten aus, das von sporadischen Ereignissen wie Sanktionen oder Rohstoffknappheit (bedingt durch den Iran und Russland) beeinflusst werden wird. Unternehmen legt sie dringend nahe, die Investitionsstandorte für ihre Lieferketten langfristig zu planen und ergänzt: „Sie sollten sich unbedingt die Möglichkeit oder vielleicht sogar die Wahrscheinlichkeit vor Augen führen, dass wir es mit einer in zwei Blöcke geteilten Weltwirtschaft zu tun haben werden, in der die dritte Welt versuchen wird, ihre Interessen zwischen beiden abzuwägen. Sollte dies der Fall sein, wird das meiner Meinung nach Auswirkungen auf die Entwicklung der Lieferketten haben.“

#### Schließungen und Blockaden

Auch kurzfristige Schließungen und schwankende Kapazitäten in Häfen sorgen für Instabilität in den globalen Lieferketten. Chinas Null-Toleranz-Politik im Hinblick auf COVID-19 führte dazu, dass Häfen 2022 wochenweise geschlossen wurden und sich die Fracht in Lagerhäusern aufstürmte. Schiffe werden auf längere Routen umgeleitet. Grund hierfür sind laut Sivakumaran Divakaran





# +850 %

Der Preis eines Seecontainers ist von rund 1.400 US-Dollar auf bis zu 12.000 US-Dollar gesprungen

---



# 1,5 Tage

Durch die Umleitung von Schiffen verlängert sich die Transportzeit um bis zu 1,5 Tage

---

# 66 %

Ca. 66 % der weltweiten Lieferketten-Angriffe entfielen auf Cyberattacken auf Computerprogramme von Lieferanten

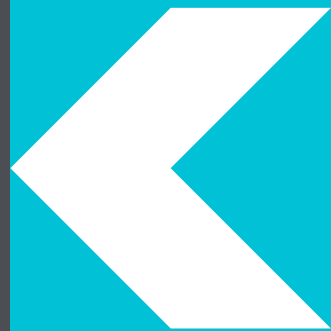
---



# 12 Monate

Die Wartezeit für ein neues Auto hat sich in einigen Fällen von drei Monaten auf ein Jahr verlängert

---





”

Manche Produkte erfordern ganz bestimmte Lagertemperaturen und -feuchten; die steigenden Heiz- und Stromkosten werden hier Preistreiber sein.“

Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe

die von der chinesischen Volksbefreiungsarmee eingerichteten Sperrgebiete rund um die Gewässer Taiwans. Durch die Umleitungen verlängern sich die Fahrtzeiten um 0,5 bis 1,5 Tage.

„Was mir wirklich Sorge bereitet, ist, dass die Schiffe nicht mehr direkt zwischen China und Taiwan verkehren können werden“, so Sivakumaran Divakaran. „Das war vor Jahrzehnten zuletzt der Fall, als der letzte Hafen, der angelaufen wurde, in einem Drittland liegen musste. Dies könnte in Zukunft wieder der Fall sein, wodurch sich die Fahrtzeiten deutlich verlängern würden. Da Taiwan und China beide große Exportnationen sind, hätte dies tatsächlich erhebliche Auswirkungen.“

DeAnne Julius, derzeit Distinguished Fellow in Global Economy and Finance bei Chatham House, ist der Auffassung, dass es „noch nicht erkannt oder akzeptiert“ wurde, dass wir uns auf eine Welt hinbewegen, in der es andere Hemmnisse für den Warenfluss geben könnte. Sie weist darauf hin, dass die Straße von Singapur, der Suezkanal und nun auch Taiwan und China Engpässe auf dieser Welt sind, deren Passage Viele vielleicht noch für selbstverständlich halten.

John Venneman fügt hinzu: „In den USA stauen sich die Schiffe an der Westküste in den Häfen von Los Angeles (LA) und Long Beach. Nahezu 40 % aller Frachtcontainer, die in das Land kommen, kommen in diesen Häfen an. Jetzt werden sie an die Ostküste umgeleitet. Die Unternehmen suchen verzweifelt nach Kapazitäten und alles in allem fehlt hier die Stabilität.“ Da manche Häfen an der Ostküste jetzt in Container-Umschlagplätze umfunktioniert werden, wird es künftig auch weniger Häfen geben, die Schwerlastgüter annehmen können.

### Arbeitskräftemangel

Der erhebliche Mangel an Arbeitskräften im Transportwesen und auch in anderen Bereichen der Lieferkette, gleich ob aufgrund von Streiks oder aus sonstigen Gründen, wie einer alternden Bevölkerung und fehlender Qualifikationen, ist ein weltweites Problem. In Häfen führt dies häufig dazu, dass weniger Personal zum Entladen der Schiffe oder für die Abholung von Containern bereitsteht, sodass Schiffe ohne Ankerplatz auf dem Meer treiben. In China stauen sich die Schiffe vor dem Hafen von Schanghai, während zahlreiche Großfrachter, die die USA anlaufen, mit gedrosselter Geschwindigkeit fahren („Slow Steaming“), um Kraftstoff zu sparen. Die Waren werden stattdessen ins Inland umgeleitet, mit nachteiligen Auswirkungen auf die Transportkosten, da dies mehr Prozesse und Arbeitskräfte erfordert.

Russland und die Ukraine stellen laut Internationaler Schifffahrtskammer (ICS) weltweit 14,5 % der Seeleute, und viele Ukrainer sind inzwischen in ihr Heimatland zurückgekehrt um zu kämpfen. Auf der Straße besteht zudem ein latenter Mangel an Fahrern, so die Internationale Straßentransport-Union, wodurch der Transport von Gütern zusätzlich erschwert wird. Schätzungsweise 100.000 LKW-Fahrer sind nach Information von Peter Kelderman wegen des Krieges nicht verfügbar, was „die bereits angespannte Lage am Arbeitsmarkt nochmals deutlich verschärft“.

Im Vereinigten Königreich, wo sich nach dem Brexit immer noch LKWs, die den Ärmelkanal überqueren wollen, stauen, wurden die Lieferketten zusätzlich noch durch Streiks unterbrochen. In Felixstowee dem größten Containerhafen, streikten Arbeiter im August 2022 wegen höherer Lohnforderungen acht Tage lang – eine Folge der die durch die steigenden

### Dame DeAnne Julius, International Economist and Founding Member of the Monetary Policy Committee of the Bank of England kommentiert:

„Der Übergang der großen Zentralbanken von einer quantitativen Lockerung zu einer quantitativen Straffung und die Erhöhung der Zinssätze führt dazu, dass die Verfügbarkeit von Betriebskapital für Firmen abnimmt, die dieses benötigen, um ihre Lieferketten aufrechtzuerhalten und dass die Kosten für eine solche Liquidität steigen. Die Notfinanzierung, die die Bank of England Ende September bereitstellen musste, hat gezeigt, wie schnell Störungen auf einem Markt (langlaufende britische Staatsanleihen) Panik auf einem anderen Markt (derivatebasierte Pensionsfinanzierung) verursachen können.“

„Wenn die Wechselkurse dann noch stark schwanken, macht das die Bezahlung des Warentransports von Land A nach Land B noch schwieriger, sofern diese verschiedene Währungen haben. Ist der Preis festgelegt, kommt der Vertrag zustande. Sollten sich aber zu dem Zeitpunkt, zu dem die Ware in B ankommt, die Wechselkurse verändert haben, dann haben Sie entweder Geld verdient oder verloren. Um dieses Risiko managen zu können, müssen in Anbetracht der sich verändernden Zinssätze und turbulenten Finanzmärkte Wechselkurse mittels eines durchdachten Hedgings abgesichert werden. Aktuell hat der ungewöhnlich starke Dollar den Yen, den Euro und das britische Pfund auf neue Tiefstände gedrückt. Da viele Rohstoffe in Dollar gehandelt werden, erhöhen sich hierdurch die Kosten des Importeurs und auch die Inflation in dessen Land.“



➤ 68%

der kleineren Unternehmen  
in Lateinamerika sagen,  
dass Lieferketten-Störungen  
spürbare Auswirkungen  
gehabt haben





”

Die Finanzabteilungen der Unternehmen werden Probleme jeglicher Art bewältigen müssen, mit denen Sie so noch nie konfrontiert waren.“

**Dame DeAnne Julius,**  
International Economist  
and Founding Member of the  
Monetary Policy Committee  
of the Bank of England



Lebenshaltungskosten bedingten Krise. In ähnlicher Weise legten Beschäftigte eines anderen britischen Hafens (Liverpool) für zwei Wochen die Arbeit nieder. Die Liverpooler Hafenarbeiter haben weitere Arbeitskampfmaßnahmen geplant.

Die im September wegen der die Lebensqualität betreffenden Bestimmungen eines neuen Tarifvertrags angedrohten landesweiten Streiks der Eisenbahnergewerkschaften in den USA konnten gerade noch abgewendet werden, nachdem eine vorläufige Vereinbarung erzielt wurde. Wäre es zu den Streiks gekommen, hätte dies die Volkswirtschaft den Prognosen zufolge 2 Mrd. US-Dollar pro Tag gekostet und den Ausfall von 7.000 Zügen bedeutet.

John Venneman warnt: „Die Auswirkungen wären ähnlich wie bei den Rückstaus, die wir in den Häfen erlebt haben. Einige der Züge, die nicht eingesetzt worden wären, dienen dem Transport von Containern, die von Schiffen in Häfen an Orte im Inland verbracht werden (ein Zug im Kombi-Verkehr befördert im Schnitt 618 Container). Jeder nennenswerte Güterstrom käme so zum Erliegen, und derzeit gibt es nicht

annähernd genug LKW und Fahrer, die die außer Betrieb genommenen Züge ersetzen könnten.“

John Venneman führt weiter aus: „Sollte es zu derart ausgedehnten Streikmaßnahmen kommen, könnten sich diese noch viel schlimmer als die Staus in den Häfen auswirken.“

In Lateinamerika treten außer den globalen Problemen in besorgniserregendem Maße soziale Unruhen zutage, die in Streiks und Protesten, aber auch häufig in Plünderungen und Zerstörung privaten Eigentums münden“, berichtet Xavier Pazmino, Regional VP Marine, Chubb Latin America. „Hierdurch werden Produktionsaktivitäten und auch die Lieferkette im Allgemeinen gestört.“ Laut NFIB Research Foundation: Small Business Economic Trends meldeten 68 % der kleineren Unternehmen der Region (Stand: Januar 2022) spürbare Auswirkungen der Lieferkettenstörungen auf ihr Geschäft. Die erstmalig in diesem Ausmaß aufgetretenen Probleme wirken sich in einer Region, die in erster Linie Rohstoffe exportiert und Fertigwaren importiert, besonders gravierend aus.



”

Schätzungsweise 100.000 LKW-Fahrer sind infolge des Krieges zwischen Russland und der Ukraine nicht verfügbar, was die bereits angespannte Lage am Arbeitsmarkt nochmals verschärft.“

**Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe**

#### Das erwartet uns in nächster Zukunft

In dem Maße, in dem die Raffinesse von Cyberkriminellen zunimmt, nimmt die Cyberkriminalität als potenziell destabilisierendes Element für die Lieferketten an Bedeutung zu, ganz gleich, wie diese strukturiert sind. Wirtschaftsgüter von Lieferanten, die Ziele von Angriffen sein können, sind u. a. Konfigurationen, Daten, Hardware, Prozesse und Mitarbeiter. Die Angriffstechniken reichen von Infizierungen mit Malware bis hin zum Vorgeben falscher Identitäten gegenüber dem Personal des Lieferanten (Social Engineering). Eine im vergangenen Jahr von der Agentur der Europäischen Union für Cybersicherheit durchgeführte Sondierung der Bedrohungslage zeigte, dass Angriffe auf die Computerprogramme von Lieferanten (die 66 % aller Angriffe auf Lieferketten ausmachen) inzwischen zum weltweit größten Gefahrenbereich werden.

Außerdem konzentrieren sich Cyber-Attacks mittlerweile zunehmend auf das herstellende Gewerbe, das die Finanzdienstleistungsbranche 2021 als die weltweit am massivsten angegriffene Branche abgelöst hat und auf das laut IBM 23 % aller Vorfälle entfallen. Die am häufigsten genutzte Angriffsart war der Einsatz von Ransomware; 26 % der Attacks waren auf Asien ausgerichtet.

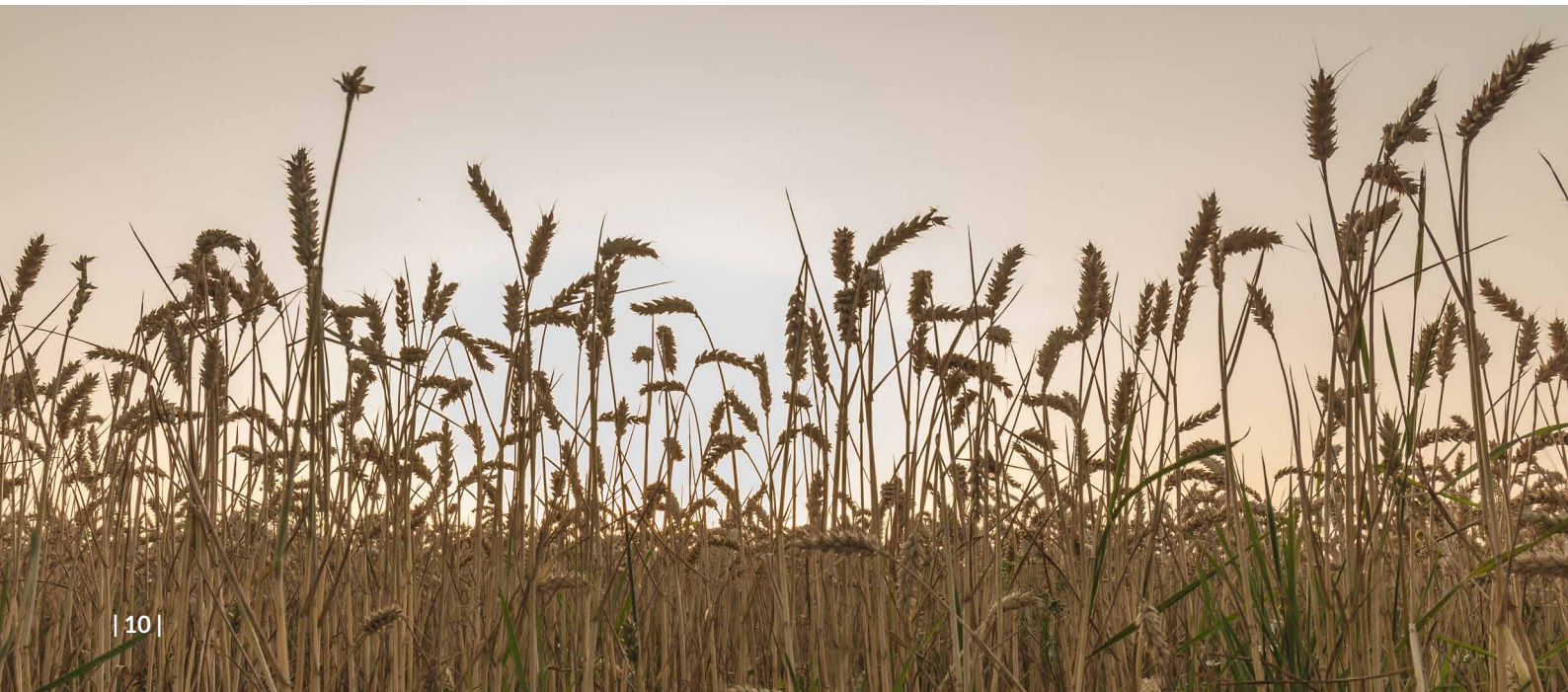
Im Vereinigten Königreich hatten die meisten der im Jahr 2021 von der britischen Regierung befragten Unternehmen die Cyber Security-Risiken ihrer direkten Lieferanten sowie derer auf den unteren Stufen ihrer

Lieferkette bisher keiner formellen Prüfung unterzogen (lediglich 12 % hatten ihre direkten Lieferanten überprüft und auf den unteren Stufen der Lieferkette war dies sogar nur bei 5 % der Fall). Dies ist erstaunlich, da immerhin 4 von 10 Unternehmen in den vergangenen 12 Monaten Cyber Security Verstöße und Angriffe gemeldet haben.

Unternehmen sollten nicht nur Hackerangriffe grundsätzlich im Auge behalten, sondern auch auf die zusätzlichen Risiken achtgeben, die auf geopolitischer Seite bestehen. DeAnne Julius warnt: „In Cyberangriffe sind staatliche Akteure (Russland, China und Nordkorea) involviert, ein Aspekt der wohl künftig noch bedeutender wird. Wir finden uns derzeit in einer Situation wieder, in der es Länder gibt, die ausgeklügeltere Technologien entwickeln, um Unternehmensabläufe zu stören“

Und sie fügt hinzu: „Viele Unternehmen verlassen sich beim Tracking von Sendungen auf digitale Technologien. Dass diese Technologien oder auch Finanzströme massiv gestört werden können, bedeutet, dass Cybersicherheit zu einem großen Thema wird, wenn man es nicht mehr nur mit Kriminellen, sondern gar mit Staaten zu tun hat.“

Wie können also Firmen in diesem sich ständig verändernden Umfeld agieren, das von geopolitischer Instabilität und sprunghafter Inflation geprägt ist? Im zweiten Teil dieser Berichtsserie befassen wir uns damit, was Unternehmen tun können, um ihre Lieferketten widerstandsfähiger zu machen und Risiken einzudämmen.



CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

Chubb.com



Diese Inhalte dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Es handelt sich dabei nicht um eine persönliche Beratung oder Empfehlung für Privatpersonen oder Unternehmen hinsichtlich eines Produkts oder einer Leistung. Die exakten Deckungsbedingungen entnehmen Sie bitte den Versicherungsunterlagen.

Chubb European Group SE ist ein Unternehmen, das den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des französischen Versicherungsgesetzes unterliegt, eingetragen unter der Registrierungsnummer 450 327 374 RCS Nanterre, eingetragener Sitz: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Frankreich. Die Chubb European Group SE hat ein voll eingezahltes Aktienkapital von € 896.176.662,- und unterliegt der Zulassung und Aufsicht der „Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4“, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 sowie in Österreich zusätzlich den Regularien der Finanzmarktaufsicht (FMA) zur Ausübung der Geschäftstätigkeit, welche sich von den französischen Regularien unterscheiden können. Direktion für Österreich, Firmenbuchnummer FN 241268g Handelsgericht Wien, Hauptbevollmächtigter: Mag. Michael Martinek, UID-Nr.: ATU 61835214.