



**September 2025**

## **10 Thesen zur Bedeutung von Lieferketten**

Christian Mandl

1. Wer die Lieferkette kontrolliert/managed, gewinnt. Die terrestrische Lieferkette besteht aus rund 300 Millionen Firmen mit geschätzten 3 Milliarden Lieferbeziehungen. Jedes Jahr werden rund 25% aller Firmen durch andere ersetzt. Gründe sind technologischer Wandel, neue Produkte und Dienstleistungen, Preise oder Qualitäten, Steuern, Zölle, Ein- und Ausfuhrbeschränkungen, rechtliche Regelungen, Probleme mit Zulieferern oder Arbeitskräften etc. (Stefan Thurner, Spectrum, Die Presse vom 17. Mai 2025). Lieferketten sind wie alle komplexen Netzwerke nicht unbedingt stabil und können kaputt gehen (z.B. Covid-19-Pandemie). Sie reagieren auch extrem sensibel auf Veränderungen wie Regulierungen, Steuern, Förderungen, Zölle etc.
2. China und die BRICS+-Staaten verfügen über zahlreiche Rohstoffe („Seltene Erden“, fossile Brennstoffe), die der Westen benötigt. Vielfach wären Rohstoffe – z.B. Lithium auch in Europa vorhanden, werden jedoch aus Umweltschutzgründen und langwierigen Genehmigungsverfahren nicht abgebaut. In vielen Fällen hat China sich die Schürfrechte auf anderen Kontinenten gesichert (insb. Afrika), liefert die Rohstoffe nach China und verarbeitet diese im eigenen Land, generiert Wertschöpfung und dominiert die Lieferkette ab dem Verarbeitungsstadium. BRICS+ verfügt über 72% aller Seltenen Erden, darunter 3 der 5 Ländern mit den größten Reserven, sowie 50% der Graphit-Vorkommen bzw. 42% des Ölangebots.
3. Gerade in Zeiten geopolitischer Verwerfungen bewirkt die Kenntnis über die (möglichen) Lieferketten einerseits Resilienz, erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und neue Möglichkeiten, könnte aber in „falschen Händen“ Märkte zerstören, zu Erpressungen (bei Monopolstellungen) und Machtmissbrauch führen, insbesondere wenn es sich um staatliche Akteure handelt. Wir erleben derzeit eine starke Erosion der regelbasierten Handelsbeziehungen – Organisationen wie die WTO spielen de facto keine Rolle mehr! Beispiele sind Exportbeschränkungen Chinas bei seltenen Erden, der USA hinsichtlich gewisser Chips oder Technologie oder das „Zudrehen“ der russischen Gaslieferungen nach Osteuropa.
4. Lieferketten benötigen Energie, Logistik, Transport und vor allem freien Fluss an Informationen. Wer Engpässe schaffen kann, kann Lieferketten kontrollieren. Leider verfügt die EU weder über ausreichende Energie und Rohstoffe noch über



Kenntnisse der Logistik, Informationen und Daten im großen Stil – ganz im Gegensatz zu US-amerikanischen oder chinesischen Tech-firmen.

5. Wie kann die EU auf Herausforderungen – Zölle seitens der US-Regierung, Exportrestriktionen seltener Erden durch China – reagieren? Die Antwort sind neue Handelsabkommen, Diversifizierung der Wirtschaftsbeziehungen und Verbreiterung der Lieferketten. Damit werden Abhängigkeiten reduziert, sofern nicht beim Lieferanten ein Quasi-Monopol vorliegt, wie in vielen Fällen der sogenannten „Seltene Erden“, die für den „Grünen und digitalen Übergang“ benötigt werden. Folgerichtig versucht die EU-Freihandelsabkommen mit alternativem Handelspartner abzuschließen – Mercosur, Indonesien wurden bereits unterschrieben, mit Thailand, den Philippinen und Indien intensiv verhandelt. Allerdings ist die Ratifizierung z.B. von Mercosur bereits eine „unendliche Geschichte“ und auch nicht sicher – insbesondere Frankreich, Polen, aber auch einige der Beneluxstaaten oder Irland könnten den Vertrag ablehnen, in Österreich gibt es sogar wegen der Landwirtschaftsbedenken einen ablehnenden Parlamentsbeschluss. Mercosur wäre eine große Chance für industrielle Exporte und auch für die Sicherung von Rohstoffen zur Diversifizierung der Quellen der EU. Allerdings hat die EU bereits viel Boden im Mercosur verloren – zwischen 2000 und 2023 halbierte sich der Marktanteil von 31% auf nunmehr nur 15%. Gleichzeitig konnte China seinen Anteil von 2% auf 24% vervielfachen und hat die EU bereits weit überholt! Hier geht es auch im Verhältnis zu anderen Staaten um Glaubwürdigkeit!
6. Lieferketten werden auch durch geopolitisch sensible „Flaschenhälse“ in der Logistik, Technologie und Infrastruktur beeinflusst: bekannte Wasserstraßen, die immer wieder für Probleme sorgen sind der Panama-Kanal, der Suezkanal, der Golf von Aden, die Straße von Hormus, die Taiwan-Straße, die Straße von Malakka, etc., die entweder durch kriegerische Auseinandersetzungen, verunfallte Containerschiffe, Niedrigwasser oder territoriale Streitigkeiten gefährdet sind. Umgekehrt gibt es aber durch den Klimawandel auch neue Chancen durch eine eisfreie Nord-Westpassage. Einer der Gründe für das Interesse Donald Trumps an Grönland – neben dem vermuteten Rohstoffreichtum! Wer diese „Flaschenhälse“ kontrolliert bzw. die zum Betreiben allfällig notwendige Infrastruktur und Technologie „in der Hand“ hat, sitzt sprichwörtlich „am längeren Ast!
7. Am Beispiel des deutschen Außenhandels zeigt sich die Bedeutung der internationalen Wasserstraßen. Rund 50% des dt. Außenhandels außerhalb der EU werden über den Seeweg abgewickelt. 1/10 passiert das Rote Meer – Importe in Höhe von rund 136 Mrd. Euro, vor allem Rohstoffe und Vorprodukte. Allerdings wegen der Houthi-Angriffe wird der Golf von Aden und das Rote Meer gemieden und weite Umwege um das Kap der Guten Hoffnung und damit um ganz Afrika herum, in Kauf genommen. Durch die Straße von Malakka vor Malaysia sind es rund 8,9%, durch



die Taiwan-Straße rund 7,2%. Der Panama-Kanal nimmt mit 0,5% bzw. die Straße von Hormuz mit 0,4% eine vergleichsweise geringe Bedeutung ein.

8. China hat mit der „Road and Belt -Initiative“ („Neue Seidenstraße“) nicht nur eine strategische Initiative zum weltweiten Infrastruktur-Ausbau mit chinesischen Investitionen gestartet, sie ist auch ein Instrument der chinesischen Außenpolitik. Die Erwartungen der Partnerstaaten war sehr groß, hat sich allerdings in der Zwischenzeit etwas abgekühlt, nicht zuletzt aus den gemachten Erfahrungen, die in manchen Ländern zu einer Überschuldung oder sehr asymmetrischen Handelsbeziehungen geführt haben.
9. Was würde die Relokalisierung der Lieferketten aufgrund höherer Importzölle, Subventionen für die heimische Produktion und zusätzlichen Beschränkungen für die internationale Beschaffung in allen Ländern bedeuten? Der OECD-Supply Chain Resilience Review (2025) schätzt die ökonomischen Kosten mit einem Rückgang von 18% des Welthandels bzw. 5% Verlust des globalen BIPs ohne die Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen nachhaltig zu verbessern!
10. Was sind nun die Auswirkungen für Unternehmen und welche mögliche Gegenstrategien können von diesen entwickelt werden? Geopolitik wird von größeren Industriebetrieben derzeit als größter Risikofaktor gesehen! Daher haben Effizienz, digitale Transformation und Reduktion von Kosten höchste Priorität. Investitionen verlagern sich auf Europa zurück, aber auch Indien gewinnt als Ersatz für China an Bedeutung. Große Unternehmen investieren verstärkt auch in Szenarioanalysen und setzen auf die Reduktion von Abhängigkeiten innerhalb ihrer Lieferketten und Absatzmärkte (inkl. geopolitischer Risikofaktoren und Stresstests). Mittelstandsunternehmen sind derzeit noch abwartend (Deloitte, Supply Chain Pulse Check bei deutschen Großunternehmen, Juni 2025).

**Christian Mandl**, geb. 1963, Hon.Prof.(FH) MMag., seit Dezember 2001 Leiter der Abteilung Europapolitik-Koordination der Wirtschaftskammer Österreich, 1988-2001 Industriellenvereinigung (Referent Handelspolitik, Leiter des Euro-Info Centre, Büroleiter des Generalsekretärs, Abteilungsleiter Europapolitik), Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Universität Wien; Internationale Studien, Universität Wien, Postgraduiertenstudium Nonprofit-Management, Universität Freiburg (CH). Vizepräsident der Österreichischen Gesellschaft für Europapolitik, zahlreiche Schulungen und Vorträge in Österreich und anderen europäischen Ländern (insbesondere im Zusammenhang mit EU-Projekten), Honorarprofessor an der Fachhochschule des BFI Wien, Fakultätsmitglied der Donau-Universität Krems, Trainer an der Verwaltungsakademie des Bundes, Mitglied im „Team Europe“ (Sprecherpool der Europäischen Kommission). Zahlreiche Publikationen. Goldene Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich, Medaille d'Argent „Mérite Européen“.



For further information on the NSM#BLOG and Homepage please visit: <https://new-school-of-multilateralism.uni-graz.at/en/the-nsm-blog/>