HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Der Einfluss politischer Veränderungen auf das globale Supply Chain Management

Bachelorarbeit
im
Studiengang Internationales Handelsmanagement & Logistik
der Hochschule Ruhr West

Lars Fischer
10012036

Erstprüferin: Prof. Dr. Sonja Schade
Zweitprüfer: Prof. Dr. Christian Müller-Roterberg

Bottrop, 20. Dezember 2023

Abstract

Das Supply Chain Management gewann in den vergangenen Jahrzehnten stark an Bedeutung. Es entwickelte sich zu einem Schlüsselfaktor im internationalen Handel von Gütern und Waren und übernimmt eine wichtige Rolle für den Erfolg von Unternehmen in der vernetzten Welt. Das Supply Chain Management nahm jedoch mit zunehmender Globalisierung auch an Komplexität zu, da aufgrund steigender Vernetzung von Unternehmen sowie der zunehmenden Digitalisierung die Anzahl an möglichen Lieferanten innerhalb von globalen Wertschöpfungsketten stark gestiegen ist. Dementsprechend sind die Anforderungen und Herausforderungen an das Supply Chain Management stetig gewachsen. Geld, Know-How und Waren werden heute in einer früher nicht gekannten Geschwindigkeit weltweit transferiert.

Der Brexit im Jahr 2016 und der Russland-Ukraine-Krieg ab dem Jahr 2022 sind beide politischer Herkunft, beeinflussen das Supply Chain Management jedoch weitergehend. Durch plötzlich neu auferlegte Handelshemmnisse wie Zölle oder politisch motivierte Ein- und Ausfuhrbeschränkungen in Folge von Sanktionen steigen die Unsicherheiten auf der Unternehmensseite an und können dazu führen, dass Lieferketten blockiert oder unterbrochen werden müssen oder Produktionen gänzlich zum Stillstand kommen. Unternehmen sind gezwungen, Lösungen für die aufgetretenen Veränderungen zu finden.

Zur Analyse der Auswirkungen auf das Supply Chain Management wird die PESTEL-Analyse verwendet, um das Unternehmensumfeld aus politischer, wirtschaftlicher, sozialer, technologischer, ökonomischer und rechtlicher Blickrichtung zu untersuchen. Eine mögliche Lösung zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsketten vor externen Einflüssen kann der Abbau von Abhängigkeiten zu einzelnen Ländern oder Lieferanten hin zu einem international diversifizierten Portfolio von Handelspartnern darstellen. Dadurch können Unternehmen in die Lage versetzt werden, in Zukunft schneller auf Veränderungen im Unternehmensumfeld in Folge von Krisen reagieren und deren Auswirkungen minimieren zu können.

Inhaltsverzeichnis

Abstract ..... **II**

Abbildungsverzeichnis ..... **IV**

Abkürzungsverzeichnis ..... **V**

1 Einleitung **1**

2 Die Grundlagen des Supply Chain Managements in Bezug auf globale Veränderungen **2**

2.1 Das Supply Chain Management und seine wirtschaftliche Bedeutung ... 2

2.2 Chancen und Herausforderungen für das globale Supply Chain Management durch zunehmende globale Veränderungen ... 8

3 Auswirkungen auf das globale Supply Chain Management durch politische Veränderungen in den vergangenen Jahren **12**

3.1 Brexit ... 12

3.1.1 Die Grundlagen zum Brexit ... 12

3.1.2 Aktuelle Beobachtungen und Reaktionen hinsichtlich des Brexit ... 15

3.2 Russland-Ukraine-Krieg ... 20

3.2.1 Die Grundlagen zum Russland-Ukraine-Krieg ... 20

3.2.2 Aktuelle Beobachtungen und Reaktionen hinsichtlich des Russland-Ukraine-Kriegs ... 22

4 Diskussion über die zukünftigen Entwicklungen des Supply Chain Management im Hinblick auf politische Veränderungen **26**

4.1 Chancen und Herausforderungen durch den Brexit auf das globale Supply Chain Management ... 26

4.1.1 Die politische Ebene ... 26

4.1.2 Die wirtschaftliche Ebene ... 30

4.1.3 Die soziale Ebene ... 33

4.1.4 Die technologische Ebene ... 35

4.1.5 Die ökologische Ebene ... 36

4.1.6 Die rechtliche Ebene ... 38

4.2 Chancen und Herausforderungen durch den Russland-Ukraine-Krieg auf das globale Supply Chain Management ... 42

4.2.1 Die politische Ebene ... 42

4.2.2 Die wirtschaftliche Ebene ... 44

4.2.3 Die soziale Ebene ... 46

4.2.4 Die technologische Ebene ... 48

4.2.5 Die ökologische Ebene ... 48

4.2.6 Die rechtliche Ebene ... 50

5 Schlussbetrachtung **53**

Literaturverzeichnis ..... **VI**

Eidesstattliche Erklärung ..... **XVIII**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels von 1960 bis 2022 4
Abbildung 2: Auswirkungen durch den Brexit anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse 41
Abbildung 3: Auswirkungen durch den Russland-Ukraine-Krieg anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse 52

Abkürzungsverzeichnis

BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BDL	Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft
BGL	Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific-Partnership
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DSLV	Bundesverband Spedition und Logistik
EFTA	European Free Trade Association
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FDI	Foreign Direct Investment
GATS	Allgemeine Übereinkommen über den Handel mit Dienstleistungen
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
IWF	Internationaler Währungsfonds
KPMG	Klynfeld-Peat-Marwick-Goerdeler
MRIV	Movement Reference Number
NABU	Naturschutzbund
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PWC	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
RSPB	Royal Society for the Protection of Birds
UK	United Kingdom
UKIP	United Kingdom Independency Party
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WTO	World Trade Organization

1 Einleitung

Globale Lieferketten haben eine große Bedeutung für den Welthandel und für die vielen davon betroffenen Unternehmen. Diese Bedeutung ist seit dem Beginn der Globalisierung vor vier Jahrzehnten stetig angestiegen. Die internationalen Wertschöpfungsketten sind für den Außenhandel des 21. Jahrhunderts eine der wichtigsten Entwicklungen.[1] Eine globale Lieferkette ist die Produktionsteilung zwischen zwei oder mehreren Ländern.[2] Innerhalb globaler Wertschöpfungsketten findet etwa 70 Prozent des Welthandels statt.[3] Viele der größten multinationalen Konzerne sind in globalen Lieferketten vernetzt.[4] In den letzten Jahren entwickelte sich das Supply Chain Management und die globale Logistik von einem vernachlässigten und unpopulären Gebiet zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen.[5] Die globalen Lieferketten können je nach ihrer Komplexität auch negativ für den Welthandel und die Unternehmen sein. Ebenso kann die Lieferkette durch eine einzige Störung innerhalb dieser ins Stocken geraten.[6] Dazu zählen Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen, Pandemien oder politische Veränderungen und Krisen wie der Brexit im Jahr 2016 oder der Russland-Ukraine-Krieg im Jahr 2022.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben politische Veränderungen auf das globale Supply Chain Management? Der besondere Fokus dieser Arbeit liegt auf den Veränderungen, die sich in Folge des Brexits sowie des Russland-Ukraine-Kriegs ergeben haben. Dabei werden Chancen und Herausforderungen für das Supply Chain Management herausgearbeitet. Um diese Frage zu beantworten, wird ein literaturbasierter Ansatz verwendet und auf Studien von Stiftungen und Instituten sowie Meinungen von Experten Bezug genommen.

In Kapitel 2 werden zunächst die Grundlagen des Supply Chain Managements aufgezeigt. Neben der Definition des Supply Chain Management wird die wirtschaftliche Bedeutung, Aufgaben, Ziele sowie Vor- und Nachteile des Supply Chain Managements beschrieben. In Kapitel 3 werden die Grundlagen zum Brexit sowie zum Russland-Ukraine-Krieg aufgestellt. Dabei werden die Entstehung sowie der Verlauf der beiden Ereignisse genauer beschrieben. Infolge dieser Ausarbeitungen werden anschließend aktuelle Beobachtungen und Reaktionen zu beiden Ereignissen dargestellt. Durch die abschließende Diskussion in Kapitel 4 sollen Chancen und Herausforderungen für das globale Supply Chain Management anhand der beiden politischen Veränderungen Brexit und Russland-Ukraine-Krieg herausgearbeitet werden. Dazu wird die PESTEL-Analyse angewendet, um die Einflüsse auf das Unternehmensumfeld zu analysieren.

[1] Vgl. Baldwin, Richard (2012).
[2] Vgl. Aichele, Rahel Dr.; Braml, Martin; Flach, Lisandra Prof. Dr. (2020) S. 17.
[3] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2021).
[4] Vgl. International Trade Union Confederation (2016) S. 8.
[5] Vgl. Hoberg, Kai; Merkert, Rico (2023) preface ix.
[6] Vgl. Lehmacher, Wolfgang (2016) S. 3.

2 Die Grundlagen des Supply Chain Managements in Bezug auf globale Veränderungen

In einer zunehmend vernetzten Weltwirtschaft müssen Unternehmen ihre Lieferketten sorgfältig planen, steuern und optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei ist es wichtig, die Grundlagen des Supply Chain Management zu kennen, um die zunehmenden globalen Veränderungen entsprechend richtig einordnen zu können. In diesem Kapitel wird zuerst das Supply Chain Management und seine Bedeutung für die Weltwirtschaft dargestellt und anschließend auf Chancen und Herausforderungen eingegangen, die die zunehmenden globalen Veränderungen auf das Supply Chain Managements haben.

2.1 Das Supply Chain Management und seine wirtschaftliche Bedeutung

Die Organisation des Supply Chain Managements spielt heutzutage eine wichtige Rolle für den Erfolg von Unternehmen. In einer globalisierten Welt, in der nahezu alles verknüpft ist, und in welcher Effizienz und reibungslose Abläufe entscheidend sind, nimmt die wirtschaftliche Bedeutung des Managements von Lieferketten weiter zu.

Der Begriff und das Konzept des Supply Chain Managements hat seinen Ursprung in den 1990er Jahren. Oliver/Webber (1992), zwei US-Amerikanische Unternehmensberater, haben den Begriff des Supply Chain Managements geprägt. Allerdings wurde dieser auch schon früher betrachtet. In den 1950er und 1960er Jahren gab es bereits erste Veröffentlichungen, die über das Supply Chain Management berichteten. Der Begriff Supply Chain Management ist aber erst später entstanden.[7]

Das Supply Chain Managements wird heute definiert als eine abteilungs- und unternehmensübergreifende Integration und Koordinierung von Material-, Informations- und Finanzflüssen, um die Supply Chain Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vom Rohstofflieferanten bis zum Kunden, möglichst effizient umzuwandeln und zu nutzen. Supply Chain Management ist eine der Schlüsselkomponenten einer jeden Organisation und verantwortlich für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage entlang der gesamten Wertschöpfungskette.[8]

Aus dieser Definition geht hervor, dass beim Supply Chain Management eine Vielzahl von unterschiedlichen Parteien involviert sind. Durch die Vielzahl möglicher Lieferanten aufgrund der Globalisierung und Vernetzung von Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette, die zunehmende Digitalisierung und den grenzüberschreitenden Handel ist das Supply Chain Management in den vergangenen Jahrzehnten seit den 1990er Jahren in vielen Bereichen komplexer geworden.[9]

[7] Vgl. Tandler, Sandra Meta (2013) S. 98.
[8] Vgl. Ivanov, Dmitry; Schönberger, Jörn; Tsipoulanidis, Alexander (2019) S. 7.
[9] Vgl. Gericke, Jens; Zimmermann, Nils Alexander (2018) S. 1ff.

Die Globalisierung fand ihren Ursprung in den 1980er und 1990er Jahren.[10] In früheren Epochen waren schon Phänomene der Globalisierung zu erkennen, allerdings fand der Globalisierungsbegriff dort noch keine Verwendung.[11] Bekannt wurde der Begriff der Globalisierung im Jahre 1982 durch das Buch „Megatrends - das System der Globalisierung am Beispiel der Automobilindustrie“ vom US-Trendforscher John Naisbitt. Durch seine Veröffentlichung wurde Naisbitt als Erfinder des Globalisierungsbegriffs berühmt.[12]

Die Zeit seit Anfang der 1990er Jahre wird als „Globalization rush“ oder auch als Hyperglobalisierung bezeichnet.[13] Das Statistische Bundesamt definiert dabei Globalisierung als den „Prozess der zunehmenden internationalen Verflechtung in allen Lebensbereichen [...]. Globalisierung hat es auch schon in vergangenen Jahrhunderten gegeben. Anders als in früheren Globalisierungsphasen haben jedoch Tempo und Ausmaß dieser Entwicklung in jüngster Zeit rasant zugenommen. Durch den technischen Fortschritt wurden die Transport- und Kommunikationskosten drastisch reduziert. Das förderte nicht nur den internationalen Handel, sondern führte auch zu einer zunehmenden Internationalisierung. Geld, Waren und Know-How werden in einem früher nicht gekannten und vorstellbaren Umfang weltweit transferiert.“[14]

Wie zuvor erwähnt nahm der Globalisierungsprozess in den 1990er Jahren schnell an Fahrt auf und wurde insbesondere durch die Digitalisierung angeschoben. Wichtige Ereignisse (politische Veränderungen), die einen Einfluss auf die Globalisierung hatten und für einen schnelleren Anstieg globaler Finanzströme und Warenketten sorgten, sind der Zerfall der Sowjetunion Anfang der 1990er Jahre, der zur Öffnung der ehemaligen Ostblockstaaten führte sowie die Gründung der Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 1995. Zudem waren der Beitritt Indiens (1995) und Chinas (2001) in die WTO ein weiterer Schub für den internationalen Handel.[15]

Die zunehmende Globalisierung ist auch mit einem Blick auf die globalen Warenexporte und die globale Warenproduktion zwischen den Jahren 1960 und 2022 zu beobachten. Der weltweite Handel mit Gütern, gemessen in konstanten Preisen, ist von 1960 bis 2008 um das 15,7-fache angestiegen. Im gleichen Zeitraum stieg die weltweite Produktion von Gütern um das Sechsfache an. Dies bedeutet, dass der Austausch von Gütern zwischen Ländern viel schneller gewachsen ist als die Gesamtproduktion. Dies zeigt, wie die weltweite Vernetzung in diesem Zeitraum zunahm.

Der internationale Handel mit Gütern ist im Durchschnitt jedes Jahr um 5,9 Prozent angestiegen, während die weltweite Produktion um 3,9 Prozent jährlich zulegte. Dies führte zu einem Anstieg des Anteils des weltweit gehandelten Gütervolumens am globalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 9,3 auf 25,2 Prozent zwischen 1970 und 2008.

---

[10] Vgl. Bach, Olaf (2013) S.11.

[11] Vgl. Bach, Olaf (2013) S. 54.

[12] Vgl. Globalisierungs Fakten (o.D.).

[13] Vgl. Bach, Olaf (2013) S. 166.

[14] Statistisches Bundesamt (Destatis) (2) (2023).

[15] Vgl. Wohlmann, Monika (Hrsg.); Rebeggiani, Luca; Wilke Christina Benita (2020) S. 94.; Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung; Edlinger, Dr. Heidrun; Reiner, Prof. Dr. Christian (2023) S. 3.

Abbildung 1 zeigt, dass in den Zeiträumen 1950 bis 1960 und von 1960 bis 1970 besonders hohe Zuwachsraten im Güterexport zu verzeichnen waren. Innerhalb dieser beiden Zeiträume war jedoch der Anteil des international gehandelten Gütervolumens an der Gesamtproduktion gering. Bedeutsam war für die Globalisierung der enorme Anstieg des realen Güterexports in den Jahren 1990 bis 2000 mit einer Steigerung um 86,4 Prozent, da bereits bis zum Jahr 1990 die wirtschaftliche Verflechtung zwischen den Ländern stark zunahm.

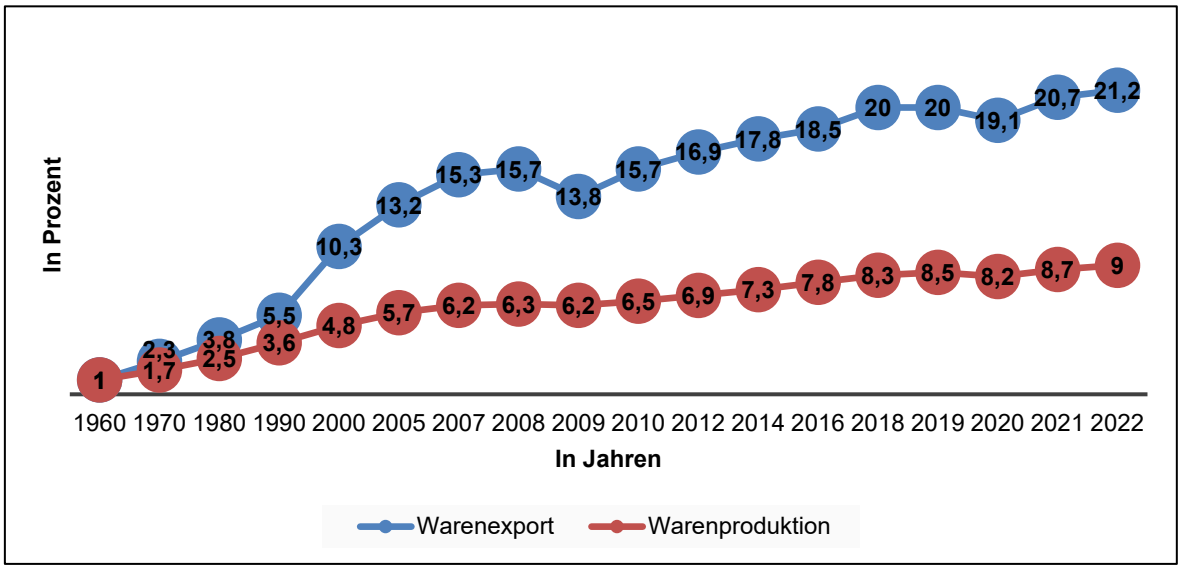

Abbildung 1: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels von 1960 bis 2022[16]
(Eigene Darstellung)

Darüber hinaus kann Abbildung 1 entnommen werden, dass die globale Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/09 zu einem starken Rückgang des Handels mit Gütern führte, dieser jedoch bis 2009/10 wieder ausgeglichen wurde. Zwischen den Jahren 2010 und 2019 ist der reale Güterexport weiter um 27,6 Prozent gestiegen. Der durch die 2020 aufgetretene COVID-19-Pandemie erlittene Rückgang des realen Güterexports um 4,7 Prozent von 2019 auf 2020, ist von 2020 auf 2021 durch einen Anstieg von 8,4 Prozent mehr als kompensiert worden.

Für einzelne Volkswirtschaften nimmt die Bedeutung des internationalen Handels aufgrund des schnelleren Wachstums des grenzüberschreitenden Handels im Vergleich zur weltweiten Güterproduktion zu. Laut Angaben der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) stieg die Außenhandelsquote, d. h. der prozentuale Anteil des Handels mit Gütern am globalen BIP, von 19,0 Prozent im Jahr 1970 auf 50,9 Prozent im Jahr 2008. Im Jahr 2022 betrug die Außenhandelsquote 50,4 Prozent. Die Exportnation Deutschland hat dabei eine überdurchschnittlich hohe Außenhandelsquote. Der Fünf-Jahres-Durchschnitt Deutschlands lag von 2018 bis 2022 bei einer Außenhandelsquote von 71,6 Prozent.

Hervorzuheben ist, dass der reale Warenexport zwischen 1950 und 2022 lediglich in sechs Jahren gesunken ist. In 66 von 72 Jahren ist dieser jedes Jahr angestiegen. Der reale Warenexport wies nur in drei Jahren einen stärkeren Rückgang auf. In den Jahren 1975, 2009

[16] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2) (2023).

und 2020 verzeichnete der internationale Warenhandel starke Rückgänge mit -7,0 Prozent, -11,8 Prozent und -4,7 Prozent. Diese Perioden markierten Phasen globaler, wirtschaftlicher Unsicherheit und wurden durch die weltweiten Ereignisse der Ölkrise 1973, der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 sowie der COVID-19-Pandemie beeinflusst. Im Besonderen zeigen diese Rückgänge den Einfluss von weltweiten Krisen auf die globalen Handelsbeziehungen auf.

Im Jahr 2020 lag der nominale Wert des weltweiten Güterexports bei 17,6 Billionen US-Dollar. Im darauffolgenden Jahr stieg dieser Wert um 26,6 Prozent auf 22,3 Billionen US-Dollar an. Bis in das Jahr 2022 stieg der Wert weiter auf 24,9 Billionen US-Dollar. Hieraus lässt sich erkennen, dass die Erholung des internationalen Handels von der COVID-19-Pandemie stattfand. Zudem ist festzuhalten, dass der globale Warenexport von 1960 bis 2022 um 2.018 Prozent und die globale Warenproduktion im selben Zeitraum um 799 Prozent gestiegen ist.[17]

Die Ziele des Supply Chain Managements sind die Gewährleistung und Steigerung einer effektiven und effizienten Versorgung des Kunden. Die Kundenzufriedenheit ist im Supply Chain Management von entscheidender Bedeutung, denn wenn die Kunden zufrieden sind, werden sie auch in Zukunft erneut einkaufen. Zusätzlich neigen Kunden, die eine hohe Kundenzufriedenheit aufweisen dazu, das Unternehmen weiterzuempfehlen, welches dementsprechend die Wahrscheinlichkeit von möglichen neuen Aufträgen erhöht. Die Kundenzufriedenheit kann ebenfalls erhöht werden, indem durch eine Optimierung der Prozesse innerhalb der Lieferkette Kosten niedrig gehalten werden und somit nicht an die Endkunden weitergegeben werden müssen. Auch eine erhöhte Lieferfähigkeit durch einen besseren Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern der Supply Chain kann sich als vorteilhaft für eine Kundenbeziehung erweisen.[18]

Für Unternehmen ist die Steigerung der Wettbewerbsposition bzw. das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz ein übergeordnetes Ziel des Supply Chain Managements. Die Wettbewerbsposition kann durch die Erhöhung des Endkundennutzens, also die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, gesteigert werden. Darüber hinaus gibt es weitere untergeordneten Ziele wie das Kosten-, Qualitäts- und Zeitziel. Diese unterstützen das übergeordnete Ziel der Steigerung der Wettbewerbsposition.[19]

Die Aufgaben des Supply Chain Managements sind das Etablieren eines Kundenmanagementsystems. Damit wird eine höhere Flexibilität gewährleistet und die immer weiter steigenden Kundenanforderungen können durch eine konsequente Ausrichtung an der Nachfrage erfüllt werden, da eine effektive und effiziente Kundenbindung und die Erfüllung individueller Bedürfnisse entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind.[20]

Eine weitere Aufgabe ist die Flexibilisierung und bedarfsgerechte Produktion. Dies wird erreicht, indem in allen Wertschöpfungsstufen durchgängige Ressourcenoptimierungen

[17] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2) (2023).
[18] Vgl. Frühbeis, Ronja; Kleemann, Florian C. (2021) S. 5.
[19] Vgl. Tandler, Sandra Meta (2013) S. 99.
[20] Vgl. Setlog; Breuker, Nora (2018).

angestrebt werden, was in der Folge zu Kostensenkungen führen dürfte. Es wird also eine operative Effizienz angestrebt. Des Weiteren ist eine Aufgabe die Synchronisation der Versorgung mit dem Bedarf. Das wird zum Beispiel durch eine Steigerung der Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit der Wertschöpfungskette erreicht. Ein Beispiel hierfür ist die Just-in-Time-Produktion.[21] Aus diesen Aufgaben lassen sich weitere Ziele ableiten, wie der Abbau von Beständen, die Aufrechterhaltung der Just-in-Time-Versorgung, reduzierte Lagerkosten, verkürzte Cash-to-Cash-Zyklen, eine erhöhte Lieferzuverlässigkeit und verkürzte Durchlaufzeiten.[22]

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile des Supply Chain Managements im Rahmen einer verantwortungsvollen Aufgabenstellung dargestellt. Ein erster Vorteil des Supply Chain Managements ist, dass es sich um einen durchlaufenden Prozess handelt, d. h., wenn die Abläufe innerhalb der Supply Chain optimiert werden, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf vor- bzw. nachgelagerte Prozessschritte. Als Beispiel hierfür kann wieder die Just-in-Time-Produktion genannt werden. Durch einen optimierten Prozess bei der Anlieferung der Waren befinden sich kaum mehr Waren im Lager als aktuell benötigt werden. Dies führt dazu, dass weniger Lagerkapazitäten vorgehalten werden müssen, was auf der einen Seite Kosten einspart und auf der anderen Seite Kapazitäten für andere Produkte schafft. Daneben werden zudem die Wartezeiten durch die Anpassung der Warenanlieferung an den Einsatz in der Produktion verkürzt.[23]

Auch können die Bestände von Unternehmen durch ein funktionierendes Supply Chain Management besser verwaltet werden. Dies ist möglich, da Unternehmen die Nachfrage besser vorhersagen und sicherstellen können. Dadurch wird außerdem erreicht, dass genug Produkte auf Lager verfügbar sind, um die Kundenwünsche zu erfüllen.[24] Ein weiterer Vorteil einer optimierten Supply Chain ist die konkrete Vorhersage des Bedarfs. Wichtige Kriterien dafür sind z. B. die Reduzierung und Minimierung der Bestände der Waren entlang der Wertschöpfungskette sowie das Senken der Lagerkosten. Daneben können die bedarfssynchrone Belieferung und Produktion ein Vorteil sein. Dadurch kann auf eine veränderte Nachfrage mit einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit reagiert werden. Des Weiteren sind die Reduzierung von Prozesslaufzeiten und Lieferprozessen ein wichtiger Punkt eines optimierten Supply Chain Managements. Damit soll die Nähe zum Kunden verbessert sowie die Umschlagshäufigkeit der Produkte erhöht werden.[25]

Das Supply Chain Management steht jedoch auch regelmäßig vor Herausforderungen, die aus den Nachteilen resultieren. In den Anfangsphasen einer Supply Chain offenbaren sich vor allem in Bezug auf die Transparenz der einzelnen Prozesse Herausforderungen. Durch die Komplexität aufgrund vieler beteiligter Gruppen und Abläufe werden Lieferketten zunehmend komplizierter. Dies macht es schwierig, den Überblick und die Kontrolle über jede Phase der Lieferkette zu behalten. Wenn Unternehmen durch den Mangel an Transparenz

[21] Vgl. MM Logistik; Hofmann, Sebastian; Michalek, Raphael; Winterstein, Florian (2019).
[22] Vgl. Setlog; Breuker, Nora (2018).
[23] Vgl. WSW Software (o.D.).
[24] Vgl. Ablison; Layne, Jordan (o.D.).
[25] Vgl. Hermes (2021).

keine genaue Vorstellung davon haben, was in den Lieferketten an Abläufe durchlaufen werden, kann dies zu ineffizienten Abläufen, Verzögerungen und höheren Kosten führen. Zudem können diese Schwierigkeiten dazu beitragen, dass die Lagerbestände aus dem Blick verloren, die Leistungen der Lieferanten nicht mehr ausreichend überwacht und Probleme nicht mehr frühzeitig vorhergesehen werden. Eine gute Zusammenarbeit und Abstimmung mit den verschiedenen Gruppen wie Lieferanten, Herstellern, Händlern und Einzelhändlern ist erforderlich. Dies kann jedoch im Sinne von globalen Lieferketten mit verschiedenen Zeitzonen, Kulturen und Sprachen anspruchsvoll sein.[26]

Um die vorgenannten Herausforderungen in Bezug auf die zunehmende Komplexität zu bewältigen, kann die Einführung und Steuerung eines effizienten Systems für das Supply Chain Management sinnvoll erscheinen. Zu beachten ist jedoch, dass ein solches System mit erheblichen Kosten verbunden sein kann. Dies umfasst bspw. Investitionen in Schulungen, Technologien, Infrastruktur sowie Überwachungs- und Optimierungsanstrengungen. Unternehmen müssen diesbezüglich eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Analyse über ein mögliches Supply Chain Management System durchführen, um den potenziellen Nutzen im Vergleich zu den entstehenden Kosten bewerten zu können.

Eine weitere Herausforderung des komplexer werdenden Supply Chain Managements ist die Störanfälligkeit der Lieferketten. Geopolitische Ereignisse, Naturkatastrophen sowie das damit verbundene Wegfallen von Lieferanten sind Beispiele für Störungen der Wertschöpfungsketten. Diese Unterbrechungen können bedeutende Konsequenzen für die Verfügbarkeit von Materialien, Produktionskapazitäten und Produktionsplänen haben.

Die Globalisierung mit ihrer globalen Vernetzung in allen Bereichen ist heutzutage fester Bestandteil der Gesellschaft. Durch die Globalisierung stieg die Verflechtung der Lieferketten immer weiter an. Eine steigende Anzahl an Teilnehmern aus verschiedensten Ländern sind in den Supply Chains der größten Unternehmen der Welt etabliert. Dementsprechend sind die Anforderungen an und die Herausforderungen für das Supply Chain Management in den letzten Jahrzehnten stetig gewachsen. Der zunehmende Protektionismus, der durch politische Veränderungen wie z. B. den Brexit und den Russland-Ukraine-Krieg ausgelöst wurde, hat heutzutage einen großen Einfluss auf das globale Supply Chain Management und wird auch in Zukunft die Supply Chain vor Herausforderungen stellen.[27] Diese sowie mögliche Chancen werden im nächsten Kapitel erläutert.

[26] Vgl. Ablison; Layne, Jordan (o.D.).

[27] Vgl. Tetakawi (2022).

2.2 Chancen und Herausforderungen für das globale Supply Chain Management durch zunehmende globale Veränderungen

In der jüngeren Vergangenheit stand die Globalisierung aufgrund einer Vielzahl von Ereignissen vermehrt in der Kritik, wenngleich sie in den vorangegangenen Jahrzehnten diverse Vorteile bot. Der Begriff der De-Globalisierung ist vermehrt zu hören. Ereignisse wie der Brexit im Jahr 2016, der insbesondere mit der Amtszeit von Donald Trump in Verbindung gebrachte Protektionismus, die Auswirkungen der 2020 aufgetretenen COVID-19-Pandemie, Umweltkatastrophen sowie der Krieg zwischen Russland und der Ukraine sind hier zu nennen. All diese Ereignisse haben kritische Fragen aufgebracht, inwieweit die Globalisierung weiterhin Vorteile mit sich bringt oder ob Abhängigkeiten von einzelnen Handelspartnern in einer solchen Umwelt eher zu Risiken führen.

Der Begriff der De-Globalisierung wird als der Prozess beschrieben, bei dem die vorherigen Entwicklungen und Ausweitungen der Globalisierung umgekehrt werden. Definiert werden kann der Begriff der De-Globalisierung „als die Umkehrung der Globalisierung [...]. Es werden globale Verflechtungen sowohl auf wirtschaftlicher und kultureller als auch politischer Ebene rückgängig gemacht. Beim Prozess der De-Globalisierung werden somit länderübergreifende Strukturen und Beziehungen verringert.“[28]

Die Globalisierung, die in den 1980er, 1990er und den frühen 2000er Jahren bis hin zur Wirtschaft- und Finanzkrise 2008 ihren großen Anstieg erlebte, verlangsamte sich in den vergangenen Jahren eher. Im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt ist das Wachstum der internationalen Handelsströme seitdem weniger stark gestiegen. Globale Veränderungen wie die Zunahme von politischen, institutionellen, technologischen, ökologischen oder Gesundheits-Krisen haben einen großen Einfluss auf die Globalisierung und lassen die Stimmen für eine De-Globalisierung lauter werden.[29]

Die De-Globalisierung ist jedoch kein neues Phänomen. Im Welthandel ist die Gegenbewegung zur Globalisierung schon seit über zehn Jahren im Gange. Die Ökonomen des Kieler Institut für Weltwirtschaft analysieren seit den 1970er Jahren die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimensionen der Globalisierung mittels eines „KOF-Globalisierungsindexes“. Dieser Globalisierungsindex stieg seit den 1970er Jahren bis hin zur Wirtschaft- und Finanzkrise im Jahr 2008 an, als die Vertrauenswürdigkeit in die Stabilität eines weltweiten Wirtschaftssystems damit erschüttert wurde. Infolgedessen verringerten sich die globalen Kapitalströme und der internationale Handel ging zurück.
Die Wirtschafts- und Finanzkrise ist in Verbindung mit dem „KOF-Globalisierungsindex“ als Auslöser der De-Globalisierung zu betrachten. Durch diese Krise und die dadurch entstandenen Unsicherheiten stellten Unternehmen weltweit fest, welche Gefahren die negativen Folgen der Globalisierung für ihren Geschäftsbetrieb haben können. Zudem verdeutlichte sich für die Unternehmen die Krisenanfälligkeit der Märkte durch die wirtschaftliche

[28] Utopia; Waldner, Relana (2022).
[29] Vgl. Antras, Pol (2020) S. 1.

Verflechtung von globalen vernetzten Wertschöpfungsketten.[30] In Folge dieser Unsicherheiten im globalen Handel haben sich vermehrt politische Anstrengungen etabliert, um die eigenen Volkswirtschaften gegenüber Krisen und äußeren Einflüssen zu schützen. Beispiele für diese politischen Anstrengungen sind der Brexit, Donald Trumps protektionistische Handelspolitik sowie die nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 aufgetretene europäische Staatsschuldenkrise und der Russland-Ukraine-Krieg.[31]

Im Zeitraum nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 stieg der Welthandel zwar weiter an, allerdings nicht mehr so stark wie vor der Krise. Zwischen 2012 und 2019 ist der reale Welthandel um ungefähr 29 Prozent gestiegen. Im Vergleich zum Zeitraum zwischen den Jahren 2000 bis 2007 betrug die kumulierte Steigerung des realen Welthandels 76 Prozent. In Bezug auf die reale globale Wirtschaftsleistung, die zwischen 2000 und 2007 bei rund 42 Prozent war, lag sie zwischen 2012 und 2019 bei nur 31 Prozent. Dementsprechend war die kumulierte reale Wirtschaftsleistung zwischen den Jahren 2012 und 2019 niedriger als die kumulierte reale Steigerung des Welthandels. Im Blick auf den Zeitraum 2000 und 2007 lag der Wert der kumulierten Steigerung des realen Welthandels noch bei 34 Prozent, über dem der kumulierten, realen Wirtschaftsleistung.

In Hinsicht auf die Ströme der globalen Direktinvestitionen sind diese in den Jahren 2017 bis 2019 im Trend rückläufig. Vor der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise lagen diese bei einem Wert von ungefähr 1,9 Billionen US-Dollar und waren damit nur unwesentlich niedriger als im Jahr 2016, wo sie über 2 Billionen US-Dollar lagen. Vom Jahr 2016 bis zum Jahr 2019 sind sie sogar von über 2 Billionen US-Dollar auf 1,5 Billionen US-Dollar gesunken. Des Weiteren war zu beobachten, dass die Expansion der globalen Wertschöpfungsketten nicht mehr weiter vorangeschritten ist, sondern zum Teil eher rückläufig gewesen ist.

Diese globalen Veränderungen werden aufgrund ihrer Unwahrscheinlichkeit, aber dem hohen damit verbundenen Schadenspotenzial, als „Schwarze Schwäne“ bezeichnet.[32] Die Folge der vermehrt auftretenden Krisen sind politische Anstrengungen wie der Protektionismus oder das Decoupling. Dieses Thema ist vor allem durch den Russland-Ukraine-Krieg auf die oberste Stufe der politischen Agenda gerückt. Da der Russland-Ukraine-Krieg in den folgenden Kapiteln betrachtet wird, werden hier die Begriffe Decoupling, Protektionismus sowie die damit verbundenen Handelsbarrieren, die zu Beginn der Globalisierung vermehrt abgebaut wurden, aber seit der Wirtschafts- und Finanzkrise und der steigenden globalen Krisen wieder zunehmend aufgebaut wurden, genauer erläutert.[33]

Der Begriff des Protektionismus kann als Oberbegriff für Handelsbarrieren betrachtet werden und wird definiert als „staatliche Eingriffe zum Schutz inländischer Erzeuger bzw. Erzeugnisse vor ausländischer Konkurrenz. Das Ziel kann auch der Aufbau neuer, noch nicht wettbewerbsfähiger Industriezweige sein.“[34] Um dies zu gewährleisten, greift der Staat zur

[30] Vgl. Fidelity International; Roemheld, Carsten (2022); ETHZ (2023).
[31] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2021) S. 2.
[32] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2021) S. 1f.
[33] Vgl. Fidelity International; Roemheld, Carsten (2022).
[34] Bundeszentrale für politische Bildung (2) (2016).

Anwendung von Handelshemmnissen. Diese lassen sich in tarifäre und nicht- tarifäre Handelshemmnisse unterteilen und sind als Einschränkungen des internationalen Freihandels gedacht. Unter tarifären Handelshemmnissen werden Maßnahmen wie Zölle, Exportsubventionen sowie die Festlegung von Mindestpreisen verstanden. Hingegen zählen zu den nicht-tarifären Handelshemmnissen Importquoten, Subventionen, Vorschriften der Verwaltung, Exportselbstbeschränkungen und Währungsmanipulationen. Weitere Handelshemmnisse sind Sanktionen und unterschiedliche Rechts- und Wirtschaftsordnungen.[35] Protektionismus kann also als Gegenteil zum Freihandel betrachtet werden.

Ein Anstieg an Handelshemmnissen wurde weltweit nach der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise festgestellt. Dies zeigen Daten des „Global Trade Alert." Demnach stieg in den Daten der Saldo aus liberalisierenden und handelsbeschränkenden Maßnahmen der erfassten Staaten von 2009, wo die Anzahl an Handelsbarrieren ein Minimum von 34 im Jahr 2012 erreichte, bis auf einen Höchstwert von 198 handelshemmenden Maßnahmen gegenüber dem deutschen Export im Jahr 2019.[36] Global wurden mehr als 32.000 Interventionen eingeleitet, welche seit November 2008 negative Auswirkungen für den internationalen Handel hatten. In derselben Zeitspanne wurden jedoch nur ungefähr 7.000 positive Interventionen verzeichnet. Durch diese Zunahme an überwiegenden Handelsbarrieren wurde der Welthandel sowie dessen Entwicklung gebremst.[37]

Seit dem Beginn des Russland-Ukraine-Kriegs ist der Begriff „Decoupling" ganz oben auf der politischen Agenda in Deutschland und Europa.[38] Dabei ist zu erwähnen, dass Decoupling und Protektionismus ähnliche Konzepte sind, aber nicht dieselben. Decoupling stellt in vielen Fällen einen Begriff von politischer Motivation dar. Es bezieht sich auf den Prozess der wirtschaftlichen Entflechtung einzelner Volkswirtschaften oder ganzer Wirtschaftsblöcke.[39]

Die Entkopplung der Volkswirtschaften mit all ihren Verflechtungen sowie die Entflechtung von globalen Lieferketten haben unterschiedliche Auswirkungen. Speziell sind rohstoffarme Länder von der Entkopplung deutlich stärker betroffen. Seit dem Beginn des Kriegs in der Ukraine fällt für Deutschland mit Russland z. B. ein wichtiger Lieferant für Energie weg. Dadurch entstanden Engpässe und steigende Energiepreise, die die Wirtschaft deutlich eingebremst haben. Diese Entkopplung von einer Abhängigkeit bzw. von einer Volkswirtschaft zeigt, welche Auswirkungen das Decoupling auf Volkswirtschaften, Wirtschaftsblöcke und Wertschöpfungsketten haben kann.[40] Die wirtschaftlichen Vernetzungen sind äußerst komplex, wodurch sich ergibt, dass eine Strategie des Decouplings lediglich

[35] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2016).

[36] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2021) S. 2.

[37] Vgl. ZBW-Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft; Kolev, Prof. Dr. Galina; Matthes, Jürgen (2021) S. 2.

[38] Vgl. Fidelity International; Roemheld, Carsten (2022).

[39] Vgl. KPMG; Glunz, Andreas (2023).

[40] Vgl. Fidelity International; Roemheld, Carsten (2022).

schädliche Auswirkungen haben und den Wohlstand der betroffenen Volkswirtschaften beeinträchtigen kann.[41]

Die Globalisierung ist seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 verlangsamt worden. Politische Anstrengungen wie das beschriebene „Decoupling“ und der Protektionismus haben ihren Beitrag dazu geleistet. Ebenfalls zeigte die COVID-19-Pandemie von 2020 bis 2022 auf, wie anfällig grenzüberschreitende Lieferketten sein können. Eine Abschottung der Volkswirtschaften voneinander ist aber nicht die Lösung, um auf Krisen zu reagieren. Die Globalisierung zeigte, wie der Wohlstand gesteigert werden kann. Studien zur De-Globalisierung und Entkopplung wie z. B. die Studie des Kieler Institut für Weltwirtschaft zeigen zudem, dass eine Entflechtung für die beteiligten Volkswirtschaften negative Auswirkungen haben kann. Das strickte Abschotten einer Volkswirtschaft ist somit nicht als fortschrittlicher Ansatz zu bewerten.

Des Weiteren sollte darauf Wert gelegt werden, dass die in den letzten Jahren erreichten Errungenschaften der Globalisierung nicht rückgängig gemacht werden. Die Auswirkungen einer Entkopplung von Wertschöpfungsketten und Volkswirtschaften fallen von Region zu Region und von Volkswirtschaft zu Volkswirtschaft unterschiedlich aus. Außerdem sind die Auswirkungen für die beteiligten Unternehmen einer Wertschöpfungskette ebenfalls unterschiedlich.[42] Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck sagte auf einem Treffen des Weltwirtschaftsforums in Davos, dass ein Abwenden von der Globalisierung hin zu einer De-Globalisierung keine Lösung sei. Er betonte, dass die Voraussetzungen sich ändern müssen, um widerstandfähiger für kommende Krisen zu sein.[43] Unternehmen legen, deshalb verstärkt den Fokus auf die Faktoren Flexibilität, kürzere Lieferzeiten und die Verwendung von digitalen Technologien. Der Rückbau von globalen Lieferketten und Produktionen ist nicht im Sinne der Unternehmen. Unternehmen setzen als Antwort auf die De-Globalisierung vermehrt auf Diversität und resiliente Lieferketten, um vor zukünftigen Krisen geschützt zu sein und die Abhängigkeiten zu reduzieren.[44]

[41] Vgl. Wirtschaftswoche; Hermes Oliver (2021).

[42] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Kolev, Galina; Obst, Thomas (2020) S. 18.

[43] Vgl. Utopia; Gaida, Laura (2022).

[44] Vgl. Butollo, Florian; Staritz, Cornelia (2022) S 418f.

3 Auswirkungen auf das globale Supply Chain Management durch politische Veränderungen in den vergangenen Jahren

Nachdem in Kapitel 2 das Supply Chain Management, die Bedeutung für die Wirtschaft sowie Chancen und Herausforderungen erläutert wurden, wird in diesem Kapitel auf die Grundlagen sowie die aktuellen Beobachtungen und Reaktionen zum Brexit und Russland-Ukraine-Krieg eingegangen.

3.1 Brexit

3.1.1 Die Grundlagen zum Brexit

Unter dem Begriff „Brexit“ wird das Austreten Großbritanniens (England, Wales, Schottland und Nordirland) aus der Europäischen Union (EU) verstanden. Die Wortneuschöpfung setzt sich dabei aus den beiden Wörtern „Britain“ auf Deutsch „Großbritannien“ und „Exit“, was im Deutschen „Ausstieg“ bedeutet, zusammen. Dabei stimmte das Vereinigte Königreich am 23. Juni 2016 mit einer knappen Mehrheit von 52 Prozent für den Ausstieg Großbritanniens aus der Europäischen Union. Damit haben die Briten nach mehr als 40 Jahren Mitgliedschaft als erstes Land die Europäische Union verlassen. Das Referendum wurde vom damaligen britischen Premierminister David Cameron ausgerufen.

Mit diesem Ergebnis haben am Ende die Gegner der Europäischen Union gewonnen, wenn auch nur knapp mit 52 Prozent zu 48 Prozent.[45] Die Stimmen für einen Austritt aus der Europäischen Union vermehrten sich jedoch bereits Anfang der 2010er Jahre durch die United Kingdom Independency Party (UKIP). Diese als Brexit-Befürworter bekannte Partei forderte bereits damals einen schnellstmöglichen Austritt Großbritanniens aus der EU. Zum Referendum kam es dann mit der Ankündigung von Premierminister David Cameron Anfang 2013. Dieser wollte im Falle eines Wahlsiegs seiner konservativen Partei bei der Unterhauswahl im Jahr 2015 die Beziehung Großbritanniens zur EU neu aushandeln. Zudem versuchte David Cameron durch das Referendum, die aus der eigenen Partei kommenden EU-Gegnern ruhigzustellen.[46]

Die Unterhauswahl 2015 entschied die Conversative Party rund um David Cameron mit 36,9 Prozent der Stimmen vor der Labour Party mit 30,4 Prozent für sich. Die UKIP, welche Anfang der 2010er Jahre den schnellstmöglichen Brexit forderte, wurde bei der Wahl des Unterhauses Drittplatzierte mit 12,6 Prozent der Wählerstimmen. Zu beachten war, dass die UKIP mit plus 9,5 Prozentpunkten den größten Anstieg an Stimmen seit der Wahl im Jahr 2010 aufwies. David Camerons Partei erhielt lediglich ein Plus von 0,8 Prozentpunkten der Stimmen im Vergleich zu 2010.[47] Im Anschluss kündigte David Cameron das

[45] Vgl. Handelsblatt (2) (2021).
[46] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021); Vgl. Bumbacher, Beat (2019).
[47] Vgl. BBC (2015).

Referendum über den Verbleib Großbritanniens in der EU an. Daneben verhandelte er mit der EU um eine Sonderstellung Großbritanniens bei einem Verbleib in der EU. Großbritannien sollte nicht weiter verpflichtet werden, an der politischen Integration teilzunehmen.

Am 23. Juni 2016 fand schließlich das Referendum mit dem bekannten Ergebnis statt: Das Vereinigte Königreich musste somit aus der Europäischen Union austreten. In den jeweiligen Landesteilen waren jedoch nicht alle für den Brexit. In England stimmten 53 Prozent für einen Austritt und 47 Prozent dagegen. Im zweitgrößten Land des Vereinigten Königreichs, in Schottland, waren 62 Prozent für den Verbleib in der EU und 38 Prozent dagegen. In Wales war eine knappe Mehrheit wiederum für den Austritt. 53 Prozent stimmten dafür und 47 Prozent dagegen. Nordirland als kleinstes Land stimmte mit 56 Prozent für den Verbleib in der EU und mit 44 Prozent für den Austritt.

Bereits bei einem Blick auf die unterschiedlichen Länder fällt eine Spaltung bei dieser Frage auf. England und Wales entschieden sich für einen Austritt aus der EU, Schottland und Nordirland waren dagegen, wobei in Schottland fast zwei Drittel der Bevölkerung gegen den Brexit stimmten. Dies sollte auch im weiteren Verlauf des Austritts zu weiteren Diskussionen führen. Innerhalb der Bevölkerung fiel auf, dass besonders junge Wählerinnen und Wähler sowie Wählerinnen und Wähler mit einem hohen Bildungsgrad sich gegen einen Brexit aussprachen. Umgekehrt waren die ältere Bevölkerung und die Bevölkerung mit einem geringen Bildungsgrad für einen Austritt aus der EU. In London, der Hauptstadt und Wirtschaftsmetropole, war ebenfalls die Mehrheit gegen den Brexit.[48]

Am Tag nach der Bekanntgabe des Ergebnisses des Referendums trat Premierminister David Cameron, welcher als Brexit-Gegner galt, zurück. Seine Nachfolgerin und neue Premierministerin wurde am 13. Juli 2016 Parteikollegin und Innenministerin Theresa May.[49] Der Brief, mit dem Großbritannien schließlich den Austritt aus der EU bestätigte, wurde der Europäischen Union am 29. März 2017 vom EU-Botschafter übergeben.[50]

Die offiziellen Verhandlungen mit der Europäischen Union über einen Austritt Großbritanniens leitete Theresa May im März 2017 ein. Diese Austrittsverhandlungen waren gemäß Artikel 50 des EU-Vertrags für 2 Jahre angesetzt. Die Verhandlungen wurden aber wiederholt verlängert. In den Gesprächen um einen möglichen Brexit-Vertrag mussten die Beziehungen zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich neu ausgehandelt werden. Außerdem mussten auch die vielen Regeln und Gesetze, die in den mehr als 40 Jahren zuvor galten, neu aufgestellt werden. Theresa May gelang es im November 2018 schließlich, einen vorläufigen Austrittsvertrag mit der EU auszuhandeln. Dieser Vertrag wurde von den 27 EU-Mitgliedstaaten unterschrieben.[51]

Der offizielle Austrittspunkt Großbritanniens wurde auf den 29. März 2019 festgesetzt. Allerdings wurde dieser Vertrag vom britischen Unterhaus mehrmals abgelehnt. Der Termin des Austritts wurde daraufhin auf den 31. Oktober 2019 verschoben, um einen

[48] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021).

[49] Vgl. Schößler, Julian (2021).

[50] Vgl. ZDF (2021).

[51] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021); ZDF (2021).

ungeregelten Brexit, d. h. einen Austritt Großbritanniens ohne Vertrag („harten Brexit“), zu verhindern.[52] Die britische Labour Party forderte am 09. Juli 2019 schließlich dazu auf, ein zweites Referendum über den Verbleib in der EU abzuhalten, da sich vermehrt Unmut in der Bevölkerung zeigte. Zu diesem zweiten Referendum ist es aber letztendlich nicht gekommen.[53]

Drei Jahre nach Amtsantritt trat Premierministerin Theresa May im Sommer 2019 zurück, da ihre Austrittsverträge mehrfach abgelehnt wurden. Nachfolger von Theresa May und neuer Premierminister wurde am 23. Juli 2019 Boris Johnson. Dieser war ebenfalls angehöriger der Conservative Party, aber im Gegenzug zu David Cameron und Theresa May ein Brexit-Befürworter. Er versprach am Austritt zum 31. Oktober 2019 festzuhalten und im Zweifelsfall auch einen „harten, ungeregelten Brexit“ durchführen zu wollen. Dieses Vorhaben wurde dann jedoch durch ein Gesetz des britischen Unterhauses abgelehnt. Anschließend wurde der Brexit durch eine bewilligte Fristverlängerung seitens der EU auf den 31. Januar 2020 verlegt. Boris Johnson gelang es am 20. Dezember 2019 schließlich, einen Austrittsvertrag mit der EU durch das britische Unterhaus beschließen zu lassen. Ende Januar 2020 erhielt Premierminister Boris Johnson sowohl vom britischen Unterhaus als auch vom EU-Parlament eine Zustimmung zum neu ausgehandelten Austrittsvertrag. Nach harten und umfangreichen Verhandlungen innerhalb des britischen Parlaments und zwischen Großbritannien und der EU konnte der Brexit mit Wirkung zum 31. Januar 2020 offiziell durchgeführt werden. Großbritannien ist seit diesem Tag kein Mitglied der Europäischen Union mehr.[54]

Da der Brexit aber nicht direkt vollzogen werden konnte, wurde dem Vereinigten Königreich eine Übergangsphase eingeräumt. Während dieser Übergangsphase führten beide Seiten harte Verhandlungen, um neue Handelsabkommen auszuhandeln. Dies gestaltete sich als langwieriger Prozess. Während dieser Übergangsphase war Großbritannien weiterhin ein Teil der EU-Zollunion und des europäischen Binnenmarktes. Weitere Änderungen ergaben sich für die Bürger- und Bürgerinnen bis zum Ende der Übergangsphase nicht. Zum 01. Februar 2020 wurde dem Vereinigten Königreich nach dem vereinbarten Austrittsabkommen das Mitbestimmungsrecht in den EU-Institutionen aberkannt. Lange Zeit war zudem unklar, ob es einen „harten, ungeregelten“ oder einen „weichen, geregelten Brexit“ geben würde. Nach einer monatelangen Phase der Verhandlungen einigten sich Großbritannien und die EU schließlich am 24. Dezember 2020 auf ein Handels- und Kommunikationsabkommen. Die Übergangsphase endete somit zum Jahresende 2020. Der zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU ausgehandelte Partnerschaftsvertrag trat zum 1. Januar 2021 vorübergehend und offiziell nach der Zustimmung des EU- Parlaments und des Rates der EU am 1. Mai 2021 in Kraft.[55]

[52] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021).

[53] Vgl. Schößler, Julian (2021).

[54] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021); Schößler, Julian (2021); Krieger, Stefan, Schäfer, Max (2022).

[55] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021), Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023).

3.1.2 Aktuelle Beobachtungen und Reaktionen hinsichtlich des Brexit

In diesem Kapitel werden die aktuellen Beobachtungen und Reaktionen bezüglich des Brexits analysiert. Im Jahr 2016 wurde die Entscheidung über den Brexit getroffen. Dabei gilt zu beachten, dass zwischen der Entscheidung über den Austritt des Vereinigten Königreichs und dem offiziellen Austrittstermin am 31. Januar 2020 etwa vier Jahre lagen. Demnach hatten Unternehmen etwa vier Jahre Zeit, sich auf die Auswirkungen des Brexits vorzubereiten.[56] Aus dem Jahresbericht der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Berlin aus dem Jahr 2017 wird ersichtlich, dass Großbritannien trotz der großen, fortbestehenden Unsicherheiten durch die Brexit-Entscheidung im Jahr 2016 ein wichtiger Handelspartner blieb.[57]

Wird der Blick auf aktuelle Reaktionen und Beobachtungen hinsichtlich des Brexits geworfen, so standen die zukünftigen Verhandlungen bezüglich eines Austrittsvertrags zwischen dem Vereinigten Königreich und der Europäischen Union und dessen Konditionen in der Zeit nach dem Brexit im Vordergrund. Unsicherheiten in Bezug auf das Ergebnis der Austrittsverhandlungen prägten die globale Entwicklung der Welt in der Zeit nach dem Brexit. Eine mögliche Austrittsverhandlung auch „Brexit-Bill“ genannt, die das Vereinigte Königreich zahlen müsste, war ein sehr sensibles Verhandlungsthema über den Austritt Großbritanniens. Die Höhe einer möglichen „Brexit-Bill“ lag nach verschiedenen Kalkulationen zwischen 15 und 109 Mrd. Euro. Der Druck auf Großbritanniens Innenpolitik war jedoch sehr hoch, da nach dem Brexit keine weiteren Zahlungen an die EU mehr zu leisten sein sollten. Die Verhandlungen über den Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union hatte eine besondere Symbolwirkung. Zum einen auf die EU, denn es durfte keine Bestrafung als Reaktion auf den Brexit erfolgen und zum anderen durfte der Brexit für das Vereinigte Königreich auch nicht ohne erkennbare Konsequenzen bleiben. Mitgliedstaaten, die zukünftig Überlegung anstellen sollten, aus der EU austreten zu wollen, würden eine eigene Kosten-Nutzen-Bilanz unter Anwendung der Brexit-Lösung und deren Berechnungsformel durchführen müssen.

Großbritannien war einer der größten Nettozahler an den EU-Haushalt. Mit dem Austritt Großbritanniens fehlen der EU schätzungsweise 14 Mrd. Euro pro Jahr, welche durch die übrigen Mitgliedsstaaten kompensiert werden müssen. Dies bedeutet für die übrigen Mitgliedsstaaten, dass entweder höhere Beiträge gezahlt oder Ausgaben reduziert werden müssen.[58]

Neben den Austrittsverhandlungen mussten auch viele Verhandlungen in Bezug auf neue Handelsabkommen zwischen dem Vereinigten Königreich und der Europäischen Union geführt werden. Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Europäischen Union und dem Vereinigten Königreich werden durch ein speziell ausgehandeltes rechtliches Regelwerk z. B. EWR/EFTA, Zollunion oder andere Freihandelsabkommen bestimmt.

---

[56] Vgl. IHK Berlin (2016).

[57] Vgl. IHK Berlin (2017).

[58] Vgl. Becker, Peter Dr. (2017) S. 3ff.; Vgl. Bayern Handwerk International (2020); Vgl. Hefeker, Carsten Prof. Dr. (2017) S. 10.; Vgl. Becker, Peter Dr. (2019) S. 21.

Vor dem Brexit und während der Übergangsphase, indem das Vereinigten Königreich noch Teil des EU-Binnenmarktes war, war sowohl Großbritannien als auch die Europäische Union Mitglied in der WTO. In dieser Phase hatte das Vereinigten Königreich noch spezielle Ausnahmen von den üblichen Regeln der WTO für den Handel auf dem EU-Binnenmarkt. Dies lag daran, dass die EU von den WTO-Regeln für den EU-Binnenmarkt abweicht und stattdessen eine Zollunion gemäß Artikel XXIV des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens (GATT) und Artikel V des Allgemeinen Abkommens über den Handel mit Dienstleistungen (GATS) nutzt. In Folge des Brexits verlor das Vereinigte Königreich diese Sonderbehandlung in Hinsicht auf den Handel mit der EU. Ab diesem Zeitpunkt mussten Handelsabkommen, die mit dem Vereinigten Königreich geschlossen wurden, die Regel der Meistbegünstigung gegenüber den anderen WTO-Mitgliedern gemäß des Artikels 1 des GATT und Artikel 2 des GATS respektieren. Das bedeutet, dass zukünftige Handelsabkommen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU nur möglich sind, wenn eine Zollunion gebildet oder ein Freihandelsabkommen geschlossen wird und dabei die Anforderungen von Artikel XXIV des GATT bzw. Artikel V des GATS erfüllt werden.[59]

Durch die Einigung zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich auf ein Handels- und Kooperationsabkommen am 24. Dezember 2020 sind auch weitere zukünftige Handelsabkommen möglich. In diesem Abkommen ist eine Freihandelsvereinigung verankert, die sicherstellt, dass in den zukünftigen Handelsbemühungen zwischen den beiden Parteien keine Zölle erhoben werden. Trotz der Vereinbarung dieses Freihandelsabkommens sind weiterhin umfangreiche Zollformalitäten zu berücksichtigen.[60] Laut einer von KPMG durchgeführten Umfrage sehen 71 Prozent der befragten Unternehmen mindestens einen geringen Mehraufwand in Zollangelegenheiten in Folge des Brexit.[61] Durch diese Erhöhung an Zollformalitäten haben Unternehmen deutlich längere Lieferzeiten. Dies liegt daran, dass sich der Grenzübergang von Waren verzögert.[62] Der Vorstandssprecher des Bundesverbandes Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL), Dirk Engelhardt, äußerte, dass viele Spediteure durch die neuen Zollvorgaben das Geschäft mit Großbritannien in Folge des Brexits meiden. Er machte deutlich, dass nur Unternehmen, die eine jahrelange Expertise aufweisen können, mit den Risiken und dem zusätzlichen Aufwand zurechtkommen würden. Alle anderen Spediteure, welche nicht regelmäßig ins Vereinigte Königreich liefern, sind vom zusätzlichen Aufwand und potenziellen Risiken der Transporte nach Großbritannien eher abgeschreckt.[63]

Nordirland wurde durch das Nordirland-Protokoll im Austrittsabkommen eine Sonderregelung erteilt. Dies besagt, dass Nordirland weiterhin Mitglied des britischen Zollgebiets ist und im Handel mit Nordirland sämtliche Binnenmarktregelungen der Europäischen Union sowie der EU-Zollkodex zur Anwendung kommen. Dies ist bemerkenswert, da Nordirland zum einen das kleinste Land in Großbritannien ist und zum anderen es Nordirland teilweise

[59] Vgl. Tietje, Christian (2017) S.20 f.
[60] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021).
[61] Vgl. KPMG (2021) S. 15.
[62] Vgl. KPMG (2021) S.13.
[63] Vgl. Wirtschaftswoche (2021).

schaffte, Regelungen der EU beibehalten zu können. Die Bevölkerung sprach sich wie bereits vorher beschrieben mehrheitlich für den Verbleib in der EU aus.[64]

Im Unterschied zu Nordirland, das erfolgreich eine Sonderstellung mit der Europäischen Union erreichte, konnte Schottland, das neben England das größte Land im Vereinigten Königreich ist, bisher keine vergleichbare Vereinbarung erzielen. Obwohl die Schotten knapp für den Verbleib in der EU abstimmten, veränderte der Brexit, den die Mehrheit 2016 abgelehnte, die Situation. Die schottische Regierung strebt nun an, von Großbritannien unabhängig und wieder EU-Mitglied zu werden. Nach mehreren gescheiterten Versuchen der schottischen Unabhängigkeitsbestrebungen präsentierte der neue schottische Regierungschef Humza Yousaf für das Jahr 2024 einen neuen Plan für einen erneuten Versuch zur Loslösung Schottlands von Großbritannien.[65]

Sehr große Priorität hatten zudem die Rechte der EU-Bürger in Großbritannien. Die 27 EU-Mitgliedstaaten haben einstimmig die Forderung gestellt, dass auch in Zukunft die Rechte der EU-Bürger und EU-Bürgerinnen im Vereinigten Königreich geschützt werden sollen.[66] Mit Blick auf die Personalsituation beschäftigten deutsche Unternehmen in Großbritannien ungefähr 375.000 Mitarbeiter. Seit dem Jahr 2015 ist die Beschäftigung bemerkenswert stabil. Dennoch ist im Vergleich mit früheren Zeiten ein rückläufiger Trend in Bezug auf die Beschäftigung von Mitarbeitern in allen Branchen ersichtlich. Die personalintensivste Branche ist die Verkehrs- und Logistikbranche mit ungefähr 100.000 Beschäftigten. Durch diese hohen Zahlen an Mitarbeitern sind Fragen zu Personalthemen und Mitarbeitermobilität sehr relevant in Bezug auf den Brexit.[67]

Zudem erschwerte der Brexit sowie die COVID-19-Pandemie die Lage im Transportbereich vor allem in Großbritannien deutlich. Durch die Erhöhung der Visaanforderungen für osteuropäische Arbeitskräfte fehlten bis zu 100.000 Lastwagenfahrer in Großbritannien. Die britische Regierung lockerte infolgedessen als Gegenmaßnahme die Ruhezeiten. Auch hier betonte Dirk Engelhardt, dass dadurch keine neuen Fahrer beschafft, sondern lediglich der Druck auf das bestehende Personal erhöht wurde.[68]

Auch die Lieferketten waren betroffen. Unternehmen suchten nach neuen Logistikpartnern und Dienstleistern. Da eine lange Zeit nicht sichergestellt war, ob ein „harter“ oder „weicher“ Brexit eintreten würde, suchten Unternehmen nach Alternativen. Australien war früher für Großbritannien ein wichtiger Lieferant für Nahrungsmittel. Die australischen Lieferanten orientierten sich jedoch neu, wodurch Großbritannien gezwungen war, ebenfalls neue Lieferanten zu suchen. Dies führte zudem zu höheren Lebensmittelpreisen als Folge des Brexit.[69]

---

[64] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2021).
[65] Vgl. Spiegel (2023).
[66] Vgl. Ondarza, Nicolai von (2017) S. 28f.
[67] Vgl. Deloitte (2020) S. 2f.
[68] Vgl. Wirtschaftswoche (2021).
[69] Vgl. Adam, Rudolf G. (2019) S.289.

Einen besonderen Einblick auf den Handel und die Lieferketten im deutsch-britischen Verhältnis in Folge des Brexit ist durch eine Studie von KPMG aus dem Jahr 2021 ersichtlich. Laut dieser Studie wechselten 22 Prozent der befragten Unternehmen ihre Zulieferer und suchten nach Alternativen in anderen Ländern. Des Weiteren gaben 17 Prozent der Unternehmen an, den Außenhandel sogar ganz einstellen zu wollen. Zusätzlich nannten 13 Prozent, dass Importe durch Bezugsquellen aus der regionalen Umgebung bezogen werden. Lediglich 30 Prozent der Unternehmen hielt am deutsch-britischen Handel fest.[70]

Ein weiterer Aspekt, der zu beobachten war, waren die Auswirkungen des Brexit auf den Umsatz und den Gewinn von Unternehmen. Laut der Studie von KPMG, die in den ersten 100 Tagen nach dem Brexit durchgeführt wurde, gaben 50 Prozent der Unternehmen an, einen Umsatzrückgang verzeichnet zu haben. Ein Viertel der Unternehmen teilte sogar mit, einen sehr starken Umsatzrückgang erlitten zu haben. Lediglich 13 Prozent erzielten einen leichten Umsatzzuwachs. In Bezug auf die Profitabilität gaben 44 Prozent an, Verluste verzeichnet zu haben, während nur 11 Prozent ein Ertragswachstum erzielten. Als Grund für die erheblichen Ertragseinbußen waren gemäß der Unternehmen höhere Transport- und Verwaltungskosten sowie Zölle und Abgaben verantwortlich.[71]

Jürgen Matthes, Ökonom beim Institut der deutschen Wirtschaft, analysierte in einem von ihm veröffentlichten Kurzbericht die Direktinvestitionen in Bezug auf den Brexit. „Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment: FDI) sind grenzüberschreitende Vermögensanlagen in Unternehmen mit dem Ziel, die Geschäftstätigkeit langfristig und maßgeblich zu beeinflussen. Als maßgeblicher Einfluss gilt, wenn der Kapitalgeber 10 Prozent oder mehr Anteile oder Stimmrechte hält. Die langfristige Strategische Ausrichtung unterscheidet Direktinvestitionen von Portfolioinvestitionen.“[72]

In den vergangenen Jahrzehnten war das Vereinigte Königreich innerhalb der europäischen Union traditionell das bevorzugte Ziel für ausländische Direktinvestitionen. Dies wird ersichtlich bei einem Blick auf die UNCTAD Daten für die Zeiträume von 2000 bis 2016 und 2010 bis 2016. So lagen die ausländischen Direktinvestitionen im Zeitraum von 2000 bis 2016 bei durchschnittlich 82,3 Mrd. US-Dollar pro Jahr und von 2010 und 2016 bei durchschnittlich 65,9 Mrd. US-Dollar pro Jahr. Im Jahr 2017 verzeichnete das Vereinigte Königreich hingegen einen Rückgang der ausländischen Direktinvestitionen auf etwa 15 Mrd. US-Dollar. In Bezug auf die Durchschnittswerte der beiden Zeiträume von 2000 bis 2016 und 2010 bis 2016 ist dies ein sehr großer und deutlicher Rückgang.[73] Ausländische Investoren wurden somit durch den Brexit zunehmend abgeschreckt.

Durch die gestiegenen Unsicherheiten und die längeren Lieferzeiten und Lieferverzögerungen in Folge des Brexit, mussten viele Unternehmen auch ihre Lagerhaltung und ihr Bestandsmanagement anpassen. Auch Sicherheitsbestände wurden anlegt. Damit mögliche Unterbrechungen in den Wertschöpfungsketten abgefedert werden konnten, mussten

[70] Vgl. KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021) S. 11.
[71] Vgl. KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021) S. 6f.
[72] Deutsche Bundesbank Eurosystem (o.D.).
[73] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2018) S.1f.

ebenfalls die Lieferketten verändert werden. Viele Unternehmen, die in Großbritannien produzieren, aber Teile aus anderen Ländern beziehen, arbeiten nach dem Just-in-Time-Prinzip. Sehr große Unternehmen wie BMW oder Airbus, aber auch viele andere Unternehmen sind davon betroffen.[74] Experten aus der Automobilbranche erklärten eine Veränderung der Produktionsprozesse von Just-in-Time-Produktion hin zu einer vermehrten Lagerhaltung.[75]

Der Brexit führte zudem zu einer Abwertung der britischen Währung. Durch die Abwertung des britischen Pfund gerieten vor allem deutsche Unternehmen unter Preisdruck, da sich die Produkte für deutsche Exporteure verteuerten. Dies hatte einen starken Einfluss auf die Umsätze der Unternehmen.[76] In Bezug auf den Brexit war das britische Pfund im Vergleich zum Euro und US-Dollar stark gefallen. An nur einem Tag verlor die britische Währung im Vergleich zum US-Dollar mehr als 16 Cent an Wert. So viel gab das britische Pfund historisch betrachtet noch nie an nur einem Tag ab. Durch Kurseinbrüche an den Finanzmärkten sank das britische Pfund auf einen Wert von 1,34 US-Dollar. Dieser Wert markierte den tiefsten Stand innerhalb der letzten 30 Jahre.[77] Vom Zeitpunkt der Verabschiedung des Gesetzes zur Abhaltung des EU-Referendums am 9. Juni 2015 bis zur tatsächlichen Durchführung des Referendums am 23. Juni 2016 verzeichnete das britische Pfund einen Rückgang von 4 Prozent im Vergleich zum Euro und von 3 Prozent im Vergleich zum US-Dollar. Gegenüber dem Euro fiel das britische Pfund um 17 Prozent und gegenüber dem US-Dollar sogar um 21 Prozent in den Monaten nach dem Referendum.[78]

Mit einem Blick auf die deutschen Warenexporte nach Großbritannien waren diese vom Jahr 2010 mit 58,7 Mrd. Euro bis zum Jahr 2015 auf einen Höchstwert von 89 Mrd. gestiegen. Im Jahr des Brexit-Referendums 2016 sanken diese dann um 3 Mrd. Euro und bis zum Jahr 2019 um weitere 6,8 Mrd. Euro auf einen Wert von 79,1 Mrd. Euro. Durch die weiteren Brexit-Verhandlungen und die im Jahr 2020 aufgetretene COVID-19-Pandemie waren die Warenexporte Deutschlands nach Großbritannien weiter rückläufig auf einen Wert von 66,7 Mrd. Euro. Dies bedeutet, dass seit dem Brexit die deutschen Warenexporte jährlich gesunken sind und kumuliert von 2016 bis 2021 um 22,3 Mrd. Euro zurückgegangen sind. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer prognostizierte anhaltend negative Perspektiven für die zukünftige Entwicklung.[79]

[74] Vgl. Tagesschau; Demmer, Anne (2018).
[75] Vgl. Tagesschau; Ueckerseifer, Ulrich (2019).
[76] Vgl. KPMG (2016).
[77] Vgl. Süddeutsche Zeitung; Hulverscheidt, Claus (2016).
[78] Vgl. CME Group; Nordland, Erik (2020).
[79] Vgl. Tagesschau (2022).

3.2 Russland-Ukraine-Krieg

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der Blick auf dem Brexit und den daraus resultierenden Auswirkungen lag, wird in diesem Kapitel der Russland-Ukraine-Krieg betrachtet. Dazu werden zunächst die Grundlagen des Russland-Ukraine-Kriegs erläutert und anschließend Reaktionen und Beobachtungen im Hinblick auf dieses Ereignis aufgezeigt.

3.2.1 Die Grundlagen zum Russland-Ukraine-Krieg

Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine, der seit Februar 2022 verstärkt das Bewusstsein der Weltbevölkerung prägt, ist ein komplexes Ereignis, das in drei Phasen unterteilt werden kann. Die erste Phase begann mit der Annexion der Schwarzmeerhalbinsel Krim durch Russland und entwickelte sich über einen längeren Zeitraum. In der zweiten Phase dieses Kriegs lag der Schwerpunkt auf den Auseinandersetzungen im Donbas-Gebiet. Schließlich markiert die dritte Phase die Kampfhandlungen seit dem 27. Februar 2022.

Beide Länder haben eine gemeinsame Vergangenheit, die in der Geschichte über einen Zeitraum von mehreren Jahrhunderten andauerte. Die Ukraine liegt heute geografisch an der Ostgrenze der EU zwischen den Ländern Polen, Slowakei und Ungarn im Westen sowie Russland im Osten. Die Ukraine ist mit einer Fläche von 603.000 Quadratkilometern der größte Staat innerhalb Europas. Vor dem Jahr 1991 waren Russland und die Ukraine Teil der Sowjetunion. Die Sowjetunion bestand damals aus fünfzehn Sowjetrepubliken. Der Zerfall der Sowjetunion im Jahr 1991 markierte einen bedeutsamen Moment in der Geschichte. Infolge der Auflösung der Sowjetunion erlangte die Ukraine ihre staatliche Unabhängigkeit zurück und wurde ein eigenständiger, souveräner Staat. Dieser Schritt ermöglichte es der Ukraine, ihre eigenen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entscheidungen zu treffen und ihre Beziehungen zu anderen Ländern unabhängig zu gestalten.[80]

Das Verhältnis zwischen Russland und der Ukraine war nicht immer schlecht. Im Jahre 1997 unterzeichneten beide Staaten einen Freundschaftsvertrag. Die ersten Anzeichen von Spannungen zwischen Russland und der Ukraine kamen kurz nach der Jahrtausendwende auf. Im Jahr 2004 gab es in der Ukraine die Präsidentschaftswahl. Als Kandidaten standen sich der prorussische Kandidat Viktor Janukowitsch sowie der prowestlich-orientierte Wiktor Juschtschenko gegenüber. Vorwürfe des Wahlbetrugs gegen den von Russland unterstützten Viktor Janukowitsch führten zu wochenlang anhaltenden Protesten.

Die sogenannte „orangene Revolution“ verhalf Wiktor Juschtschenko zum Sieger und verhinderte somit den Wahlsieg von Viktor Janukowitsch. Zu dieser Zeit zeichnete sich innerhalb der ukrainischen Bevölkerung eine erste Spaltung ab. Der Westen des Landes war vermehrt auf der Seite Wiktor Juschtschenkos, wobei im Süden und Osten des Landes mehrheitlich für den prorussischen Kandidaten Viktor Janukowitsch abgestimmt wurde.

Während der Amtszeit Wiktor Juschtschenkos herrschte innerhalb der ukrainischen Bevölkerung eine große Unzufriedenheit sowie der Drang nach Veränderung. Die Präsidentschaftswahl im Jahr 2010 gewann dann der prorussische Kandidat Viktor Janukowitsch,

[80] Vgl. WDR (2023); Vgl. Apetz, Andreas (2022).

welcher bei der vorherigen Präsidentschaftswahl 2004 noch unter dem Vorwurf des Wahlbetrugs verlor. Aus dieser Zeit lässt sich bereits erkennen, dass in der Ukraine weder eine klare Orientierung zum Westen noch zu Russland zu erkennen war. Vielmehr deutete sich hier bereits an, dass es zwei unterschiedliche Meinungsbilder innerhalb der Bevölkerung gab.

Im Konflikt zwischen Russland und der Ukraine markierte der 21. November 2013 einen entscheidenden Punkt. Ein Assoziierungsabkommen mit der Europäischen Union wurde vom ukrainischen Präsidenten Viktor Janukowitsch nicht unterzeichnet. Dieser verweigerte die Unterzeichnung des Vertrags, in dem gemeinsame politische und wirtschaftliche Ziele der Ukraine und der EU festgelegt werden sollten. Die Verweigerung führte zu den sogenannten „Euromaidan“ Protesten, die auch „Maidan-Revolution“ genannt wurde.

Die „Maidan-Revolution“, welche nach einem großen Platz in der ukrainischen Hauptstadt Kiew benannt wurde, richtete sich erneut gegen den prorussischen Präsidenten Viktor Janukowitsch. Im Zusammenhang mit der „Maidan-Revolution“ starben mindestens 77 Menschen und weitere wurden verletzt. Viktor Janukowitsch versuchte in Folge dieser Demonstrationen über das Donbas-Gebiet nach Russland zu flüchten. Schließlich wurde er vom ukrainischen Parlament seines Amtes enthoben und Olexander Tortschynow als neuer Übergangspräsident eingesetzt, welcher das Assoziierungsabkommen mit der Europäischen Union schließlich unterzeichnete.[81]

Der Russland-Ukraine-Konflikt nahm dann Ende Februar 2014 mit der Annexion der im Süden der Ukraine gelegenen Schwarzmeerhalbinsel Krim an Fahrt auf und stellte Phase 1 des Konflikts dar. Die Annexion der Krim markierte in der Beziehung zwischen Russland und der EU einen Wendepunkt. Die Krim wurde nach der Flucht Viktor Janukowitschs im Februar 2014 annektiert. Russische Spezialtrupps brachten dabei wichtige strategische Einrichtungen auf der Krim unter ihre Kontrolle. Diese Sondereinheiten nahmen unter anderem das Regionalparlament ein, wodurch es zum Regierungswechsel kam. Dieser fand unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Neuer Regierungschef wurde Sergej Aksjonow, ein Abgeordneter der Partei „Russische Einheit“.[82]

Ein regionales Referendum über die Unabhängigkeit der Krim zeigte, dass 95,5% der Krim Bevölkerung für eine Wiederzusammenkunft der Schwarzmeerhalbinsel mit Russland war. Einen Tag später am 17.03.2014 trat die Krim Russland bei. Von Seiten der Ukraine wurde die Krim aber weiterhin als Teil der Ukraine anerkannt, denn die Invasion der Schwarzmeerhalbinsel durch Russland stellte einen Verstoß gegen die völkerrechtlichen Verträge dar. Diese schreiben vor, dass Landesgrenzen zu achten sind.[83]

Phase 2 des Russland-Ukraine-Konflikts begann am 13. April 2014 mit dem Beginn von prorussischen Separatistischen-Bewegungen in der Donbas-Region. Zum Donbas gehören die Regionen rund um die Städte Luhansk und Donezk im Südosten der Ukraine, welche unmittelbar an Russland grenzen. Im Donbas wurden die Volksrepubliken Donezk und

[81] Vgl. Apetz, Andreas (2022).
[82] Vgl. Sasse, Gwendolyn (2022) S.69.
[83] Vgl. Apetz, Andreas (2022).

Luhansk durch von Russland unterstützten Separatisten ausgerufen. Eine Mobilisierung wäre jedoch wohl nicht ohne die Unterstützung Russlands möglich gewesen. Die prorussischen Separatisten im Osten der Ukraine sahen die Annexion der Krim und die von Kremlchef Wladimir Putin geäußerte Rechtfertigung in Hinsicht auf die Geschichte und den Erhalt von Kultur, Sprache und Werten als ein Signal für eine von Russland unterstützte Mobilisierung. Zwischen der prowestlichen und prorussischen Bevölkerung in der Ukraine kam es wiederholt zu Konflikten. Infolge dieser Auseinandersetzungen starben bis heute ungefähr 14.000 Menschen im Donbas.[84]

Im Mai 2014 gewann der proeuropäische Kandidat Petro Poroschenko nach der Amtsenthebung Viktor Janukowitschs die Präsidentschaftswahl. Das erste Minsker Abkommen kurz nach dessen Amtsantritt sowie das zweite Minsker Abkommen im Februar 2015 konnten die Konflikte nicht nachhaltig beruhigen. Im Frühjahr 2019 wählte die ukrainische Bevölkerung den in der Politik eher unerfahrenen Wolodymyr Selenskyj zum neuen Präsidenten. Selenskyj war bereit, weitere Friedensverhandlungen mit Russland zu führen, wobei die Lage im Osten des Landes weiter angespannt blieb. Als Vorbereitung auf die dritte Phase des Konflikts stationierte Russland seit dem Frühjahr 2021 in kürzester Zeit weit mehr als 100.000 Soldaten an der ukrainisch-weißrussischen und ukrainisch-russischen Grenze. Im Februar 2022 standen an der Grenze zur Ukraine dann rund 150.000 russische Soldaten für einen möglichen Angriff bereit.

Die Pläne eines Angriffs auf die Ukraine wurden von Russland mehrfach dementiert. Putin beteuerte in Gesprächen mit Regierungen der NATO-Staaten keinen Angriff zu planen. Am 21. Februar 2022 wurden die beiden Volksrepubliken Luhansk und Donezk im Donbass-Gebiet von Russland als unabhängig erklärt. Am 24. Februar 2022 begann Russland mit der Invasion der Ukraine. Der Krieg in der Ukraine stellt die dritte Phase im Russland-Ukraine-Konflikt dar und ist das Ergebnis eines jahrzehntelangen Konflikts. Der Konflikt begann im Jahr 2014 durch die Annexion der Krim und eskalierte schließlich 2022 durch die Invasion Russlands und den bis heute andauernden Krieg in der Ukraine.[85]

3.2.2 Aktuelle Beobachtungen und Reaktionen hinsichtlich des Russland-Ukraine-Kriegs

Der Russland-Ukraine-Konflikt ist mit der Invasion Russlands am 24. Februar 2022 eskaliert. Wie der Brexit hat auch der Russland-Ukraine-Krieg weitreichende Auswirkungen auf den globalen Handel, die globalen Wertschöpfungsketten und die globale Gemeinschaft. In diesem Abschnitt werden die aktuellen Beobachtungen und Reaktionen im Hinblick auf den Russland-Ukraine-Krieg analysiert.

In Bezug auf den Krieg zwischen Russland und der Ukraine wird zunächst eine Untersuchung der zwischen den beiden Ländern getroffenen Abkommen und Verhandlungen durchgeführt. Seit dem Beginn des Konflikts im Jahr 2014 kam es häufiger zu Friedensverhandlungen zwischen beiden Ländern. Zahlreiche Vermittlungsinitiativen, die es seit Beginn

[84] Vgl. Sasse, Gwendolyn (2022) S. 82f.

[85] Vgl. Apetz, Andreas (2022).

des Konflikts gab, konnten die Eskalation nicht abwenden. In den beiden Minsker Protokollen vom September 2014 und Februar 2015 wurde über einen möglichen Waffenstillstand im Donbas-Gebiet verhandelt. Allerdings war die Krim kein Bestandteil dieser Verhandlungen, da sich Russland weigerte, über die Zugehörigkeit der Krim zu verhandeln. Zwischen den Minsker Protokollen und dem Beginn des Konflikts kam es vermehrt zu Waffenstillstandsverletzungen, wie z. B. durch die sukzessive Einbürgerung der Bevölkerung in den beiden Republiken Luhansk und Donezk.[86]

Auch nach Beginn der Invasion Russlands im Februar 2022 kam es neben den Kriegshandlungen zu Friedensverhandlungen. Grundlage für Friedensverhandlungen sollten folgende Bedingungen sein: Die Forderungen, dass die Ukraine ihre Waffen niederlegt, auf die NATO-Beitrittspläne verzichtet und einen dauerhaft neutralen Status annimmt. Des Weiteren sollte die russische Sprache als offizielle Staatssprache der Ukraine akzeptiert werden. Die Krim sollte als Teil Russlands und die selbsternannten Volksrepubliken Donezk und Luhansk als unabhängige Gebiete anerkannt werden. Schließlich sollte die Ukraine sich in Richtung einer „Entnazifizierung“ und „Entmilitarisierung“ bewegen. Die Forderungen wurden von der Ukraine abgelehnt.

Es fanden Verhandlungen jedoch am 28. Februar 2022 im belarussischen Gomel sowie am 3. und 7. März statt. Die beiden Außenminister Dmytro Kuleba (Ukraine) und Sergej Lawrow (Russland) trafen sich außerdem am 10. März 2022 in Ankara (Türkei). Zudem kam es unter türkischer Vermittlung zu einem Treffen beider Delegationen in Istanbul am 29. März 2022. Am 17. Mai 2022 verkündeten beide Staaten Friedensverhandlungen vorerst auszusetzen.[87] Am 25. Januar 2023 bekräftigte der ukrainische Präsident Wolodymyr Selenskyj seine Ablehnung von Verhandlungen mit Russland, solange russische Truppen nicht vollständig abgezogen werden, Reue gezeigt würde und eine neue Führung in Moskau in Betracht gezogen wird.[88]

Angesichts des Fehlens eines unmittelbar bevorstehenden Friedensabkommens zwischen Russland und der Ukraine lässt sich kein baldiges Ende der Unsicherheiten abzeichnen. Dies wiederum beeinflusst dauerhaft die Wirtschafts- und Warenströme. Da der Handel durch Zuliefer- und Produktionsstörungen in Folge der COVID-19-Pandemie bereits stark beeinträchtigt wurde, ist die Unsicherheit seit dem Frühjahr 2022 und dem Beginn des Kriegs noch einmal deutlich angestiegen. Die Unsicherheiten trafen diejenigen Volkswirtschaften am stärksten, die abhängig von Produkten und Dienstleistungen aus Russland und der Ukraine waren.[89]

Die unmittelbaren Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine waren hauptsächlich anhand der globalen Ressourcenströme sichtbar. Rohstoffe aus Russland und der Ukraine fielen weg oder wurden knapp. Russland ist ein wichtiger Lieferant von Erdgas, Getreide und für die Produktion benötigter Metalle. Die Ukraine ist einer der bedeutendsten globalen

[86] Vgl. Stiftung Wissenschaft und Politik; Fischer, Sabine (2022) S. 1f.
[87] Vgl. Stiftung Wissenschaft und Politik; Fischer, Sabine (2022) S. 3f.
[88] Vgl. Augsburger Allgemeine; Von Hoyer, Lukas (2023).
[89] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Grömling, Michael (2023) S.1f.

Anbieter von Getreide, Mais und Sonnenblumenöl im Exportgeschäft. Beide fielen plötzlich und unerwartet aus. Im Jahr 2022 brachen folglich die Ernten von Mais und Sonnenblumenöl ein. Zudem reduzierte Russland den weltweiten Weizenexport stark, um die Nahrungsmittelsicherheit im eigenen Land sicherzustellen. Russland hatte einen Anteil von 19 Prozent am weltweiten Weizenexport. Es stellte sich somit die Frage, wie der Ausfall Russlands und der Ukraine durch alternative Lieferanten kompensiert werden konnte.[90]

Die fehlende Versorgung mit Erdgas und Rohstoffen für die Produktion von Produkten führte zu Produktionsausfällen in Deutschland und anderen EU-Ländern. Mit Blick auf eine Schätzung des Instituts der deutschen Wirtschaft fiel die weltweite Wirtschaftsleistung für das Jahr 2022 deutlich niedriger aus. Für das Jahr 2022 wurden nach dieser Schätzung weltweite Produktionsausfälle in einer Höhe von 1.600 Mrd. US-Dollar sowie für das Jahr 2023 von noch einmal 1.000 Mrd. US-Dollar prognostiziert. Diese Prognosen zielten darauf ab, inwiefern die weltweiten Produktionsausfälle im Vergleich zu einem Szenario, indem kein Krieg in der Ukraine stattgefunden hätte, ausgefallen wären. Von den weltweiten Produktionsausfällen von 1.600 Mrd. US-Dollar entfielen ungefähr 40 Prozent der Einbußen im Jahr 2023 auf Entwicklungsländer und aufstrebende Volkswirtschaften und 60 Prozent auf die Industrienationen.[91]

Durch die Produktionsausfälle in den Schlüsselindustrien wie Landwirtschaft, Energie, aber auch anderen Industrien kam es vermehrt zu Preissteigerungen. Da durch den Krieg die Erdgaslieferungen mit Russland ausgesetzt wurden, stiegen die Energiepreise stark an.[92] Diese Energiekrise wirkte sich nicht nur auf individuelle Unternehmen aus, sondern betraf zudem hochkomplexe Netzwerke von Zulieferbeziehungen auf der Produktionsebene und somit folglich auch nahezu die komplette Supply Chain.

Des Weiteren entstanden durch den Krieg Versorgungsschwierigkeiten in den Bereichen Energie und Rohstoffe und erhebliche Preisschwankungen auf der Produktionsebene zeigten sich. Durch die erhöhten Preise in der Produktion sind auch die Verbraucherpreise in vielen Ländern in die Höhe gegangen. Durch die höheren Preise und der daraus entstandenen Inflation, wurde die Kaufkraft der privaten Haushalte sowie die Nachfrage nach Konsumgütern stark belastet.

Steigenden Unsicherheiten, die gegenwärtigen ungewissen wirtschaftlichen Aussichten, steigende Finanzierungskosten aufgrund des weltweit angestiegenen Zinsniveaus und Kostensteigerung bei Investitionsgütern lassen Unternehmen weltweit bei Investitionsentscheidungen zögern.[93]

Mit einem Blick auf die Währungsentwicklung wurden insbesondere die Währungskurse und somit der Wert des russischen Rubel sowie der ukrainischen Währung Hrywnja stark beeinflusst und hatten Auswirkungen auf die Handelsgeschäfte. Im Gegensatz zum russischen Rubel, der in Folge der Sanktionen der westlichen Volkswirtschaften deutlich an Wert

[90] Vgl. HSFK; Friedensgutachten (2022) S. 38f.

[91] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Grömling, Michael (2023) S. 1.

[92] Vgl. HSFK; Friedensgutachten (2022) S. 38.

[93] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Grömling, Michael (2023) S. 1.

verlor, war bei der ukrainischen Hrywnja eine gewisse Robustheit erkennbar. Trotz der Robustheit der Hrywnja war diese jedoch in anderen Ländern seit Kriegsbeginn nahezu wertlos. Die Hrywnja, die schon vor dem Krieg eine eher exotische und kaum gehandelte Währung bei internationalen Banken war, ist aufgrund des großen Aufwands und der geringen Nachfrage als Zahlungsmittel wenig beliebt.[94]

In Folge des Kriegs und den vermehrt verhängten Sanktionen durch den Westen ist der russische Rubel nach unten abgerutscht. Der Rubel fiel im Vergleich zum US-Dollar auf ein Rekordtief. Zeitweise musste sogar für einen US-Dollar 119 Rubel gezahlt werden. Damit die Unternehmen sowie die Ersparnisse der Bürger in Zukunft vor Wertminderungen geschützt werden, hob die russische Zentralbank den Leitzins von ungefähr 9,5 Prozent auf 20 Prozent an, um eine finanzielle Stabilität und Preisstabilität gewährleisten zu können.[95]

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in Verbindung mit dem Russland-Ukraine-Krieg steht, sind die Flüchtlingsströme. Neben den vielen sozialen Herausforderungen kommen zudem wirtschaftliche Herausforderungen auf die Länder zu, die viele Flüchtlingen aufnahmen. Aus der Ukraine waren bis zum 31. August 2023 mehr als 4,15 Mio. Menschen geflohen. Deutschland nahm mit rund 1,2 Mio. Menschen (28 Prozent der Gesamtflüchtlingszahl) die meisten Flüchtlinge auf. An zweiter Position folgte das unmittelbar im Osten an die Ukraine angrenzende Nachbarland Polen mit rund 951.000. (23 Prozent der Gesamtzahlflüchtlingszahl). An dritter Stelle steht Tschechien mit rund 366.000 aufgenommenen Flüchtlingen (9 Prozent der Gesamtflüchtlingszahl). Deutschland und Polen sind somit mit Abstand die beiden Länder, die am meisten Flüchtlinge aufgenommen haben.[96]

[94] Vgl. Capital; Borowski, Max (2022).

[95] Vgl. Tagesschau (3) (2022).

[96] Vgl. Eurostat Statistics Explained (2023).

4 Diskussion über die zukünftigen Entwicklungen des Supply Chain Management im Hinblick auf politische Veränderungen

Kommt es aufgrund von unterschiedlichen politischen Ereignissen oder Entwicklungen dazu, dass sich bestehende Grenzen verschieben, ist dies mit Herausforderungen für die Unternehmen und das Supply Chain Management verbunden. Durch eine Analyse des Unternehmensumfelds in Bezug auf diese Veränderungen können jedoch auch Chancen für Unternehmen entstehen. Im Verlauf dieses Kapitels wird dabei zuerst der Brexit betrachtet und anschließend der Blick auf den Russland-Ukraine-Krieg geworfen. Zur Analyse der politischen Veränderungen im Hinblick auf das Supply Chain Management wird dabei die PESTEL-Analyse verwendet, welche durch den Fokus auf das Unternehmensumfeld gut geeignet ist. Die PESTEL-Analyse deckt die „politischen“, „wirtschaftlichen“, „sozialen“, „technologischen“, „ökologischen“, und „rechtlichen“ Faktoren des Unternehmensumfelds ab.

4.1 Chancen und Herausforderungen durch den Brexit auf das globale Supply Chain Management

4.1.1 Die politische Ebene

Der Brexit stellt, wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, ein Ereignis dar, welches es zuvor noch nie gab. Mit Großbritannien ist erstmals ein Land aus der Europäischen Union ausgetreten. Infolgedessen mussten u. a. Handelsabkommen neu ausgehandelt werden. Zudem hatte dieses Ereignis insbesondere aus Sicht der EU eine Signalwirkung, um nicht eine Kettenreaktion bei anderen austrittswilligen Ländern auszulösen. Die Brexit- Entscheidung im Jahr 2016 und der offizielle Austritt Großbritanniens am 31. Januar 2020 haben erhebliche Auswirkungen auf den globalen Handel und somit auch auf das Supply Chain Management mit sich gebracht. Zuerst wird dabei ein Blick auf die politischen Faktoren und ihre Auswirkungen für Unternehmen gelenkt, die maßgeblich durch die neu ausgehandelten Handelsabkommen ausgelöst wurden.

In der im März 2022 vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Zusammenarbeit mit den 79 Industrie- und Handelskammern im gesamten Bundesgebiet veröffentlichten deutschlandweiten Umfrage „Going International 2022“ wurden 2.687 auslandsaktive Unternehmen mit Sitz in Deutschland zum Thema Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft befragt. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 31. Januar 2022 bis 11. Februar 2022 durchgeführt. „Die Geschäfte mit dem Vereinigten Königreich (UK) laufen für die Unternehmen überwiegend nicht zufriedenstellend. Sowohl die aktuellen Geschäfte als auch die Geschäftsperspektiven mit Blick auf die kommenden

Monate werden pessimistisch beurteilt. Hier stehen die Unternehmen vor Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Austritt aus dem EU-Binnenmarkt".[97]

Somit stellt sich die Frage, welche Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Austritt des Vereinigten Königreichs aus dem EU-Binnenmarkt bei den Unternehmen bestehen, die dazu führen, dass die Unternehmen nicht nur die aktuellen Geschäfte mit Großbritannien pessimistisch sehen. Ein möglicher Grund hierfür könnte in den neu ausgehandelten Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU liegen. Diese erschweren durch den Austritt Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt die Handelsaktivitäten und führen zu zusätzlichen bürokratischen Hürden für die Unternehmen.

Wie aus der Befragung des DIHK ebenfalls hervorgeht, geben 45 Prozent der befragten Unternehmen an, mit einer Zunahme von Handelshemmnissen bei ihrem Geschäft mit dem Vereinigten Königreich konfrontiert zu sein. Im Vorjahr 2021 lag dieser Wert noch bei 39 Prozent und ist somit im Vergleich zum Vorjahr um sechs Prozentpunkte gestiegen. Dies bedeutet, dass mehr Unternehmen als noch im Vorjahr sich mit zunehmenden Handelshemmnissen bei ihren Geschäften mit Großbritannien konfrontiert sehen und das, obwohl das Handels- und Kooperationsabkommen zwischen Großbritannien und der EU bereits am 1. Mai 2021 in Kraft getreten ist. Auf Platz 2 liegt der Handel mit China. Hier sehen 35 Prozent der befragten Unternehmen eine Zunahme von Handelshemmnissen und einen leichten Anstieg von zwei Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Die Eurozone auf dem dritten Platz verzeichnet dahingegen einen Rückgang der Handelshemmnisse von 37 Prozent im Jahr 2021 auf 33 Prozent im Jahr 2022.[98]

In der ebenfalls vom DIHK durchgeführten Sonderauswertung mit dem Titel „Auswirkungen des Brexit" wurden rund 1.500 Unternehmen befragt, die mit dem Vereinigten Königreich geschäftlich in Verbindung stehen. Dabei wird sich explizit auf die Unternehmen konzentriert, die Geschäftsbeziehungen zum Vereinigten Königreich unterhalten.[99] In Bezug auf die Auswirkungen des Brexit auf ihre geschäftlichen Aktivitäten zeigen die Ergebnisse, dass 67 Prozent der befragten Unternehmen angeben, von erhöhter Zollbürokratie betroffen zu sein. Dieser Prozentwert ist im Vergleich zum Vorjahr, in dem er bei 75 Prozent lag, um acht Prozentpunkte gesunken. Der Rückgang in dieser enger gefassten Befragung ist erstaunlich, da in der breiter gefassten Umfrage eine Zunahme der Handelshemmnisse beobachtet werden konnte. Allerdings gaben mit 67 Prozent immer noch 2 von 3 Unternehmen an, mit erhöhter Zollbürokratie konfrontiert zu sein.

Darüber hinaus geben 46 Prozent der befragten Unternehmen an, durch die Zunahme tarifärer Handelshemmnisse betroffen zu sein. Dies entspricht einer Steigerung von einem Prozentpunkt im Vergleich zum Vorjahr. In Bezug auf nicht-tarifäre Handelshemmnisse geben 22 Prozent der Unternehmen an, Auswirkungen zu spüren. Das entspricht einem Rückgang um drei Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr, in dem der Wert bei 25 Prozent lag. Dies deutet darauf hin, dass mit etwas weniger als 50 Prozent eine deutlich größere Anzahl

[97] Vgl. DIHK (2) (2022): Going international 2022 S. 4.
[98] Vgl. DIHK (2) (2022): Going international 2022 S. 10.
[99] Vgl. DIHK (2022) Going International 2022 S. 8

an Unternehmen unter tarifären Handelshemmnissen wie Zöllen leidet und weniger Unternehmen von nicht-tarifären Handelshemmnissen wie Importquoten des Ziellandes betroffen sind.[100]

In einer weiteren Umfrage, die von KPMG mit dem Titel „100 Tage Brexit – Zeit für ein Zwischenfazit“ durchgeführt wurde, hat die Mehrheit der 93 befragten Unternehmen ebenfalls den zusätzlichen Verwaltungsaufwand sowie neue oder zusätzliche Zölle und Abgaben als die wesentlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Brexit angegeben. Laut den Ergebnissen dieser Umfrage betrachten 76 Prozent der teilgenommenen Unternehmen den zusätzlichen Verwaltungsaufwand als die bedeutendste Herausforderung. An zweiter Stelle steht mit 45 Prozent die neuen oder zusätzlichen Zölle und Abgaben als eine weitere Herausforderung, die der Brexit in den Augen der befragten Unternehmen mit sich bringt. Auf dem dritten Platz finden sich steigende Frachtraten mit 38 Prozent wieder. Das Ergebnis dieser Umfrage ist erstaunlich, denn die Punkte zusätzlicher Verwaltungsaufwand, zusätzliche Zölle und Abgaben sowie steigende Frachtraten führen in der Konsequenz zu steigenden Kosten. Wenn diese aber nicht in vollem Umfang an die Endkunden weitergegeben werden können, bedeutet dies, dass bei den betroffenen Unternehmen Umsatzrückgänge sowie Verluste zu verzeichnen sind.[101]

Laut der Untersuchung der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Die ökonomischen Folgen des Brexit für EU-Länder und Regionen“, in der die Auswirkungen eines harten und weichen Brexit miteinander verglichen wurden, wird deutlich, dass die neu eingeführten Zölle aufgrund des Brexit zu Preiserhöhungen führen. Dies wiederum führt zu einer Anhebung der Kosten importierter und exportierter Güter und Dienstleistungen. Somit sinkt die Attraktivität Großbritanniens im Vergleich zu anderen Ländern.[102] Zudem beeinflussen die neu hinzugekommenen Kosten im internationalen Handel die Wettbewerbsfähigkeit international tätiger Unternehmen im Vergleich zur lokalen Konkurrenz.[103]

Dies ist auch bei den deutschen Handelspartnern zu beobachten. Im Handelspartner-Ranking ist Großbritannien von Platz 5 im Jahr 2017, auf Platz 11 im Jahr 2022 zurückgefallen.[104] Die deutschen Importe in das Vereinigte Königreich sind seit dem Brexit-Referendum im Jahr 2016 deutlich gesunken. So lagen sie im Jahr 2015 noch bei einem Rekordhoch von 89 Mrd. Euro, sanken aber bis zum Jahr 2021 auf 65,4 Mrd. Euro ab. Dies stellt einen Rückgang von 23,6 Mrd. Euro bzw. rund 27 Prozent dar.[105]

Die wachsende bürokratische Belastung aufgrund von Handelshemmnissen wie etwa Zöllen und den damit verbundenen Grenzkontrollen resultiert auch in zusätzlichen logistischen Herausforderungen. Diese umfassen längere Transportzeiten, vermehrte Leerfahrten

[100] Vgl. DIHK (2022) Going International 2022 S. 5f.
[101] Vgl. KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021) S. 9.
[102] Vgl. Bertelsmann-Stiftung; Mion, Prof. Dr. Giordano; Ponattu, Dr. Dominic (o.D.) S. 4.
[103] Vgl. KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021) S. 10.
[104] Vgl. GTAI; Lehnfeld, Marc (2023).
[105] Vgl. DIHK (2022) Going International 2022 S. 2.

sowie die Notwendigkeit von zusätzlichen Zwischenlagern. All dies ist erforderlich, um die Versorgungssicherheit innerhalb besonders sensibler Lieferketten zu gewährleisten.

Aus den betrachteten Studien wird ersichtlich, dass Handelshemmnisse, sowohl tarifärer als auch nicht tarifärer Art, den Handel stark beeinflussen. Nicht ohne Grund war der Abbau von Handelshemmnissen ein elementarer Schritt für den EU-Binnenmarkt. Der weitgehende Abbau der bestehenden Handelshemmnisse wurde durch eine Harmonisierung, Normung, und Rechtsangleichung bis zum Abschluss des gemeinsamen EU-Binnenmarktes Ende 1992 erzielt.[106] Die Bewältigung dieses Aufwands gestaltet sich für Unternehmen, die auf den Export ausgerichtet sind, bei manueller Abwicklung sehr herausfordernd und zeitintensiv.[107]

Durch den Brexit sind für Unternehmen wieder bürokratische Hürden aufgebaut worden. Damit auch in Zukunft weiterhin mit dem Vereinigten Königreich effizient Handel betrieben werden kann, ist die Entwicklung innovativer Lösungen notwendig, um den zusätzlichen Aufwand dauerhaft bewältigen zu können. Lösungen dafür können zum einen das Einstellen von erfahrenen Zollfachleuten sein, die über gewisse Expertise verfügen. Auf der anderen Seite kann aber auch die Entwicklung von IT-Lösungen dazu beitragen, die Abwicklung der Zolldokumente effizienter zu gestalten. So hat PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) in Kooperation mit SAP eine mögliche digitale Lösung für den Zoll und Außenhandel entwickelt.[108]

Die Zollsoftware SAP GTS ist eine Cloudlösung, durch die eine umfassende Verwaltung von Importen und Exporten, die Verwaltung von Freihandelsabkommen und Zollverfahren sowie das selbstständige Ausfüllen von Zollerklärungen und elektronische Kommunikation mit Zollagenten ermöglicht wird. Dadurch werden Unternehmen in die Lage versetzt, grenzüberschreitende Logistik durch die Automatisierung und Straffung der Handelsprozesse zu beschleunigen und das globale Handelsmanagement mit einem einzigen digitalen Speicherort für sämtliche Compliance-Stammdaten und -Inhalte zu zentralisieren. So können Kosten im Blick behalten, das Risiko von Bußgeld- und Strafzahlungen verringert sowie eine schnelle Zollabfertigung erreicht werden.[109]

Es wird deutlich, dass Unternehmen, die im Import- und Exportgeschäft mit dem Vereinigten Königreich aktiv sind und dies auch in Zukunft bleiben wollen, auf die Anwendung von IT-Lösungen sowie das Fachwissen von Zollspezialisten angewiesen sind. Die Unternehmen können Kosteneinsparungen erzielen und von der zusätzlichen Belastung durch Zollformalitäten entlastet werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die politischen Faktoren vor allem durch die politischen Unsicherheiten sowie die durch den Brexit vermehrt zunehmende Bürokratie in Form von neuen Gesetzen, Handelsabkommen und damit verbundenen tarifären Handelshemmnissen wie Zollformalitäten geprägt sind. Dies lässt sich auch anhand der erläuterten Umfragen erkennen. Mit nicht-tarifären Handelshemmnissen

[106] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2016).

[107] Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) S. 4.

[108] Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020) S. 6.

[109] PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (o.D.).

wie Importquoten des Ziellandes sind weniger Unternehmen konfrontiert. Innovative IT-Lösungen wie die von SAP können dabei helfen, die neu entstandenen Zollformalitäten effizienter bewältigen zu können.

4.1.2 Die wirtschaftliche Ebene

Im Folgenden werden die Auswirkungen im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Faktoren diskutiert, die sich aus der gesamtwirtschaftlichen Stabilität ergeben. Wie unter den politischen Faktoren bereits zu erkennen war, hatten diese Faktoren ebenfalls wirtschaftliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen aufgrund höherer Verwaltungskosten in Folge neu geschaffener Zollbürokratie.

Der ehemalige britische Finanzminister Philip Hammonds äußerte sich in einem Interview mit der BBC zum wirtschaftlichen Schaden in Folge eines Austritts Großbritanniens. Dabei ließ er die Art des britischen Austritts aus der Europäischen Union unberücksichtigt, sprach sich jedoch für einen Verbleib Großbritanniens in der EU aus. Aus rein wirtschaftlicher Sichtweise ist ein Verbleib des Vereinigten Königreichs in der Europäischen Union die beste Lösung.[110] Auch der Präsident der deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) Peter Adrian sieht den Brexit für die EU und Großbritannien negativ. Er bezeichnete in einem Interview mit der Deutschen Presseagentur drei Jahre nach dem Austritt des Vereinigten Königreichs aus der EU, den Brexit als ein „wirtschaftliches Desaster“.

Nach einer Konjunkturprognose, die vom Internationalen Währungsfonds (IWF) für das Jahr 2023 aufgestellt wurde, schätzten die IWF-Experten für das Jahr 2023 einen Rückgang der britischen Wirtschaft von 0,6 Prozentpunkten.[111] Auch anhand der Daten des statistischen Bundesamtes wird deutlich, dass die jährliche prozentuale Veränderung des Bruttoinlandsprodukts im Vergleich zum Vorjahr Schwankungen aufweist. Im Jahr 2014 (vor dem Brexit) verzeichnete die britische Wirtschaft mit 3,2 Prozentpunkten die höchste Wachstumsrate seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008. Im Vergleich dazu sank dieser Wert von 2017 bis 2019 (vor der COVID-19-Pandemie) von 2,7 Prozentpunkten auf 1,6 Prozentpunkte. Während der beiden Corona-Jahre 2020 und 2021 gab es eine größere Veränderung. Durch die COVID-19-Pandemie ist die britische Wirtschaftsleistung um 11 Prozentpunkte im Jahr 2020 gesunken und im darauffolgenden Jahr wieder um 7,6 Prozentpunkte angestiegen, was auf die wirtschaftliche Erholung nach den Auswirkungen der Pandemie zurückzuführen ist. Dieser Zeitraum ist mit Blick auf den Brexit v. a. wegen der pandemiebedingten Einflüsse schwer zu analysieren. Im Jahr 2022, das immer noch von den Folgen der Pandemie betroffen war, aber auch im Zeichen des Russland-Ukraine-Kriegs stand, ging die prozentuale Veränderung des Bruttoinlandsprodukts im Vergleich zum Vorjahr von 7,6 Prozentpunkten auf 4,1 Prozentpunkte zurück.[112]

Es lässt sich erkennen, dass das Wirtschaftswachstum des Vereinigten Königreichs schwerer von der Pandemie betroffen war als das von Deutschland und den 27 EU-

[110] Vgl. Tagesschau; Demmer, Anne (2018).

[111] Vgl. Wirtschaftswoche (2023).

[112] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023).

Mitgliedstaaten. So war die prozentuale Veränderung des BIP in Deutschland im ersten Corona-Jahr um 5 Prozentpunkte gefallen, der Durchschnitt der 27 EU-Mitgliedsstaaten um 7,4 Prozentpunkte und der Wert des Vereinigten Königreichs um sogar 12,6 Prozentpunkte.[113] Da der offizielle Austritt Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt im Januar 2021 mit dem Ende der Übergangsphase zusammenfielen, gestalten sich auch hier Analysen schwierig. Hinzu kam im Februar 2022 der Russland-Ukraine-Krieg, der zusätzlichen Einfluss auf die Weltwirtschaft ausübte. Trotz dieser Verwerfungen ist jedoch erkennbar, dass sowohl die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie als auch die Verwerfungen auf dem europäischen Energiemarkt im Zusammenhang mit dem Russland-Ukraine-Krieg sowie die stark angestiegene Inflation in allen europäischen Ländern wirtschaftliche Herausforderungen darstellten. Diese Verwerfungen hatten die ohnehin bereits angespannte Situation in Folge des Brexit noch einmal deutlich breiter getroffen und zu weitreichenden wirtschaftlichen Folgen geführt.

Besonders im Vergleich zu den anderen G7-Ländern zeigten sich Auswirkungen auf die britische Wirtschaft. Das Vereinigte Königreich ist unter den G7-Ländern das einzige Land, das bisher noch nicht wieder das wirtschaftliche Niveau von 2019 erreichte, was vor der COVID-19-Pandemie und dem offiziellen Brexit-Austrittsdatum lag. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) prognostizierte zudem, dass die britische Wirtschaft in den Jahren 2024 und 2025 langsamer wachsen würde als jede andere Volkswirtschaft, mit Ausnahme des stark sanktionierten Russlands.[114] Dies lässt Rückschlüsse darauf zu, dass die OECD in Bezug auf die wirtschaftliche Situation eines Landes einzelne Länder in ihrer wirtschaftlichen Erholung nach derartigen Schocks wie in den vergangenen Jahren schwächer einschätzt, als Länder, die in einer Gemeinschaft agieren.

Mit Blick auf die Im- und Exporte nach dem Brexit-Handelsabkommen sanken die deutschen Exporte in das Vereinigte Königreich laut den Daten des statistischen Bundesamtes um nahezu ein Drittel. Im Jahr 2020 verzeichneten die deutschen Exporte in das Vereinigte Königreich einen Rückgang um 15,5 Prozent auf 66,9 Mrd. Euro, was primär an den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie lag. Zudem war dies der größte Rückgang der deutschen Exporte in das Vereinigte Königreich seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008. Es wird deutlich, dass die deutschen Exporte seit dem Jahr des Brexit-Referendums (2016) stetig gesunken sind. Somit wurde der stetige Rückgang im Jahr 2020 durch die COVID-19-Pandemie sogar nochmal vergrößert. Im Jahr 2015, dem Jahr vor dem Brexit-Referendum, lagen die Exporte Deutschlands noch bei dem Höchstwert von 89,0 Mrd. Euro.[115]

Auch bei den deutschen Importen aus Großbritannien ist ein rückläufiger Trend in den Jahren 2017 bis 2021 zu erkennen. Im Jahr 2015 beliefen sich die Warenimporte noch auf 41,5 Mrd. Euro und verzeichneten 2016 einen Anstieg um 2,3 Mrd. Euro. Anschließend fielen die Warenimporte bis 2021 auf 28,5 Mrd. Euro zurück. Dies entsprach nur noch 65 Prozent der Warenimporte aus dem Jahr 2016 in Höhe von 43,8 Mrd. Euro. Im Jahr 2022 gab es

[113] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023).

[114] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung; Ondarza, Nicolai von (2023).

[115] Vgl. Handelsblatt; Imöhl, Sören; Ivanov, Angelika (2021).

wieder einen Anstieg der Importe um 4,2 Mrd. Euro. Dieser Anstieg im Jahr 2022 kann auf die Erholung von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zurückgeführt werden, da die Anzahl der Importe weiterhin deutlich unter dem Niveau von vor der Pandemie lag.[116]

Zu den am stärksten betroffenen Branchen gehörte vor allem die Automobilbranche, da das Vereinigte Königreich für die deutschen Automobilhersteller im Jahr 2019 noch der weltweit größte Exportmarkt war. In Großbritannien verfügt die deutsche Automobilindustrie zu dem über eine beträchtliche Anzahl an Produktionsmöglichkeiten, die sich auf mehr als 100 Standorte erstreckt. Ein Großteil dieser Standorte gehört Zulieferunternehmen. Die Zulieferunternehmen in Großbritannien sind ihrerseits in erheblichem Maße auf den Markt der Europäischen Union angewiesen.[117] Im Jahr 2022 lag Großbritannien nur noch an Position drei der wichtigsten Exportmärkte für die deutsche Autoindustrie und fiel damit hinter die USA und China zurück.[118] Auch waren die britischen Exporte auf dem Weltmarkt durch die Abwertung des britischen Pfund in Folge des Brexit-Referendums beeinträchtigt worden.

Aber auch auf der Seite der britischen Importe sind die währungsbedingten Schwankungen zu merken, so dass sich diese durch die Abwertung des britischen Pfund verteuerten. Da das Vereinigte Königreich mehr Waren importiert als exportiert, also einen Importüberschuss erzielt, hat die Verteuerung der Warenimporte durch die Pfund-Abwertung einen starken Einfluss auf das britische Verbraucherpreisniveau. Im Jahr 2015 lag die Inflationsrate im Vereinigten Königreich bei geringen Schwankungen nahe der Null-Prozent-Marke. Vom Jahr 2015 bis September 2017 stieg die Inflationsrate kontinuierlich an und erreichte im September 2017 zum ersten Mal die 3-Prozent Marke. Auf diesem Niveau stagnierte sie bis Januar 2018.[119] Bis zum Ende des Jahres 2020 sank sie wieder auf 0,3 Prozent ab. Seit Juli 2021 stieg sie wieder kontinuierlich an, bis sie im November 2022 einen Höchstwert von 11,1 Prozent erreichte. Die Schwankungen in den Jahren 2020 bis 2022 dürften jedoch überwiegend auf die Folgen der COVID-19-Pandemie und den Anstieg der Energiekosten in Folge des Russland-Ukraine-Kriegs zurückzuführen sein. Anschließend ist die Inflationsrate in Folge von Zinserhöhungen bis September 2023 wieder auf 6,7 Prozent gesunken.[120] Es lässt sich jedoch erkennen, dass im Zeitraum von 2015 bis 2018 die Inflationsrate auf 3 Prozent angestiegen ist, was durch das Brexit-Referendum ausgelöst worden sein könnte.

Anhand der Aussage des ehemaligen britischen Finanzministers Philip Hammond, der Stellungnahme des DIHK-Chefs Peter Adrian und der präsentierten Statistiken bezüglich des britischen Außenhandels und des Wirtschaftswachstums wird deutlich, dass der Brexit sich auf beide Seiten negativ ausgewirkte. Obwohl die britische Wirtschaft seit dem Brexit-Referendum gewachsen ist, verlief dieses Wachstum nicht mehr so stark wie zuvor. Die deutschen Exporte in das Vereinigte Königreich sind erheblich gesunken und die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Wirtschaftsleistung waren im Vergleich zu Deutschland und anderen EU-Mitgliedstaaten stärker spürbar. Dies lässt darauf schließen, dass der

[116] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023).
[117] Vgl. Handelsblatt; Imöhl, Sören; Ivanov, Angelika (2021).
[118] Vgl. Ernst & Young GmbH; Fuß, Peter; Gall, Constantin M. (2023).
[119] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2018) S. 1.
[120] Vgl. Investing.com (o.D.).

Brexit schwerwiegendere Konsequenzen für das Vereinigte Königreich hatte als für die anderen EU-Länder. Zudem kann daraus geschlossen werden, dass die Folgen der COVID-19-Pandemie unter Umständen weniger stark für das Vereinigte Königreich hätten ausfallen können, wären sie weiterhin Teil der Europäischen Union gewesen. Eine trennscharfe Abgrenzung der Einflüsse durch den Brexit, die COVID-19-Pandemie oder den Russland-Ukraine-Krieg kann jedoch nicht vorgenommen werden.

Zusammenfassend betrachtet mussten jedoch beide Seiten Verluste hinnehmen. Der erste wichtige Schritt für die Wirtschaft war die Unterzeichnung des Brexit-Handelsabkommens, womit eine weitaus größere Beeinträchtigung des Handels mit dem Vereinigten Königreich vermieden werden konnte. Weitere Chancen für EU-Länder und Deutschland sind die Intensivierung von Handelsbemühungen innerhalb der EU oder anderen nicht EU-Mitgliedsländern wie z. B. den USA und China. Für Großbritannien bietet der Brexit auch Chancen, um mit anderen Ländern neue Handelsabkommen zu schließen und neue Beziehungen aufzubauen.

4.1.3 Die soziale Ebene

Auf der sozialen Ebene stehen der Arbeitsmarkt, die Migration und die Auswirkungen des Brexit auf EU-Bürger, die Bevölkerung Großbritanniens sowie in der EU lebende Briten im Vordergrund. Mit Blick auf die Migrationssituation betonten Brexit-Befürworter in Großbritannien vor dem Referendum im Jahr 2016 die negativen Aspekte, die mit einer regulierten Einwanderung einhergehen würden. Im Jahr 2017 verzeichnete das Vereinigte Königreich einen Bevölkerungsanteil von über 3,8 Mio. Einwohnern, die eine Staatsangehörigkeit eines der weiteren 27 EU-Mitgliedstaaten besaßen. Etwa eine Million dieser Einwohner stammte aus Polen. Die Anzahl der zugewanderten Personen aus Bulgarien und Rumänien erhöhte sich bis zum Jahr 2019 auf nahezu 600.000 Personen. In der Zwischenzeit hat sich der Trend umgekehrt. Schon vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 verließen zahlreiche Arbeitnehmer aus Mittel- und Osteuropa den britischen Arbeitsmarkt. Dies kann als eine Folge des Brexit angesehen werden. Bis zum Ende des Jahres 2021 sank die Gesamtzahl der im Vereinigten Königreich lebenden Arbeitnehmer aus mittel- und osteuropäischen Ländern um mehr als 400.000 Personen.

Im Jahr 2019 machten EU-Bürger 13 Prozent der Beschäftigten im Gesundheitssektor sowie im Transport- und Logistikgewerbe aus. Im verarbeitenden Gewerbe betrug der Anteil 11 Prozent. Die britische Wirtschaft hatte dringend benötigte Arbeitskräfte wie Lastwagenfahrer, Erntehelfer und Pflegekräfte verloren, da viele Unternehmen bis zuletzt auf eine bedeutende Anzahl von Arbeitskräften aus der EU angewiesen waren.[121] Branchenangaben zur Folge fehlen im Vereinigten Königreich mehr als 100.000 Lastwagenfahrer. Die Anzahl der Lastwagenfahrer, die zum Großteil aus Osteuropa stammen, geht zurück, da die Kostensteigerungen für die Visaanforderungen gestiegen sind. Dirk Engelhardt, Vorsitzender des Bundesverbandes Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BDL), stellte fest, dass ein gravierender Mangel an Lastwagenfahrern in ganz Europa besteht. Laut seiner Aussage

[121] Vgl. IWD (2022).

fehlen in Deutschland ebenfalls 45.000 bis 60.000 qualifizierte Fahrer. Dieser Mangel wird in Zukunft voraussichtlich zunehmen, da durch den demografischen Wandel mehr Lastwagenfahrer in den Ruhestand eintreten, als neue Fahrer ihre LKW-Lizenz erwerben. Diese sich immer weiter öffnende Lücke in der Fahrerbesetzung deutet auf eine zukünftige Herausforderung in der Güterversorgung hin, sofern nicht Maßnahmen zur Bewältigung des Lastkraftwagenfahrermangels ergriffen werden.

Auch andere Branchen sind vom Fachkräftemangel betroffen. So meldete der Bundesverband Spedition und Logistik (DSLV) Probleme im Warenverkehr mit Großbritannien. Demnach fehlt in Deutschland, anderen EU-Ländern und im Vereinigten Königreich weiterhin qualifiziertes Personal, um den Zollformalitäten bei Sendungen gerecht zu werden. Obwohl sich die Zollprozesse mittlerweile weitgehend eingespielt haben, gibt es derzeit akute Schwierigkeiten aufgrund des drastischen Anstiegs unbehandelter Ausfuhrverfahren.[122] Laut einer Stellungnahme des britischen Arbeitsmarktforschers der Universität in Leeds, Chris Forde, hat sich der Personalmangel in Großbritannien durch den Brexit verschärft. Zudem gab er an, dass die Beschäftigung der Arbeitnehmerfreizügigkeit ein Faktor ist, der zum Fachkräftemangel in verschiedenen Sektoren des britischen Arbeitsmarkts beiträgt.

Des Weiteren besteht seit dem Brexit nicht mehr die Möglichkeit für EU-Bürger, sich in Großbritannien niederzulassen und zu arbeiten. Die britische Regierung setzt stattdessen auf den Ausbau einer wirtschaftlichen Struktur, in der hochqualifizierte Arbeitskräfte mit hohen Einkommen eine zentrale Rolle spielen. Das bedeutet, dass britische Arbeitgeber vermehrt einheimische Arbeitskräfte bevorzugen und die Löhne auf ein höheres Niveau ansetzen. Dies ist vor allem für Branchen, die auf Arbeitskräfte aus dem EU-Ausland angewiesen sind, kaum zu bewältigen. Wie zuvor dargestellt fehlen ungefähr 100.000 qualifizierte LKW-Fahrer. In anderen Branchen sieht es ähnlich aus. Vor allem die Logistikbranche ist aufgrund des Fachkräftemangels auf Arbeitskräfte aus der EU angewiesen und hat große Probleme, offene Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen.[123]

Aus den zugrunde gelegten Aussagen zu den Auswirkungen des Brexits wird deutlich, dass der Brexit einen großen Einfluss auf die Beschäftigung hat und in Zukunft haben wird, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, um den britischen Arbeitsmarkt attraktiv zu gestalten. Maßnahmen könnten eine enge Zusammenarbeit zwischen den Regierungen, Unternehmen und Bildungseinrichtungen sein. Zudem wird deutlich, dass Großbritannien, aber auch andere EU-Länder wie Deutschland, insbesondere im Transportbereich auf Fachkräfte aus Mittel- und Osteuropa angewiesen sind. Hiervon verschob sich jedoch eine größere Anzahl in den vergangenen Jahren aus Großbritannien zurück in die EU. Hier gilt es anzusetzen und innovative Lösungen zu finden, um auf diese Situation zu reagieren.

[122] Vgl. Handelsblatt (2021).

[123] Vgl. Zeit Online (2022).

4.1.4 Die technologische Ebene

Aus den bisherigen Ergebnissen wird deutlich, dass u. a. der Verwaltungsaufwand für die Bearbeitung von Zolldokumenten einen Mehraufwand zum Handel im EU-Binnenmarkt darstellt. Daraus abgeleitet kann die Digitalisierung auf der technologischen Ebene dazu beitragen, diesen Aufwand durch geeignete Lösungen zu reduzieren.

In dem Artikel „Zollverfahren durch Digitalisierung und Bürokratieabbau vereinfachen“, der von der Bundesvereinigung der Deutschen Industrie (BDI) veröffentlicht wurde, wird deutlich, dass die voranschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Verringerung bürokratischer Hürden zu einer Vereinfachung der Zollverfahren führte. Dies eröffnete Chancen in Bezug auf die neuen Zollformalitäten, die in Folge des Brexit entstanden waren. Diese Zollformalitäten wurden von vielen Unternehmen als die zentrale Herausforderung im Zusammenhang mit den Auswirkungen des Brexit beschrieben, wie bereits bei den politischen Faktoren erläutert wurde. Digitalisierung und die Vereinfachung bürokratischer Prozesse in Bezug auf Zollverfahren können spürbare Ressourceneinsparungen in Unternehmen und den Zollverwaltungen bewirken. Ein Beispiel hierfür bietet der deutsche Zoll, der im Jahr 2020 die zollrechtliche Abwicklung von 250 Mio. Warenlieferungen bewältigte. Hier muss die Digitalisierung ansetzen, um weiterhin Möglichkeiten zu schaffen, um die Zollverfahren zu erleichtern.

Die kontinuierliche Verbesserung der Zollverfahren erfordert eine anhaltende Kooperation zwischen den relevanten Akteuren. Eine enge Zusammenarbeit und ein direkter Dialog zwischen den wirtschaftlichen Akteuren und den Bediensteten der Zollverwaltungen sind unerlässlich, um fortlaufend neue Lösungen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Damit diese Zusammenarbeit möglich wird, braucht es eine effektive Vernetzung über digitale Schnittstellen, die die Zollverfahren wesentlich einfacher gestaltet und somit die bürokratische Belastung für die Beteiligten deutlich reduziert. Der Umfang der erforderlichen Daten bei den Zollanmeldungen verzeichnet eine kontinuierliche Zunahme. Durch den Brexit ist die Anzahl der Zollanmeldungen noch einmal deutlich angestiegen. Ein digitaler Austausch relevanter Informationen könnte zur Vereinfachung von Zollanmeldungen beitragen. Eine weitere Vereinfachung von Zollanmeldungen könnte die Etablierung einer „Single-Window-Applikation“ darstellen, wodurch alle Informationen auf einer Seite ersichtlich sind.[124]

Das Unternehmen Trimble Transport & Logistics (nachfolgend Trimble) arbeitet an der Entwicklung von wegweisenden Lösungen und stellt maßgeschneiderte Dienstleistungen bereit, um Unternehmen beim Transport mit individuellen Lösungen zu unterstützen.[125] Trimble zieht Bilanz wie reibungslos der Transport durch den Einsatz von innovativen Lösungen mit Blick auf den Brexit war. Für den Export und Import bestimmter Güter mussten diese im Voraus digital registriert werden. Ebenso wichtig für den Transport in oder aus dem Vereinigten Königreich war die Digitalisierung der Transportdokumente. Laut Trimble war die Erkenntnis der Notwendigkeit eines akkuraten und verlässlichen

[124] Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Kantrup, Anna Lena (2021).

[125] Vgl. Trimble Transportation & Logistic (o.D.); Vgl. Trimble Transport & Logistics; Siegert, Lutz (2021).

Dokumentenmanagementsystems für Transportunternehmen wichtig, die sich ein Jahr nach dem Brexit hieraus gewinnen ließ. Die Ansammlung von Transportdokumenten war mittlerweile derart umfangreich geworden, dass eine Verwaltung mithilfe eines Ordnersystems nicht mehr praktikabel war.

Zudem hat Trimble die Erfahrung gemacht, dass eine effiziente Organisation von Verwaltungsaufgaben auch für die Fahrer eine entscheidende Rolle spielt. So konnten z. B. LKW, die über Bordcomputer verfügten, auf denen sämtlichen erforderliche Dokumente in digitaler Form hinterlegt waren, den Zollverkehr reibungslos und ohne übermäßigen Stress bewältigen. Trimble hat das Planungstool Fleet Cockpit integriert, damit die Kunden in der Lage sind, in Echtzeit auf Informationen zu Verzögerungen entlang sämtlicher wichtiger Strecken in Europa oder in das Vereinigte Königreich nach dem Brexit zugreifen zu können. Diese Daten befähigen die Disponenten, die Ankunftszeit und den Bestimmungsort für Lastkraftwagen präzise vorherzusehen.[126]

Durch den Artikel des BDI und die Reflexion des Unternehmens Trimble zu den Auswirkungen des Brexit wurde sichtbar, dass die Digitalisierung und der Abbau von Bürokratie beim Zollverfahren von großer Bedeutung sind. Unternehmen, die nicht auf IT-Lösungen bei Zollverfahren setzen, werden potenziell höhere Kosten und mehr Ressourcen einsetzen müssen, um den Anstieg der Zollformalitäten durch den Brexit zu bewältigen. Die Unternehmen, die nicht auf digitale Lösungen vertrauen, werden durch Mehrkosten für die neuen Zollformalitäten Wettbewerbsnachteile gegenüber den Unternehmen haben, welche in IT-Lösungen investieren und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen können.

4.1.5 Die ökologische Ebene

Mit dem Austritt des Vereinigten Königreichs verlor die Europäische Union mit Großbritannien mit Blick auf Natur und Klimaschutz eine starke Stimme. Die Fauna-Flora-Habitat-Richtlinie, das „Grundgesetz“ des europäischen Naturschutzes, wurde in erheblichem Umfang von britischen Vertretern mitgestaltet und eingeführt. Stanley Johnson, Vater des ehemaligen Premierministers und Mitglied des EU-Parlaments, Boris Johnson zählte zu den Mitgestaltern des Grundgesetzes zum europäischen Naturschutz.[127]

Auch in Hinsicht auf andere Umweltgesetze war Großbritannien in Sachen Umweltschutz ein Vorreiter. So hatte die ehemalige Premierministerin Theresa May kurz vor ihrem Rücktritt als erstes bedeutendes Industrieland das Ziel der Erreichung der Klimaneutralität in Großbritannien gesetzlich verankert. Bis zum Jahr 2050 plant Großbritannien, die Emissionen von Treibhausgasen vollständig einzustellen. Theresa May äußerte, dass Großbritannien in der Vergangenheit durch innovative Ideen während der industriellen Revolution führend war und, dass das Vereinigte Königreich nun wieder in einer Vorreiterrolle agieren sollte, um ein umweltfreundlicheres Wachstum zu fördern. Sie betonte, dass das

[126] Vgl. Trimble Transport & Logistics; Siegert, Lutz (2021).

[127] Vgl. Nabu-Bundesverband; Kreiser, Konstantin (2020).

angestrebte Ziel eine Herausforderung darstellt, jedoch eine Nichterreichung ausgeschlossen ist.[128]

Allerdings wurde befürchtet, dass in Folge des Brexit der Fokus des Vereinigten Königreichs auf den Klimawandel nachlassen könnte. In dem Artikel „Was bedeutet der Brexit für die Umwelt“ bekundete das EU-Umweltbüro die Befürchtung, dass Großbritannien nach dem EU-Austritt in Erwägung ziehen könnte, seine Umwelt- und Naturschutzgesetze zu lockern, entweder als Schutzmaßnahme vor einer Wirtschaftskrise oder um die Attraktivität für internationale Unternehmen zu erhöhen. Auch könnte eine Reduzierung der Naturschutzvorschriften, beispielsweise für britische Seehäfen, zu Wettbewerbsnachteilen für EU-Häfen wie Hamburg oder Antwerpen führen und daraus abgeleitet zu niedrigeren Umweltstandards innerhalb der EU beitragen.[129]

Durch den Brexit entfielen zudem die im Lissabon-Vertrag verankerten Prinzipien der Vorsorge und des Verursacherprinzips. Diese Prinzipien bilden eine Art Grundlage für die Festlegung von Grenzwerten und Bestimmungen und sind von zentraler Bedeutung für den Schutz verschiedener Lebensräume. Durch den Brexit müssen auch diese Prinzipien neu verhandelt werden. Auch der Naturschutzbund (Nabu) und das britische Pendant, der „Royal Society for the Protection of Birds“ (RSPB), teilten die Aussagen des EU-Umweltbüros, dass Großbritannien die Umweltziele vernachlässigen könnte. Etwa 80 Prozent der britischen Umweltvorschriften basierten immerhin auf EU-Richtlinien. Die Europäische Kommission und der Europäische Gerichtshof als oberste Instanz für die Durchsetzung dieser Gesetze haben eine tragende Rolle in der EU. Diesen Instanzen ist Großbritannien durch den Austritt aus der EU jedoch nicht länger unterstellt.

Darüber hinaus haben auch andere Bereiche erheblichen Einfluss auf die Umweltstandards, darunter die Agrar-, Fischerei-, Regional-, Forschung- und Entwicklungspolitik. Viele Umweltthemen wie der Klimawandel, die Verschmutzung der Weltmeere und der Luft sowie die Überfischung sind grenzüberschreitender Natur.[130] Vor dem Hintergrund der dargelegten Standpunkte des Nabu, der RSPB und des EU-Umweltbüros ist es von großer Bedeutung, trotz des Brexit in den Bereichen Klimawandel und Umweltschutz weiterhin eng zusammenzuarbeiten. Dies dient nicht nur dazu, den Planeten hinsichtlich des Klimawandels zu schützen und eine lebenswerte Umwelt für kommende Generationen zu gewährleisten, sondern fördert auch die Schaffung fairer Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen. Die Einführung anspruchsvoller Standards ist hier entscheidend, um Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern und einen Rahmen für grenzüberschreitende Kooperationen in sämtlichen Bereichen zu schaffen.

[128] Vgl. Welt; Wanner, Claudia (2019).

[129] Vgl. EU Umweltbüro (o.D.).

[130] Vgl. Nabu-Bundesverband; Royal Society for the Protection of Birds; Hinchley, Stephen; Kreiser, Konstantin (2017).

4.1.6 Die rechtliche Ebene

Auf der rechtlichen Ebene werden die durch den Brexit neu ausgehandelten Verträge, Handelsabkommen und Vorschriften näher betrachtet und deren Chancen und Herausforderungen für das globale Supply Chain Management diskutiert.

Der wichtigste Schritt hier war die Einigung auf einen Handels- und Kooperationsvertrag zwischen Großbritannien und der EU, womit ein ungeregelter Austritt Großbritanniens verhindert werden konnte. Mehrere Studien zeigten, dass ohne das Handelsabkommen zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich, der Schaden für die Wirtschaft deutlich höher gewesen wäre. Eine Studie, die sich damit beschäftigte, war die Untersuchung der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Die ökonomischen Folgen des Brexit für EU-Länder und Regionen“. In dieser Studie wurden die Auswirkungen des Brexit auf Einkommensveränderungen, Produktivitätsentwicklungen und Preiserhöhungen untersucht und analysiert. In dieser Analyse werden Informationen über den Warenverkehr innerhalb der Europäischen Union sowie zwischen EU-Ländern und anderen bedeutenden Staaten der OECD und den sogenannten BRIC-Staaten verwendet. Die für die Untersuchung bezogenen Daten stammen aus der UN-Comtrade Datenbank sowie der Eurostat-Datenbank.[131]

Diese Studie, die zunächst die Verluste im Ländervergleich analysiert und anschließend den Fokus der Analyse auf die regionalen Effekte des Brexit legt, kommt zu dem Ergebnis, dass ein weicher Brexit die Verluste sowohl des Vereinigten Königreichs als auch der EU-Mitgliedstaaten gegenüber einem harten Brexit deutlich sinken ließ. Die Studie zeigt, dass der Brexit nicht nur für Großbritannien, sondern auch für die anderen EU-Länder bedeutende wirtschaftliche Belastungen bedeutete. Im Falle eines ungeordneten, harten Austritts Großbritanniens aus der EU hätte der durchschnittliche Verlust im Lebensstandard pro Einwohner in allen EU-Ländern fast 200 Euro pro Jahr betragen. Das Gesamtausmaß dieses Schadens für alle 28 EU-Länder inklusive Großbritannien, hätte beinahe 100 Mrd. Euro jährlich ausgemacht.

Des Weiteren zeigt die Studie, dass insbesondere Regionen, die wirtschaftlich stark sind und starke Handelsbeziehungen pflegen, stärker betroffen sind. Dazu gehören zum Beispiel Gebiete wie der Süden Großbritanniens um die Wirtschaftsmetropole London sowie Industrie- und Mittelstandsregionen in Bayern, Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg. Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Brexit in den verschiedenen Regionen sind also abhängig von der Wichtigkeit Großbritanniens als Handelspartner. Bei einem harten Brexit zeigt die Studie, dass die EU, ohne Großbritannien betrachtet, jährlich ungefähr 40 Mrd. Euro an Einkommensverlusten erleidet hätte, während es bei einem weichen Brexit nur etwa 22 Mrd. Euro waren. Für Großbritannien halbiert sich der Einkommensverlust bei einem weichen Brexit auf etwa 32 Mrd. Euro.[132] Die Studie der Bertelsmann Stiftung über einen harten oder weichen Brexit zeigt, dass das Handelsabkommen und somit das Abwenden eines harten ungeregelten Brexit von großer Bedeutung war und somit ein größerer Schaden für die Wirtschaft und auch für die Bevölkerung Großbritanniens und aller EU-

[131] Vgl. Bertelsmann-Stiftung; Mion, Prof. Dr. Giordano; Ponattu, Dr. Dominic (o.D.) S. 3.

[132] Vgl. Bertelsmann-Stiftung; Mion, Prof. Dr. Giordano; Ponattu, Dr. Dominic (o.D.) S. 8f.

Mitgliedstaaten vermieden werden konnte. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass besonders stark verflochtene Gebiete wie Nordrhein-Westfalen und der Süden Großbritanniens stärker betroffen gewesen wären. Davon sind auch die stark verflochtenen Lieferketten betroffen und hätten besonders das Supply Chain Management vor eine große Herausforderung gestellt.

Unter anderem hätten sich in Folge eines harten Brexits auch die Lieferketten deutlich stärker verändert als bei einem weichen Brexit. Dies wird aus der Studie von KPMG mit dem Titel „100 Tage Brexit – Zeit für ein Zwischenfazit“ ersichtlich, die die Reaktionen auf die Beeinträchtigungen im Außenhandel analysierte. In der Umfrage gaben 22 Prozent der befragten 93 Unternehmen an, Produkte und Rohstoffe mehr von Lieferanten aus anderen Regionen zu beziehen. Des Weiteren gaben 17 Prozent der befragten Unternehmen an, den Außenhandel sogar vorübergehend oder dauerhaft einzustellen und 13 Prozent wollen mehr Rohstoffe von lokalen Lieferanten beziehen.[133] Durch den Brexit sind auch neue Vorschriften in Kraft getreten. Insbesondere das neue und umfangreiche Zollgesetz ist eine Herausforderung durch den Brexit. Da diese Thematik bereits ausführlich behandelt wurde, wird diese hier nur kurz aufgegriffen.

Durch den Brexit entfielen alle Handelsabkommen mit der Europäischen Union. Daraus entsteht die Chance in Zukunft neue Handelsabkommen mit EU-Ländern zu schließen, aber auch Gespräche mit anderen Staaten zu führen. So trat Großbritannien z. B. am 16. Juli 2023 der Freihandelszone „Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership“ (CPTPP) bei. Diese transpazifische Partnerschaft zählt zu einer der größten Freihandelszonen mit Ländern wie Japan, Singapur, Australien, Kanada, Neuseeland, Mexiko, Malaysia, Chile, Peru, Vietnam und Brunei. Dank dieses bestehenden Freihandelsabkommens können britische Produkte bereits heute zollfrei oder mit geringen Zollgebühren in diese Länder exportiert werden. Das Ziel dieses Abkommens ist der Abbau von Handelshemmnissen zwischen den beteiligten Staaten.[134]

Des Weiteren etablierte das Vereinigte Königreich im September 2021 gemeinsam mit den USA und Australien die militärische Allianz AUKUS. Darüber hinaus hat Großbritannien mit mehreren europäischen Staaten individuelle Vereinbarungen zur Intensivierung der Kooperationen in den Bereichen Außen- und Sicherheitspolitik abgeschlossen, darunter Deutschland, Polen, die baltischen Staaten sowie die nordischen Mitglieder der Europäischen Union.[135] Aus dem Beitritt des Vereinigten Königreichs zum CPTPP wird ersichtlich, dass das Vereinigte Königreich sich neue Handelspartner durch den Abschluss von Handelsabkommen sucht. Zusätzlich sind die Bemühungen zu Vereinbarungen in den Bereichen Außen- und Sicherheitspolitik mit EU-Ländern wie Deutschland ein Zeichen dafür, dass in Zukunft möglicherweise auch weitere Abkommen in den Bereichen Wirtschaft und Handel mit dem Vereinigten Königreich erzielt werden können. Großbritannien war in der Vergangenheit ein wichtiger Handelspartner für Deutschland und die EU-Mitgliedstaaten und könnte

[133] Vgl. KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021) S. 11.

[134] Vgl. GTAI; Eich Stefanie (2023).

[135] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung; von Ondarza, Nicolai (2023).

dies in verschiedenen Bereichen auch in Zukunft wieder werden. In der folgenden Abbildung werden die Auswirkungen durch den Brexit anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse auf die Unternehmen und Lieferketten nochmal übersichtlich dargestellt.

Einflussfaktor	Auswirkungen
P = Politisch	• Referendum als politisches Instrument ist Auslöser für Brexit • Durch Handels- und Kooperationsabkommen konnten Handelsbeziehungen geregelt und somit noch größere Auswirkungen verhindert werden • Steigende Anzahl an v. a. tarifären Handelshemmnissen wie Zöllen, wodurch Anpassungen der Lieferketten unausweichlich • Verhandlungen zwischen Großbritannien und EU als Signalwirkung für potenzielle zukünftige Austrittsverhandlungen anderer Staaten
E = Wirtschaftlich	• Steigende Bürokratie bei der Abwicklung von Lieferungen zwischen Großbritannien und der EU durch bspw. Zölle • Verteuerung der Importe und Exporte und Verlängerung der Lieferzeiten aufgrund steigender Bürokratie • Großbritannien wird als Handelspartner uninteressanter im Vergleich zu anderen EU-Ländern • Anpassung der Lieferketten oder Suche von neuen bzw. alternativen Bezugsquellen, um Lieferketten im Vergleich zu vor dem Brexit weiterbetreiben zu können • Ggf. mehr regionale Beschaffung von Gütern, um längere Lieferzeiten zu vermeiden • Wirtschaftlich stark vernetzte Regionen von Auswirkungen des Brexit stärker betroffen als andere (Nordrhein-Westfalen und Süden Großbritanniens)
S = Sozial	• Verstärkter Fachkräftemangel in Branchen wie Transport und Logistik durch Brexit aufgrund von steigenden Visaanforderungen • Fehlendes qualifiziertes Personal v. a. durch die Abwanderung von Arbeitskräften aus ost- und mitteleuropäischen Ländern • Verzögerungen in den Lieferketten durch fehlendes Personal
T = Technologisch	• Vereinfachung der Zollformalitäten durch den Einsatz von IT-Lösungen zur digitalen Steuerung der Logistikprozesse • Sinkender Aufwand und sinkende Kosten durch Effizienzsteigerung durch den Einsatz digitaler Lösungen entlang der Supply Chain
E = Ökonomisch	• EU verliert mit Großbritannien eine starke Stimme für den Klimaschutz • Großbritannien wird unabhängiger von EU-Institutionen auch beim Thema Klimaschutz; Großbritannien könnte Deregulierung von Nachhaltigkeitsaspekten durchführen und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber EU-Unternehmen erhöhen, Beispiel: Seehäfen • Größere Belastungen für die Umwelt durch höhere Lieferzeiten aufgrund höherer Zollanforderungen

Einflussfaktor	Auswirkungen
L = Rechtlich	• Durch Handels- und Kooperationsabkommen wurden Handelsbeziehungen zwischen Großbritannien und der EU neu geregelt • Unternehmen müssen sich auf neue Handelsbeziehungen umstellen, bspw. bei neuen Zollanforderungen • Bei Umstellung auf neue oder alternative Lieferanten entlang der Lieferkette müssen ggf. andere Handelsabkommen berücksichtigt werden, bspw. bei Handel außerhalb der EU • Eine höhere Anzahl an unterschiedlichen Regelungen erfordert höheren Aufwand für die Einhaltung und u. U. mehr Personal für die Einhaltung dieser Regelungen • U. u. muss eine IT-Lösung eingeführt werden, um der steigenden Anzahl von Regelungen mit Lieferanten gerecht zu werden

Abbildung 2: Auswirkungen durch den Brexit anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse (Eigene Darstellung)

4.2 Chancen und Herausforderungen durch den Russland-Ukraine-Krieg auf das globale Supply Chain Management

4.2.1 Die politische Ebene

Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine stellt eine Situation dar, die mehr Herausforderungen als Chancen mit sich bringt. Dies kann anhand von Erkenntnissen aus vergangenen Kriegsszenarien abgeleitet werden. Meistens steht hier soziales Leid im Vordergrund. Wie bereits in Kapitel 4.1 wird auch in diesem Kapitel wieder die PESTEL-Analyse angewendet, um den Russland-Ukraine-Krieg zu analysieren.

Auf der politischen Ebene sind, wie bereits beim Brexit in Kapitel 4.1 besprochen, Handelshemmnisse eine der primären Konsequenzen des Kriegs. In diesem Fall handelt es sich jedoch nicht um Zollgebühren, sondern um wirtschaftliche Sanktionen. Die Mehrheit der Staaten weltweit verurteilt den Angriff Russlands auf die Ukraine und verhängte infolgedessen weitreichende Sanktionen gegen Russland. Mit Hilfe dieser wirtschaftlichen Sanktionen strebten die USA, die Europäische Union und andere überwiegend westliche Nationen v. a. zu Beginn des Kriegs an, den politischen Druck auf die russische Regierung zu verstärken mit dem Ziel, Russland zu einer zeitnahen Beendigung des Kriegs in der Ukraine zu bewegen. Dies ist jedoch bisher nicht gelungen und die Auswirkungen auf die russische Wirtschaft zeigen sich weiterhin nur in begrenztem Umfang.[136]

Der US-Wirtschaftsforscher Gary C. Hufbauer hat drei Schlüsselkenntnisse in Hinsicht auf wirtschaftliche Sanktionen aufgestellt. Erstens ist es entscheidend, Sanktionen rasch und nachdrücklich umzusetzen, um erfolgreich zu ein. Zweitens spielt das Kräfteverhältnis eine bedeutende Rolle, denn größere sanktionierte Länder sind weniger anfällig für Auswirkungen aufgrund ihrer geringeren Abhängigkeit von internationalen Märkten. Drittens ist es wichtig, dass die Staaten, die Sanktionen verhängen, geschlossen handeln. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Sanktionen nicht nur den sanktionierten Staat beeinträchtigt. Sanktionen haben auch negative Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Unternehmen der Staaten, die die Sanktionen verhängen. Unternehmen, die bestehende Geschäftsbeziehungen zu Russland unterhalten, sehen sich somit gezwungen, ihre Im- und Exporte aus und zu beschränken oder möglicherweise ganz einzustellen. Ebenso ist eine Anpassung der Lieferketten erforderlich, um wegfallende Umsätze mit dem sanktionierten Land kompensieren zu können.

Hinzu kommt, dass eine Gruppe von Staaten, im Falle des Russland-Ukraine-Kriegs die westlichen Staaten gegenüber Russland, Sanktionen nur wirksam umsetzen kann, wenn die Regierungen dieser Staaten bereit sind, ihre nationalen Interessen zugunsten eines gemeinsamen Ziels zurückzustellen. Außerdem müssen Maßnahmen beschlossen werden, bei denen die wirtschaftlichen Kosten der sanktionierenden Staaten nicht gleichmäßig verteilt sind, da die Möglichkeiten der Staaten unterschiedlich sind.[137] Die Europäische Union

[136] Vgl. IFO Institut; Grauvogel, Julia; Konrad, Kai A.; Medunic, Filip; Nölke, Andreas; Rochlitz, Michael; Petersen, Thieß; Thum, Marcel (2023) S. 1.

[137] Vgl. Wirtschaftsdienst; Zweynert, Joachim (2014).

z. B. hat ihre Beschränkungen gegenüber wichtigen Personen und Organisationen verschärft, die Maßnahmen ergriffen haben, um die Unabhängigkeit und territoriale Integrität der Ukraine zu gefährden. Daraus resultierte, dass etwa 1.800 Personen und Organisationen mit Sanktionen belegt wurden. Im Juni 2023 wurden zusätzliche Sanktionen gegenüber weiteren 71 Personen und 33 Organisationen verhängt. Zu den Personen und Organisationen zählen hochrangige Beamte und Führungskräfte sowie Einrichtungen, wie Finanzinstitute, Banken, Organisationen in den Bereichen Verteidigung und Militär sowie Schiffbau, Luftfahrt und Maschinenbau.

Im Zuge der wirtschaftlichen Sanktionen hat die EU Beschränkungen für den Handel mit Russland erlassen. Das bedeutet, dass europäische Unternehmen gewisse Produkte nicht mehr nach Russland exportieren dürfen (Ausfuhrbeschränkungen). Gleichzeitig dürfen russische Unternehmen gewisse Produkte nicht mehr in die EU liefern (Einfuhrbeschränkungen). Diese Maßnahmen sollen den Handel mit bestimmten Waren zwischen der EU und Russland reduzieren oder blockieren. Das Verbot bestimmter Produkte zielt darauf ab, der russischen Wirtschaft durch die Sanktionen zu schaden, während gleichzeitig die Belastungen für Unternehmen und Bürger in der EU so minimal wie möglich gehalten werden. Produkte, die vor allem für den menschlichen Verzehr bestimmt sind, sowie einige Produkte im Gesundheits-, Pharma-, Lebensmittel- und Agrarsektor sind von den Export- und Importbeschränkungen ausgenommen. Das geschieht, um sicherzustellen, dass die Menschen in Russland nicht allzu stark unter den Sanktionen leiden. Diese Maßnahmen sollen eine ausgewogene Herangehensweise zwischen politischem Druck und dem Schutz des Wohlergehens der Bevölkerung gewährleisten. Laut der EU-Kommission waren seit Februar 2022 Waren im Wert von 43,9 Mrd. Euro von Exportverboten der EU betroffen und Waren im Wert von 91,2 Mrd. Euro unterlagen Einfuhrverboten. Dies bedeutet, dass im Vergleich zu 2021 derzeit 49 Prozent der Exporte und 58 Prozent der Importe von Sanktionen betroffen sind und das Supply Chain Management behindern.[138]

Die sehr umfangreichen Sanktionen gegenüber Russland haben einen großen Einfluss auf die Unternehmen und die Lieferketten der Unternehmen, die in Geschäftsbeziehungen mit Partnern in Russland stehen. Die dargelegten Informationen zeigen, dass der Handel mit Russland durch das Einsetzen von Sanktionen deutlich beeinträchtigt wurde. Lieferketten werden blockiert oder unterbrochen. Lieferketten müssen somit durch neue Partnerschaften mit Unternehmen in anderen Ländern geschaffen werden. Die Sanktionen und Handlungen gegenüber Russland bieten allerdings auch Chancen, um neue Partnerunternehmen zu finden und die Lieferketten neu zu gestalten und zu optimieren. Zudem besteht die Möglichkeit, Abhängigkeiten von russischen Produkten und Ressourcen zu reduzieren.

[138] Vgl. Rat der Europäischen Union (2023).

4.2.2 Die wirtschaftliche Ebene

Bei den wirtschaftlichen Faktoren in Bezug auf den Russland-Ukraine-Krieg sind insbesondere die Abhängigkeiten zu russischen Rohstoffen zu nennen. Russland nimmt eine wichtige Stellung ein, wenn es um den Export und die Produktion einer Vielzahl von Rohstoffen geht, die für die Herstellung zahlreicher Produkte von großer Bedeutung sind. Insbesondere für Deutschland, aber auch für andere Länder, ist Russland ein wichtiger Gas-Exporteur.

Um herauszufinden, wie stark deutsche Unternehmen vom Krieg in der Ukraine betroffen sind, hat das Institut der deutschen Wirtschaft im Rahmen des IW-Zukunftspanels eine Umfrage mit dem Titel „Belastungen deutscher Unternehmen durch den Krieg in der Ukraine“ unter deutschen Unternehmen durchgeführt. In der ersten Woche des Kriegs hat das Institut der deutschen Wirtschaft zwischen dem 24. Februar 2022 und dem 4. März 2022 209 Unternehmen aus der Industrie und verwandten Dienstleistungsbranchen zu ihren Geschäftsabläufen infolge des Kriegs befragt. Anhand der Studie wird ersichtlich, dass bereits zu Kriegsbeginn ein großer Anteil der befragten Unternehmen große bis sehr große Belastungen durch den Krieg in der Ukraine angegeben haben. Gemäß dieser Untersuchung empfinden 62 Prozent der befragten Unternehmen die steigenden Strompreise als erhebliche Belastung. Für 32 Prozent der Unternehmen ist das Fehlen von Gaslieferungen ein bedeutendes Problem. Darüber hinaus gaben 31 Prozent der Unternehmen an, dass ausfallende Lieferungen als Belastung wahrgenommen werden. Lediglich 7 Prozent der befragten Unternehmen sehen das Fehlen von Absatzmärkten in Russland als große Belastung an.[139]

Anhand dieser Ergebnisse wird sichtbar, dass viele Unternehmen Folgen auf ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten sehen. Steigende Energiepreise aufgrund von fehlenden Gaslieferungen führen zu höheren Produktionskosten. Das Ausfallen von Lieferanten führt dazu, dass Lieferketten angepasst oder neu aufgebaut werden müssen. Besonders hervorzuheben sind dabei potenzielle Produktionsunterbrechungen aufgrund fehlender oder verspäteter Lieferungen. Die Unternehmen müssen Rohstoffe von anderen Lieferanten beziehen und neue Konditionen aushandeln. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen besorgter über ausbleibende Lieferungen ist als über den Verlust von Absatzmärkten in Russland und der Ukraine.

Auch bei anderen Rohstoffen wird deutlich, dass Russland ein wichtiges Exportland für westliche Unternehmen ist. Russland ist ein wichtiger Exporteur von Nickel, Chrom und Palladium. In einem Artikel von Ökonomen des Instituts der deutschen Wirtschaft mit dem Titel „Rohstoffabhängigkeiten der deutschen Industrie von Russland“, der am 3. April 2022 veröffentlicht wurde, wird die Abhängigkeit v. a. von russischem Nickel, Palladium und Chrom deutlich. Im Jahr 2019 stammten 40 Prozent aller deutschen Nickelimporte aus Russland. Auf dem Weltmarkt hingegen sind lediglich über 10 Prozent der Nickelexporte aus Russland. Damit belegt Russland den dritten Platz in der Rangliste der weltweiten Nickel-Exportländer. Vor Russland liegt Indonesien mit einem Anteil von 17,5 Prozent sowie Kanada mit 11,8 Prozent. Die Wichtigkeit von Nickel zeigt sich gegenwärtig v. a. bei der

[139] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Bardt, Hubertus; Grömling, Michael; Schmitz, Edgar (2022) S. 2f.

Herstellung von rostfreiem Stahl. In der Zukunft wird die Verwendung von Nickel bei der Produktion von Batterien für E-Autos eine wichtige Rolle spielen. Dies hat einen starken Einfluss auf die Produktion in der deutschen Automobilindustrie, die Nickel nunmehr aus anderen Ländern beziehen muss.

Beim Rohstoff Palladium bezieht Deutschland 25,3 Prozent der Palladium-Importe aus Russland. Im Jahr 2019 war Russland der bedeutendste Handelspartner Deutschlands für unverarbeitetes Palladium-Pulver mit einem Importwert von mehr als 760 Mio. Euro. Russland ist für 42 Prozent der weltweiten Palladiumproduktion verantwortlich. Mit einem Anteil von fast 20 Prozent der gesamten weltweiten Palladium-Exporte ist Russland somit der führende Palladium-Exporteur. Das Vereinigte Königreich mit 18 Prozent, die USA mit 14 Prozent und Südafrika mit 13 Prozent liegen auf den nachfolgenden Plätzen. Zu berücksichtigen ist, dass der Handel mit dem Vereinigten Königreich in Folge des Brexit beeinträchtigt wurde. Palladium wird hauptsächlich in der Herstellung von Autokatalysatoren, in der chemischen Industrie und in der Elektrotechnik eingesetzt. Es ist somit ein wichtiger Bestandteil für führende deutsche Industriezweige. Eine Substitution von Palladium durch Platin ist jedoch mit erheblichen Mehrkosten verbunden und daher kaum eine Alternative.

Die russischen Chrom-Importe machen im Jahr 2019 mehr als 20 Prozent aller deutschen Importe dieses Metalls aus. Russland belegt mit sechs Prozent der weltweiten Chrom-Exporte den vierten Platz unter den Chrom exportierenden Ländern. Alternativen zu russischem Chrom könnten Südafrika, Kasachstan oder Indien darstellen. Südafrika ist für die Hälfte der weltweiten Chrom-Exporte verantwortlich. Kasachstan liegt mit 19 Prozent etwa auf einer Höhe mit Russland und Indien steuert 8 Prozent der weltweiten Chrom-Exporte bei. Chrom wird für die Produktion von rostfreiem Stahl sowie in der Herstellung von Chemikalien und Farbstoffen benötigt.[140]

Anhand der dargelegten Punkte wird ersichtlich, dass Russland aus wirtschaftlicher Sicht ein wichtiger Handelspartner ist. Russland ist ein wichtiger Exporteur von Gas und von vielen weiteren Ressourcen, die v. a. in der Industrie benötigt werden. Der große Anteil russischer Exporte bei Gas, Nickel, Palladium und Chrome zeigt, dass für diese Ressourcen eine gewisse Abhängigkeit von Russland besteht. Diese Abhängigkeit führt für Unternehmen zu Herausforderungen in den Lieferketten. Die Rohstoffe müssen entweder durch alternative Ressourcen ersetzt oder aus anderen Ländern bezogen werden.

Wie bei dem Rohstoff Nickel ersichtlich ist, ist die alternative Bezugsquelle in geografischer Sicht deutlich weiter entfernt, wodurch zusätzliche Herausforderungen entstehen, wie z. B. längere Transportzeiten oder höhere Transportkosten als Folgen der Anpassungen der Lieferketten. Eine Chance bietet die Anpassung der Lieferketten mit dem Abbau der Abhängigkeiten von russischen Rohstoffen durch die Suche nach alternativen Bezugsquellen.

[140] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft; Bähr, Cornelius; Fremerey, Melinda; Fritsch, Manuel; Obst, Thomas (2022) S. 1f.

4.2.3 Die soziale Ebene

Auf der sozialen Ebene ist insbesondere der Einfluss durch die Flüchtlingsbewegungen hervorzuheben, welche durch die Kriegshandlungen in der Ukraine ausgelöst wurden. Wie bereits in Abschnitt 3.2.2 betont, haben zahlreiche Menschen die Ukraine in westliche Richtung verlassen. Damit gehen mehrere Herausforderungen insbesondere für die Länder einher, die in großem Maße Flüchtlinge aufnehmen. Diese Länder müssen Regelungen schaffen, um die Flüchtlinge in die soziale Gemeinschaft im Zielland zu integrieren. So beabsichtigte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil Maßnahmen zu ergreifen, um den geflüchteten Personen aus der Ukraine eine zügige Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Die Integration sollte durch das Angebot von Sprachkursen und die Anerkennung ukrainischer Berufsqualifikationen geschehen.[141] Somit können beispielsweise deutsche Unternehmen nicht nur von der Arbeitskraft an sich profitieren, sondern zusätzlich gut ausgebildete Fachkräfte in die Unternehmensprozesse miteinbeziehen. Für die Ukraine bedeutet die Auswanderung jedoch gleichzeitig einen Wissensverlust von qualifizierten Mitarbeitern.

Weitere Einflüsse auf der sozialen Ebene stellt KPMG in der Studie „Wirtschaftliche Auswirkungen des Russland Ukraine Kriegs - Studie zu Betroffenheit und Reaktion deutscher Unternehmen“ vor. In dieser Umfrage über die Herausforderungen für die befragten Unternehmen gaben 32 Prozent an, dass Sorgen in Bezug auf Sicherheit von Mitarbeitenden in Russland oder der Ukraine bestehen. Hiervon sind vor allem die Unternehmen betroffen, die eigene Produktionsstätten vor Ort haben. Viele Unternehmen haben diesbezüglich spezielle Teams eingesetzt und halten ständig den Kontakt zu ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Primär geht es darum, mit koordinierten Hilfsmaßnahmen zu unterstützen und Fragen zu klären, die sich darauf beziehen, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter, die aus der Ukraine geflüchtet sind, vorübergehend in Deutschland oder anderen Ländern arbeiten dürfen.

Neben den Sorgen um die eigenen Arbeitskräfte und die Arbeitskräfte entlang der Lieferketten, sehen viele Unternehmen auch Risiken bei möglichen Cyberangriffen. Cyberangriffe stellen eine Gefahr für die Privatsphäre von Menschen und die Sicherheit von Unternehmen dar, da illegal auf Daten von Unternehmen zugegriffen und deren Vertraulichkeit gefährdet wird. Insbesondere Unternehmen aus dem Bereich der kritischen Infrastruktur stehen im Fokus von Cyberangriffen. Dazu gehören Unternehmen aus den Bereichen Energieversorgung, Telekommunikation, Medien, Gesundheit und Finanzen. Besonders für diese Unternehmen ist es von großer Bedeutung, aufmerksam und vorsichtig zu sein.

In der Untersuchung von KPMG gaben zudem 25 Prozent der befragten Unternehmen an, von Cyberangriffen aus Russland bedroht zu werden. In Deutschland wurden bisher nur wenige Cyberangriffe festgestellt, die direkt mit dem Krieg in der Ukraine in Verbindung stehen. Seit einigen Monaten werden jedoch vermehrt Cyberangriffe in der Ukraine verzeichnet, wobei insbesondere die kritische Infrastruktur im Fokus steht. Wilhelm Dolle, Head of Cybersecurity bei KPMG, betont, dass es bis jetzt nur wenige Kollateralschäden als Folge von Cyberangriffen in Kriegsgebieten gab, die Wahrscheinlichkeit für solche

[141] Vgl. Tagesschau (2) (2022).

Schäden aber in Zukunft steigen könnte. Des Weiteren gibt Wilhelm Dolle an, dass es für die Zukunft von großer Bedeutung ist, die Förderung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) von Unternehmen gegenüber Cyberangriffen aktiv voranzutreiben.

Laut weiteren Umfragen von KPMG zu den Herausforderungen an strategischen Prioritäten betrachten 32 Prozent der befragten Unternehmen die Bewältigung von Cyberrisiken als eine der wichtigsten Herausforderungen in der aktuellen Geschäftswelt. Mittelständische Unternehmen und Zulieferer der Stufen 2 und 3 stehen dabei im Fokus, da diese im Vergleich zu größeren Konzernen oft weniger umfassende Schutzmaßnahmen vorweisen. Daher ist es für Unternehmen von Bedeutung, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Cyberangriffen zu stärken, indem das Lieferantennetzwerk analysiert und überprüft wird. Auf längere Sicht ist es wichtig, insbesondere finanzielle, geopolitische, operative und regulatorische Aspekte im Bereich der Cybersicherheit und ESG (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) zu berücksichtigen und zu prüfen.

Für deutsche und europäische Unternehmen ergibt sich jedoch eine Chance. Offene Arbeitsplätze, die durch den sich verstärkenden Fachkräftemangel nicht mehr besetzt werden konnten, können durch Flüchtlinge mit geeigneten Qualifikationen nachbesetzt werden. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass diese Arbeitskräfte im Falle eines baldigen Kriegsendes wieder verloren gehen könnten. Der Ausbau der Widerstandsfähigkeit gegenüber Cyberangriffen ist vermehrt von großer Bedeutung und eine Chance für die Zukunft. Um in Zukunft besser auf Cyberangriffe vorbereitet zu sein, sollten Unternehmen täglich im Austausch mit Experten im Bereich Cybersecurity stehen. Des Weiteren empfiehlt es sich, Cybersecurity-Bewertungen durchzuführen, die sämtliche kritische Lieferanten einschließen. Zudem sollten Notfallpläne aufgestellt werden, die regelmäßig überprüft werden, ob sie für aktuelle Bedrohungssituationen noch relevant sind. Zuletzt ist es hilfreich, Simulationen durchzuführen, in denen das Unternehmen seine Reaktion auf potenzielle Cyberangriffe übt, um auf wirkliche zukünftige Cyberangriffe vorbereitet zu sein. Diese Sicherung gegenüber Cyberangriffen ist zudem von großer Bedeutung, um die Lieferketten und die damit verbundenen weniger geschützten Zulieferer zu schützen. Durch diese Cyberangriffe greifen die Angreifer nämlich auf wichtige Daten des Unternehmens und ihrer Zulieferer zu und stören oder verschlüsseln diese. Hier proaktiv zu agieren, kann dazu beitragen, Produktionsausfälle und verspätete Lieferungen sowie Mehrkosten für eine eventuelle Schadensbehebung zu vermeiden.[142]

[142] Vgl. KPMG; Dolle, Wilhelm; Gillig, Anne-Kathrin; Glunz, Andreas; Knöpfle, Georg; Schmelzer, Mattias; Trage, Dr.-Ing. Sylvia; Urso, Mario (2022) S. 14f.

4.2.4 Die technologische Ebene

Wie beim Brexit ist auch bei den technologischen Faktoren die Digitalisierung von großer Bedeutung. Georg Knöpfle, Experte bei SAP im Bereich Finance Transformation, betont, dass durch den Krieg das Kostenmanagement und die Digitalisierung von entscheidender Bedeutung sind. Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine führte zu Störungen in den Lieferketten und zu erheblichen Preissteigerungen in der Beschaffung. 48 Prozent der Unternehmen stellen die offensichtlichen Preisanstiege aufgrund des Kriegs in der Ukraine als Herausforderung dar. Es ist auch in Zukunft durch den andauernden Krieg wahrscheinlich, dass die Kosten weiter ansteigen werden, während gleichzeitig Umsatz und Gewinn sinken könnten. Infolgedessen sind Unternehmen dazu veranlasst, umfassende Maßnahmen der Kostenkontrolle zur Realisierung von Einsparungen zu implementieren. Damit die Maßnahmen aufgestellt werden können, müssen Unternehmen zuerst eine Übersicht über die möglichen Bereiche gewinnen, in denen Kosten eingespart werden können. Dies kann durch eine Analyse und den Vergleich mit externen Benchmarks erreicht werden. Für die Umsetzung der Maßnahmen ist ebenfalls die Bedeutung von Digitalisierungsprojekten zu prüfen, indem Kosteneinsparpotenziale ermittelt werden. Die Digitalisierung kann dazu beitragen, Kapazitäten freizusetzen, die aktuell häufig für Routineaufgaben aufgewendet werden.[143]

Da die Digitalisierung in Unternehmen bereits heute eine wichtige Rolle einnimmt, sollte der Prozess der Digitalisierung auch zukünftig weiterverfolgt werden, denn die Kostensteigerungen in Folge des Kriegs stellen Unternehmen nunmehr zusätzlich vor Herausforderungen. Durch die fortschreitende Digitalisierung ergeben sich jedoch auch Chancen, Kosten einzusparen. Die Unternehmen, die heute Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte sowie umfassende Maßnahmen hin zu digitalen Geschäftsprozessen aufstellen, sparen auf der einen Seite Kosten ein und besitzen auf der anderen Seite Lösungsansätze, um Kostensteigerungen in der Zukunft zu begegnen. Da die Kostenseite in der Geschäftswelt in wirtschaftlicher Hinsicht insbesondere entlang der gesamten Lieferkette eine wichtige Rolle einnimmt, besteht die Chance, dass Kosteneinsparungen die Lieferketten positiv beeinflussen können. Potenzielle Einsparungen bei Vorleistungen, Transportleistungen oder auch bei der Energieversorgung können im Rahmen von Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekten optimiert werden.

4.2.5 Die ökologische Ebene

In Bezug auf die ökologische Ebene hat der Russland-Ukraine-Krieg die Umwelt stark beeinflusst. Durch den Krieg im Osten der Ukraine werden Infrastruktur, Anbauflächen, Wälder, Böden sowie Unternehmen zerstört. Vor allem Russland legt aus strategischer Sicht den Fokus bei Angriffen auf die Infrastruktur in der Ukraine, um das eigene Kriegsziel zu erreichen. Mit gezielten Angriffen auf Schwerindustriestandorte für Chemikalien und Ölraffinerien sowie Stromkraftwerken versucht Russland, wichtige Infrastruktur in der Ukraine zu zerstören. Diese Angriffe bringen das Risiko mit sich, hochgradig giftige Substanzen in den

[143] Vgl. KPMG; Dolle, Wilhelm; Gillig, Anne-Kathrin; Glunz, Andreas; Knöpfle, Georg; Schmelzer, Mattias; Trage, Dr.-Ing. Sylvia; Urso, Mario (2022) S. 13.

Boden, das Grundwasser und die Atmosphäre freizusetzen. Zudem sind in Munition und Waffen Bestandteile mit hoher Schwermetallkonzentration enthalten, die zu erheblichen Umweltverschmutzungen in Böden und Gewässern führen können.

Der Umweltexperte Wim Zwijnberg von der Friedensorganisation PAX beschäftigt sich bereits seit mehreren Jahren mit den Auswirkungen von Kriegen auf die Umwelt. Wim Zwijnburg betont, dass durch die Angriffe Russlands auf wichtige Infrastrukturstandorte in der Ukraine große Gefahren für die Umwelt ausgehen. Hier wird explizit das Kraftwerk „Wuhlehirsk“ im Osten der Ukraine genannt, das im Juni 2022 von Raketeneinschlägen getroffen wurde. Die Gefahren für die Umwelt gehen v. a. von großen Mengen gefährlicher und toxischer Substanzen wie bspw. Schweröl aus. Zwijnberg gibt zudem an, dass zahlreiche vergleichbare Fälle registriert wurden. Es entstehen Risiken wie Krankheitsausbrüche oder Epidemien, wenn Ökosysteme verunreinigt und Menschen mit giftigen Substanzen in Wasser, Luft und Böden in Berührung kommen. Zudem dauert es Jahrzehnte, bis sich die Natur von solchen Verschmutzungen wieder vollständig erholt und die Flächen wieder nutzbar werden.[144]

So haben unter anderem Laboruntersuchungen ergeben, dass der Boden v. a. in den Kriegsgebieten stark mit Schadstoffen durch Schwermetalle wie Kadmium, Kupfer, Blei und Zink kontaminiert sind und die vorgegebenen Werte deutlich überschreiten. Auch die Luftqualität ist davon betroffen. Die Einflüsse des Kriegs auf die Atmosphäre und die Luftqualität werden primär durch die Verbrennung von Erdölprodukten verursacht. Darunter fallen z. B. die Angriffe auf Öldepots, aber auch der Treibstoff, der für Panzer und Flugzeuge benötigt wird. Bis zum 22. Mai 2023 wurde der finanzielle Schaden, der allein durch Luftverschmutzungen infolge des Kriegs verursacht wurde, auf etwa 995 Mrd. Hrywnja bzw. 25 Mrd. Euro geschätzt.[145]

Neben den andauernden Angriffen, die negative Auswirkungen auf die Umwelt haben, ist der Wiederaufbau von während des Kriegs zerstörten Städten, Erdböden und Infrastruktur von großer Bedeutung. Nach dem Ende des Kriegs müssen Wohnräume, Infrastruktur, betroffene Unternehmen und zerstörten Ökosysteme wiederhergestellt werden. Ein Ende des Kriegs eröffnet jedoch gleichzeitig auch bedeutende Chancen für die Ukraine im Hinblick auf die Verbesserung von Infrastruktur, Umwelt und Unternehmenslandschaften. Es können neueste Standards beim Wiederaufbau angewendet werden, um die Ukraine in einen fortschrittlichen Zustand zu versetzen. Es können veraltete und zerstörte Gebäude, Straßennetze, Kraftwerke und Unternehmen modernisiert und auf einen technologisch höherwertigen Stand gebracht werden. Die Modernisierung dieser Infrastruktur kann große Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringen.

Die Ukraine, die vor dem Krieg zu den größten Lieferanten von Getreide zählte, hat die Möglichkeit, durch die Modernisierung der Landwirtschaft den Output zu steigern. Davon würden insbesondere die Länder profitieren, die auf Getreidelieferungen aus der Ukraine angewiesen sind. Des Weiteren bietet der Wiederaufbau der Ukraine die Chance, auf

[144] Vgl. ZDF; Hohmann, Laura; Hugo, Mark (2023).

[145] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2023).

alternative Energiequellen umzusteigen. Daher sollte die Ukraine nicht abwarten, bis der Krieg vorbei ist, sondern bereits jetzt Maßnahmen ergreifen, um beschädigte Kohle- und Atomkraftwerke wieder aufzubauen oder durch alternative Energiequellen zu ersetzen. Eine Lösung dafür wäre der Ausbau einer dezentralen Energieerzeugung, indem Solaranlagen auf den Dächern von Wohnhäusern und Fabriken installiert werden.[146]

4.2.6 Die rechtliche Ebene

Zum Abschluss wird der Blick auf die rechtliche Ebene geworfen. Der Russland-Ukraine-Krieg hat in erster Linie große Auswirkungen auf das Völkerrecht. Mit der Annexion der Krim im Jahr 2014 hat Russland zum einen die territoriale Souveränität der Ukraine verletzt. Zum anderen ist der Angriff auf die Ukraine im Februar 2022 ein Verstoß gegen das Gewaltverbot des Völkerrechts. Das Gewaltverbot der UN-Charta besagt, dass laut Artikel 2 Nr. 4 die Verwendung von Gewalt in der Form physischer Machtmittel verboten ist.[147]

Der Angriff Russlands auf die Ukraine stellt somit einen grundlegenden Verstoß gegen die internationalen Regeln dar und forderte bisher unzählige Menschenleben, zerstört Infrastrukturen und Lebensräume. Insbesondere das umkämpfte Gebiet des Donbas ist für die Ukraine eine bedeutende Wirtschaftsregion. Darüber hinaus ist der Krieg in der Ukraine auch eine Auseinandersetzung um natürliche Ressourcen und wirtschaftliche Interessen. Die Ukraine verfügt dort über beträchtliche Lagerstätten von Eisen, Titan und Lithium.

Seit dem Beginn des Angriffskrieges im Februar 2022 hat sich diese Situation weiter verschärft. Nach Berichten der kanadischen Denkfabrik „SecDev“ hat Russland ukrainische Rohstoffvorkommen im Wert von 12,4 Billionen US-Dollar unter die eigene Kontrolle gebracht. Dazu gehören 41 Kohleminen, 27 Gaslagerstätten, neun Ölfelder und sechs Eisenerzvorkommen. Zudem blockieren die russischen Besatzungstruppen den Zugang zu Kalksteinlagerstätten, die für die Stahlproduktion im Land wichtig sind.[148]

Aus Unternehmenssicht müssen deshalb v. a. westliche Unternehmen ihre Lieferketten überdenken, ob in diesen wirtschaftlichen Abhängigkeiten bestehen, die zugunsten alternativer Lieferanten abgebaut werden können, um perspektivisch eine Unterbrechung der Lieferkette durch einzelne Lieferanten zu vermeiden. Unternehmen mussten sich nicht nur Herausforderungen in Folge von Sanktionen gegenüber Russland stellen, sondern auch die Übernahme ukrainischer Rohstoffstandorte durch Russland u. U. Einfluss auf die Lieferketten. Unternehmen, die Rohstoffe aus der Donbas-Region beziehen, sind heute bereits in der Verantwortung, alternative Bezugsquellen für die benötigten Rohstoffe zu identifizieren und Verträge mit diesen abzuschließen. Andernfalls wird die Lieferkette oder Produktion bereits heute durch Störungen bestimmt.

Für die Ukraine aber auch für die Weltwirtschaft stellt der Krieg eine große Herausforderung dar. Allein durch die Besetzung der Donbas-Region im Osten der Ukraine verliert diese

[146] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2023).

[147] Vgl. Deutschlandfunk; Heinemann, Christoph (2022); Vgl. Concordia Bern (2018).

[148] Vgl. GTAI; Schulze Gerit (2023).

einen wichtigen Teil der Industrie. Gleichzeitig sicherten sich die Russen über die südlichen Gebiete Cherson und Saporischschja sowie die Krim den Zugang zum Schwarzen Meer. Trotz der EU-Sanktionen gegenüber Russland ist es den Russen dennoch gelungen die eigene Position am Weltmarkt für Rohstoffe und Öl zu steigern. Russland war bereits vor dem Krieg ein großer Lieferant von Erdgas und könnte diese Position noch weiter ausbauen.

Mit der großen Anzahl an Sanktionen, der gemeinsamen Verurteilung des Angriffs sowie der Unterstützung der Ukraine wurde ein Zeichen für Menschen und Völkerrecht gesetzt. Diese Maßnahmen sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, trotz allem auf sämtlichen Ebenen zu versuchen, Gesprächsverhandlungen wieder aufzunehmen und den Krieg so schnell wie möglich zu beenden. In der folgenden Abbildung werden die Auswirkungen durch den Russland-Ukraine-Kriegs anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse auf die Unternehmen und Lieferketten nochmal übersichtlich dargestellt.

Einflussfaktor	Auswirkungen
P = Politisch	• Fehlgeschlagene politische Verhandlungen und Anstrengungen in der Vergangenheit sind Auslöser für den Russland-Ukraine-Krieg • Politische Beziehungen wurden nachhaltig geschädigt durch den Krieg • Der Krieg stellt Unternehmen zunehmend von Unsicherheiten, bspw. durch regelmäßige Ausweitung von Sanktionen • Sanktionen als Handelshemmnisse beeinträchtigen die Lieferketten von v. a. Industrieunternehmen, da Russland und die Ukraine wichtige Exportländer für natürliche Ressourcen waren und sind. • Anpassungen an den Lieferketten sind unausweichlich, da Sanktionen respektiert und somit neue bzw. alternative Lieferanten gefunden werden müssen
E = Wirtschaftlich	• Blockierte bzw. unterbrochene Lieferketten aufgrund von Sanktionen führen zur Notwendigkeit, die Lieferketten anzupassen • Suche von neuen bzw. alternativen Bezugsquellen, um Lieferketten aufrechterhalten zu können • Suche nach alternativen Rohstofflieferanten v. a. für Industrieunternehmen • Verteuerung der benötigten Ressourcen und/oder Verlängerung der Lieferzeiten aufgrund weiter entfernter Lieferanten führt zu Kostensteigerungen in der Lieferkette und somit auch zu höheren Kosten für die Endkunden • Chance, Abhängigkeiten von Einzellieferanten durch Diversifikation des Lieferantenportfolios abzubauen • Wegfallende Absatzmärkte und damit Verlust von Umsätzen für nach Russland exportierende Unternehmen

Einflussfaktor	Auswirkungen
S = Sozial	• Soziales Leid und Flüchtlingsbewegungen • Gefährdung der Sicherheit der Mitarbeiter entlang der Lieferkette • Gefährdung der Sicherheit von Unternehmen und der Abläufe innerhalb der Lieferketten durch Cyberangriffe • Zerstörung kritischer Infrastruktur in der Ukraine wie Straßen, Flughäfen, etc., die benötigt wird, um Lieferungen aufzuführen
T = Technologisch	• Implementierung von Maßnahmen der Kostenkontrolle zur Realisierung von Einsparpotenzialen entlang der Lieferkette, umsteigenden Beschaffungskosten zu begegnen • Freisetzen von bisher für Routinearbeiten gebundenen Kapazitäten durch Digitalisierungsprojekte • Sinkender Aufwand und sinkende Kosten durch Effizienzsteigerung durch den Einsatz digitaler Lösungen entlang der Supply Chain • Chance, Kosten durch Digitalisierungs- und Automatisierungs-projekte sowie Maßnahmen hin zu digitalen Geschäfts-prozessen einzusparen • Chance, mit digitalen Lösungsansätzen zukünftigen Kosten-steigerungen zu begegnen
E = Ökonomisch	• Zerstörung von kritischer Infrastruktur, Anbauflächen, Böden, Wäldern und Unternehmen • Risiko, dass hochgradig giftige Substanzen in Böden, Grund-wasser und Atmosphäre gelangen und Lebensräume nachhaltig unbrauchbar machen • Unternehmen entlang der Lieferketten, die in Kriegsregionen ansässig sind, haben das Risiko, dass Produktionsstätten oder Produktionsanlagen zerstört werden • Kriegsbedingte finanzielle Schäden durch Luftverschmutzung werden auf 25 Mrd. Euro geschätzt • Chance, beim Wiederaufbau moderne westliche Standards umsetzen zu können und einen Innovationsschub auszulösen • Chance, den Output der Industrie bei Wiederaufbau durch Modernisierung nachhaltig zu steigern • Chance, kritische Infrastruktur anhand modernster Standards wiederaufzubauen
L = Rechtlich	• Wiederaufnahme von Friedensverhandlungen, um politische Unsicherheiten entlang der Lieferketten zeitlich zu reduzieren • Unternehmen müssen sich auf neue Handelsbeziehungen umstellen, bspw. bei neuen Sanktionen • Bei Umstellung auf neue oder alternative Lieferanten entlang der Lieferkette müssen ggf. andere Handelsabkommen berücksichtigt werden, bspw. bei Handel außerhalb der EU • Eine höhere Anzahl an unterschiedlichen Regelungen erfordert höheren Aufwand für die Einhaltung und u. U. mehr Personal für die Einhaltung dieser Regelungen • U. u. muss eine IT-Lösung eingeführt werden, um der steigenden Anzahl von Regelungen mit Lieferanten gerecht zu werden

Abbildung 3: Auswirkungen durch den Russland-Ukraine-Krieg anhand der Einflussfaktoren der PESTEL-Analyse (Eigene Darstellung)

5 Schlussbetrachtung

In dieser Arbeit wurde deutlich, dass das Supply Chain Management in den vergangenen Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen hat. Es entwickelte sich zu einem Schlüsselfaktor im internationalen Handel von Gütern und Waren und übernimmt eine wichtige Rolle für den Erfolg von Unternehmen in der vernetzten Welt. Das Supply Chain Management nahm jedoch mit zunehmender Globalisierung auch an Komplexität zu, da aufgrund steigender Vernetzung von Unternehmen sowie der zunehmenden Digitalisierung die Anzahl an möglichen Lieferanten innerhalb von globalen Wertschöpfungsketten stark gestiegen ist. Durch diese Entwicklung nahm der grenzüberschreitende Warenhandel stark zu und ist bis heute kontinuierlich gewachsen.

Durch Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte können Kosten gesenkt, aber auch neue Lösungsansätze entwickelt werden, um zukünftigen Kostensteigerungen zu begegnen und somit die Supply Chain noch effektiver gestalten zu können. Die Zunahme der international verflochtenen Lieferketten führte sodann zu einer Entwicklung des weltweiten Handels, wie er in vergangenen Zeiten noch nie erreicht wurde. Geld, Know-How und Waren werden heute in einer früher nicht gekannten Geschwindigkeit weltweit transferiert.

Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass Unternehmen v. a. aufgrund der stark ineinandergreifenden Wertschöpfungsketten durch die globale Vernetzung mit großen Herausforderungen konfrontiert sein können. Die steigende Anzahl an Ereignissen mit regionalen oder globalen Auswirkungen nehmen zunehmend großen Einfluss auf die globalen Wertschöpfungsketten und können diese zu einem vorübergehenden oder vollständigen Stillstand bringen.

Zur Beantwortung der Fragestellung nimmt die Diskussion eine wichtige Rolle ein, denn diese zeigt, wie umfangreich die Auswirkungen von politischen Veränderungen auf die global vernetzten Lieferketten und die involvierten Unternehmen sein können und wie anfällig diese sind. Der Brexit im Jahr 2016 und der Russland-Ukraine-Krieg ab dem Jahr 2022 sind beide politischer Herkunft, beeinflussen das Supply Chain Management jedoch weitergehend in wirtschaftlicher, sozialer, technologischer, ökonomischer und rechtlicher Hinsicht, wie die durchgeführte PESTEL-Analyse zeigt.

Durch plötzlich neu auferlegte Handelshemmnisse wie Zölle oder politisch motivierte Ein- und Ausfuhrbeschränkungen in Folge von Sanktionen steigen die Unsicherheiten auf der Unternehmensseite an und können dazu führen, dass Lieferketten blockiert oder unterbrochen werden müssen oder Produktionen gänzlich zum Stillstand kommen. Dadurch werden die Unternehmen veranlasst, ihre Wertschöpfungsketten in Teilen anzupassen und/oder vollständig neu zu gestalten. Solche Anpassungsprozesse sind unausweichlich, wenn die Lieferketten aufrecht erhalten werden sollen. Gleichzeitig sind die betroffenen Unternehmen darauf angewiesen, nach alternativen Rohstofflieferanten bzw. Bezugsquellen zu suchen, da Lieferanten von Sanktionen betroffen werden können und somit Anweisungen erhalten, bestimmte Abnehmer nicht länger zu beliefern.

Aus der Analyse wird jedoch auch ersichtlich, dass insbesondere ein Abbau von Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten sowie eine Diversifikation des Lieferantenportfolios

zukünftig von großer Bedeutung sein wird. Eine breite Auswahl von Lieferanten in der Beschaffung sowie unterschiedliche Lieferanten im Hinblick auf ihre geografische Lage (regional und international) trägt zum Schutz der Lieferketten durch austauschbare Lieferanten bei. Somit kann die Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsketten vor externen Einflüssen erhöht und Unternehmen in die Lage versetzt werden, in Zukunft schneller auf Veränderungen im Unternehmensumfeld in Folge von Krisen reagieren und deren Auswirkungen minimieren zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die Analyse der politischen Veränderungen auf das globale Supply Chain Management herausgearbeitet wurde, dass durch die Globalisierung sowie die Entwicklung des globalen Supply Chain Management der internationale Handel, die Vernetzung der Unternehmen sowie die Komplexität der Lieferketten nachhaltig geprägt wurde. Alle positiven Entwicklungen, die in den letzten Jahrzehnten durch die Globalisierung und das Supply Chain Management erreicht wurden, tragen zum heutigen Wohlstand bei. Ein teilweises oder vollständiges Zurückdrehen dieser Entwicklungen durch politische Veränderungen wie neu eingeführte Handelshemmnisse in Folge des Brexit oder aufgrund von Sanktionen in Folge des Russland-Ukraine-Kriegs führen zu einem teilweisen Verlust dieses Wohlstands. Die Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette verteuern sich aufgrund solcher Ereignisse. Daher sollte auch in Zukunft darauf hingewirkt werden, dass Bewegungen hin zu mehr Protektionismus ersetzt werden durch einen Abbau von Abhängigkeiten zu einzelnen Ländern oder Lieferanten hin zu einem international diversifizierten Portfolio von Handelspartnern. Auch wenn politische Veränderungen in Zukunft nicht ausgeschlossen werden können, könnte eine breite Diversifikation der Handelspartner eine Grundlage für friedliche weltweite Handelsbeziehungen darstellen.

Literaturverzeichnis

Ablison; Layne, Jordan (o.D.): Vor- und Nachteile des Supply Chain Managements, https://www.ablison.com/de/pros-and-cons-of-supply-chain-management/ abgerufen am 09.11.2023 um 13:31 Uhr.

Adam, Rudolf G. (2019): Brexit - Eine Bilanz, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Aichele, Rahel Dr.; Braml, Martin; Baur, Michael Dr.; Gogaschewsky, Ronald Prof. Dr. rer. Pol.; Egger, Hartmut Prof. Dr.; Flach, Lisandra Prof. Dr.; Görg, Holger; Hosseini, Morris Dr.; Joachimson, Kai Dr. med.; Kilic, Kemal; Marin, Dalia Prof. Dr.; Mösle, Saskia; Petersen, Thieß Dr.; Steinwachs, Thomas Dr.; Wichers, Ralph Dr. IFO Institut (2020): Neustart der Industrie unter dem Einfluss von Covid-19: Wie bereit ist die globale Lieferkette? München.

Aichele, Rahel Dr; Braml, Martin; Flach, Lisandra Prof. Dr. (2020): Status quo und Zukunft globaler Lieferketten, veröffentlicht in Neustart der Industrie unter dem Einfluss von Covid-19: Wie bereit ist die globale Lieferkette? Veröffentlicht von: IFO Institut, München.

Antras, Pol (2020): De-Globalisation? Global Value Chains in the post-Covid-19 Age, working paper No.28115, Cambridge, https://scholar.harvard.edu/antras/publications/de-globalisation-global-value-chains-post-covid-19-age
abgerufen am 11.11.2023 um 14:30 Uhr.

Apetz, Andreas (2022): Ukraine-Krieg: Die Hintergründe und Geschichte der Russischen Invasion, veröffentlicht in Frankfurter Rundschau, https://www.fr.de/politik/ukraine-krieg-hintergruende-geschichte-russland-putin-selenskyj-invasion-angriff-kiew-moskau-91400563.html abgerufen am 01.12.2023 um 19:58 Uhr.

Augsburger Allgemeine; Von Hoyer, Lukas (2023): Ukraine und Russland verhandeln: Das sind die aktuellen News zum Krieg, Augsburg, https://www.augsburger-allgemeine.de/politik/verhandlungen-zwischen-ukraine-und-russland-friedensverhandlungen-aktuelle-news-ergebnisse-09-02-2023-id62495021.html
abgerufen am 10.11.2023 um 11:18 Uhr.

Bach, Olaf (2013): Die Erfindung der Globalisierung - Entstehung und Wandel eines zeitgeschichtlichen Grundbegriffs, Campus Forschung, Campus Frankfurt / New York.

Baldwin, Richard (2012): Global Supply Chains – Why they emerged, why they matter, and where they are going, CEPR Discussion paper Nr.9103, CEPR Press, Paris & London, https://cepr.org/publications/dp9103
abgerufen am 05.12.2023 um 13:44 Uhr.

Baumann, Meret (2022): Die Ukraine sollte auf die russische Barbarei nicht nur mit militärischer Gewalt, sondern auch mit den Instrumenten des Rechts antworten, veröffentlicht in: Neue Züricher Zeitung, https://www.nzz.ch/meinung/ukraine-krieg-das-voelkerrecht-steht-gegen-russlands-barbarei-ld.1681224
abgerufen am 14.11.2023 um 11:02 Uhr.

Bayern Handwerk International (2020): Der Brexit ist da! UK ist kein Mitglied der EU mehr! https://www.bh-international.de/artikel/der-brexit-ist-da-uk-ist-kein-mitglied-der-eu-mehr-104,0,3677.html#:~:text=Das%20Bruttoinlandsprodukt%20der%20EU%20von,pro%20Jahr%20im%20EU%2DHaushalt.
abgerufen am 18.12.2023 um 15:15 Uhr.

BBC (2015): Election 2015 Results, https://www.bbc.com/news/election/2015/results
abgerufen am 12.11.2023 um 10:06 Uhr.

Becker, Peter Dr. (2017): Die Verhandlungen zum Brexit: Finanzielle und wirtschaftliche Auswirkungen, veröffentlicht in: ifo Schnelldienst 11/2017 70. Jahrgang, https://www.ifo.de/DocDL/sd-2017-11-becker-etal-brexit-2017-06-08.pdf
abgerufen am 10.11.2023 um 14:11 Uhr.

Becker, Peter Dr. (2019): Ein neuer Haushalt für die EU – Die Verhandlungen über den mehrjährigen Finanzrahmen 2021 – 2027, veröffentlicht in SWP-Studie, Berlin.

Bertelsmann-Stiftung; Mion, Prof. Dr. Giordano; Ponattu, Dr. Dominic (o.D.): Die ökonomischen Folgen des Brexits für EU-Länder und Regionen - Zusammenfassung der Studie, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/EZ_Zusammenfassung_Oek_Folgen_Brexit_20019_DT.pdf
abgerufen am 09.11.2023 um 15:00 Uhr.

Bumbacher, Beat (2019): Der Brexit - das Vereinigte Königreich verlässt die EU, veröffentlicht in: Neue Züricher Zeitung, https://www.nzz.ch/international/der-brexit-grossbritannien-verlaesst-die-eu-ld.1364520
abgerufen am 12.11.2023 um 10:13 Uhr.

Bundesfinanzministerium (2020): Wiederaufbaupaket und Mehrjähriger Finanzrahmen der Europäischen Union 2021 – 2027, veröffentlicht in BMF- Monatsbericht August 2020.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2019): Die Welthandelsorganisation (WTO) https://www.bmel.de/DE/themen/internationales/aussenwirtschaftspolitik/handel-und-export/wto.html#doc9998bodyText1
abgerufen am 11.11.2023 um 14:00 Uhr.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2021): Die Zukunft des globalen Handels – Der Einbruch durch die Corona-Krise könnte weitreichende strukturelle Veränderungen nach sich ziehen, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2021/01/kapitel-1-7-die-zukunft-des-globalen-handels.html abgerufen am 05.12.2023 um 14:03 Uhr.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Kantrup, Anna Lena (2021): Zollverfahren durch Digitalisierung und Bürokratieabbau vereinfachen, https://bdi.eu/artikel/news/zollverfahren-durch-digitalisierung-und-buerokratieabbau-vereinfachen abgerufen am 09.11.2023 um 14:38 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, 6.Aufl, Mannheim: Bibliographisches Institut 2016, Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016, https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19656/handelshemmnis/ abgerufen am 10.11.2023 um 11:05 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung (2) (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, 6.Aufl Mannheim: Bibliographisches Institut 2016, Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016, https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20387/protektionismus/ abgerufen am 10.11.2023 um 12:09 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung (2021): Vor 5 Jahren: Großbritannien stimmt für den EU-Austritt, https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/335261/vor-5-jahren-grossbritannien-stimmt-fuer-den-eu-austritt/ abgerufen am 10.11.2023 um 14:17 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung (2023): Analyse: Die ökologischen Folgen des russischen Angriffskrieges in der Ukraine, Ukraine-Analyse Nr.288, https://www.bpb.de/themen/europa/ukraine-analysen/nr-288/541010/analyse-die-oekologischen-folgen-des-russischen-angriffskrieges-in-der-ukraine/ abgerufen am 09.11.2023 um 14:03 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung (2) (2023): Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels, https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-grenzueberschreitenden-warenhandels/#:~:text=Der%20nominale%20Wert%20des%20weltweiten,%2C9%20Billionen%20US%2DDollar abgerufen am 05.12.2023 um 19:57 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung; Edlinger, Dr. Heidrun; Reiner, Prof. Dr. Christian (2023): Globalisierung am Limit, 1. Auflage.

Bundeszentrale für politische Bildung; Mykhnenko, Vlad (2015): Analyse: Die ökonomische Bedeutung des ukrainischen Donbass, https://www.bpb.de/themen/europa/ukraine-analysen/202807/analyse-die-oekonomische-bedeutung-des-ukrainischen-donbass/ abgerufen am 14.11.2023 um 11:10 Uhr.

Bundeszentrale für politische Bildung; Ondarza, Nicolai von (2023): Vom Brexit zum Bregret? https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/vereinigtes-koenigreich-2023/519168/vom-brexit-zum-bregret/ abgerufen am 09.11.2023 um 14:12 Uhr.

Butollo, Florian; Staritz, Cornelia (2022): Deglobalisierung, Rekonfiguration oder Business as Usual? COVID-19 und die Grenzen der Rückverlagerung globalisierter Produktion, veröffentlicht in: Berliner Journal für Soziologie, Berlin.

Capital; Borowski, Max (2022): Warum Ukrainer im Ausland nichts mit ihrer Landeswährung anfangen können, https://www.capital.de/wirtschaft-politik/warum-ukrainier-im-ausland-nichts-mit-ihrer-landeswaehrung-anfangen-koennen--31713690.html abgerufen am 10.11.2023 um 11:31 Uhr.

Clement, Reiner; Natrop, Johannes (2004): Offshoring - Chance oder Bedrohung für den Standort Deutschland? veröffentlicht in: Wirtschaftsdienst, https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2004/heft/8/beitrag/offshoring-chance-oder-bedrohung-fuer-den-standort-deutschland.html abgerufen am 11.11.2023 um 14:18 Uhr.

CME Group; Nordland, Erik (2020): Über das Britische Pfund, den Brexit und die Pandemie, https://www.cmegroup.com/de/education/featured-reports/the-british-pound-brexit-and-the-pandemic.html abgerufen am 10.11.2023 um 16:01 Uhr.

Concordia Bern (2018): Völkerrecht, https://www.concordiabern.ch/wp-content/uploads/2018/08/Voelkerrecht_Bolt.pdf abgerufen am 14.11.2023 um 11:08 Uhr.

Deloitte (2020): Economic Trend Briefing - Wie betrifft der Brexit die deutschen Unternehmen? https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/about-deloitte/Economic-Trend-Briefing-Brexit.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 14:25 Uhr.

Deutsche Bundesbank Eurosystem (o.D.): Methodische Erläuterungen zu Direktinvestitionen, https://www.bundesbank.de/resource/blob/798330/1ff610c6dea42ce4b49b4ce070f3541b/mL/methodische-erlaeuterungen-direktinvestitionen-data.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 14:38 Uhr.

Deutschlandfunk (2023): Großbritannien will Tempo beim Klimaschutz rausnehmen, https://www.deutschlandfunk.de/grossbritannien-will-tempo-beim-klimaschutz-rausnehmen-100.html abgerufen am 09.11.2023 um 14:50 Uhr.

Deutschlandfunk; Heinemann, Christoph (2022): Krieg in der Ukraine - Völkerrechtler: „Aggressor darf nicht belohnt werden“. https://www.deutschlandfunk.de/interview-kress-100.html abgerufen am 14.11.2023 um 10:59 Uhr.

DHL Freight Connection; Mahnken, Daniel (2023): Supply Chain-Optimierung: 5 Tipps für mehr Kundenzufriedenheit, https://dhl-freight-connections.com/de/unternehmen/supply-chain-optimierung-5-tipps-fuer-mehr-kundenzufriedenheit/ abgerufen am 09.11.2023 um 13:34 Uhr.

DIHK (2022) Going International 2022: Auswirkungen des Brexit - Sonderauswertung der Ergebnisse der Unternehmensumfrage Going International vom Februar 2022, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. Berlin, https://www.dihk.de/resource/blob/71206/9f8ab568b8827ad2a79b5bcbd095a78d/sonderauswertung-brexit-going-international-2022-data.pdf
abgerufen am 10.11.2023 um 10:55 Uhr.

DIHK (2) (2022): Going international 2022 – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse einer Unternehmensumfrage, https://www.dihk.de/resource/blob/67334/d9b7aa5d8837e08af43f2a63a695f2dd/going-international-2022-data.pdf abgerufen am 09.12.2023 um 14:52 Uhr.

ETHZ (2023): KOF Globalisierungsindex, Zürich, https://kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-globalisierungsindex.html
abgerufen am 07.12.2023 um 18:32 Uhr.

Ernst & Young GmbH; Fuß, Peter; Gall, Constantin M. (2023): Die Automobilindustrie in Deutschland - Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung, wichtigste Exportmärkte,
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiM16aEjbeCAxVkgv0HHSibAkAQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fde_de%2Fnews%2F2023%2F03%2Fey-automobilstandort-deutschland-2023.pdf%3Fdownload&usg=AOvVaw2f8lg8oLiydjp2jY6KpOYn&opi=89978449
abgerufen am 09.11.2023 um 15:15 Uhr.

Eurostat Statistics Explained (2023): Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics#Where_in_the_EU_did_people_fleeing_Ukraine_go.3F
abgerufen am 10.11.2023 um 11:36 Uhr.

EU Umweltbüro (o.D.): Was bedeutet der Brexit für die Umwelt? https://www.eu-umweltbuero.at/inhalt/was-bedeutet-der-brexit-fuer-die-umwelt
abgerufen am 09.11.2023 um 14:52 Uhr.

Fidelity International; Roemheld, Carsten (2022): Deglobalisierung: Warum der Trend sich beschleunigt, https://www.fidelity.de/fidelity-articles/themen-im-fokus/globalisierung-weltwirtschaft-neue-wirtschaftsordnung-markt-anlagestrategie/
abgerufen am 10.11.2023 um 12:26 Uhr.

Frühbeis, Ronja; Kleemann, Florian C. (2021): Resiliente Lieferketten in der VUCA-Welt - Supply Chain Management für Corona, Brexit & Co. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gericke, Jens; Zimmermann, Nils Alexander (2018): Supply Chain Risikomanagement - Analyse des Status Quo und neuer Entwicklungstendenzen, ISM Working Paper No.11, Dortmund.

Globalisierungs Fakten (o.D.): Globalisierungs Definition, https://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/globalisierung-definition/
abgerufen am 11.11.2023 um 13:50 Uhr.

GTAI; Eich Stefanie (2023): Das Vereinigte Königreich tritt CPTPP bei, https://www.gtai.de/de/trade/vereinigtes-koenigreich/zoll/das-vereinigte-koenigreich-tritt-cptpp-bei-550180 abgerufen am 09.11.2023 um 14:10 Uhr.

GTAI; Lehnfeld, Marc (2023): Briten aus Top Ten der deutschen Handelspartner gefallen, London, https://www.gtai.de/de/trade/vereinigtes-koenigreich/wirtschafts-umfeld/briten-aus-top-ten-der-deutschen-handelspartner-gefallen-955098 abgerufen am 10.11.2023 um 11:02 Uhr.

GTAI; Schulze Gerit (2023): Rohstoffreichtum der Ukraine in Gefahr, https://www.gtai.de/de/trade/ukraine/branchen/rohstoffreichtum-der-ukraine-in-gefahr-941166 abgerufen am 14.11.2023 um 10:57 Uhr.

Handelsblatt (2021): Wegen Brexit: Spediteure verzichten auf Geschäft in Großbritannien, https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/logistik-wegen-brexit-spediteure-verzichten-auf-geschaeft-in-grossbritannien/27412612.html abgerufen am 10.11.2023 um 10:45 Uhr.

Handelsblatt (2) (2021): Was ist der Brexit? - Der EU Austritt Großbritanniens kurz erklärt, https://www.handelsblatt.com/politik/international/was-ist-der-brexit-der-eu-austritt-grossbritanniens-kurz-erklaert/24209500.html
abgerufen am 12.11.2023 um 10:04 Uhr.

Handelsblatt; Imöhl, Sören; Ivanov, Angelika (2021): Das sind die Brexit-Folgen für Großbritannien, Deutschland und die EU, https://www.handelsblatt.com/politik/international/brexit-folgen-das-sind-die-brexit-folgen-fuer-grossbritannien-deutschland-und-die-eu/24129260.html?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=paidcontent_search_prospecting&utm_content=jurodo&utm_term=&gclid=Cj0KCQjwj5mpBhDJARIsAOVjBdoe68pWXpuM4IOpREOoiPMPLarvPSDdNzQWBim2ZLjnMnPMOLCURj4aAmwEEALw_wcB
abgerufen am 09.11.2023 um 15:08 Uhr.

Hefeker, Carsten Prof. Dr. (2017): Die Neuregelung der Beziehungen zwischen der EU und dem UK nach dem Brexitw, veröffentlicht in: Die Verhandlung zum Brexit: Finanzielle und wirtschaftliche Auswirkungen, ifo Schnelldienst, 11/17, 70. Jahrgang.

Hermes (2021): Vorteile eines aktiven Supply Chain Managements, https://www.hermes-supply-chain-blog.com/vorteile-eines-aktiven-supply-chain-managements/ abgerufen am 11.11.2023 um 13:33 Uhr.

Hoberg, Kai; Merkert, Rico (2023): Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s – Vital Skills for the next Generation, Springer Nature Switzerland, Cham.

HSFK; Friedensgutachten (2022): Friedensfähig in Kriegszeiten, Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung, Berlin, https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/81545/ssoar-2022-Friedensgutachten_2022_Friedensfahig_in_Kriegszeiten.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2022-Friedensgutachten_2022_Friedensfahig_in_Kriegszeiten.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 11:27 Uhr.

IFO Institut; Grauvogel, Julia; Konrad, Kai A.; Medunic, Filip; Nölke, Andreas; Rochlitz, Michael; Petersen, Thieß; Thum, Marcel (2023): Sanktionen gegen Russland: Wurde ihre Wirkung überschätzt? Eine Zwischenbilanz, München, ifo Schnelldienst, 2023, 76, Nr. 05, 3-22, https://www.ifo.de/publikationen/2023/aufsatz-zeitschrift/sanktionen-gegen-russland abgerufen am 09.11.2023 um 14:21 Uhr.

IHK Berlin (2016): Jahresbericht 2016, https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/3674104/58480c76e98145bcbabc2f424ecf484d/ihk-jahresbericht-2016-data.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 14:04 Uhr.

IHK Berlin (2017): Jahresbericht 2017, https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4024400/8ef38f3a44f264af63e2461f7366466e/jahresbericht-2017-data.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 14:05 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Bardt, Hubertus; Grömling, Michael; Schmitz, Edgar (2022): Russlands Krieg in der Ukraine belastet deutsche Unternehmen, IW-Kurzbericht Nr. 19/2022, Köln/Berlin, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Russland.pdf abgerufen am 09.11.2023 um 14:32 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Bähr, Cornelius; Fremerey, Melinda; Fritsch, Manuel; Obst, Thomas (2022): Rohstoffabhängigkeiten der deutschen Industrie von Russland, IW-Kurzbericht Nr. 31/2022, Köln, https://www.iwkoeln.de/studien/cornelius-baehr-manuel-fritsch-thomas-obst-rohstoffabhaengigkeiten-der-deutschen-industrie-von-russland.html abgerufen am 09.11.2023 um 13:42 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Grömling, Michael (2023): Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die Weltwirtschaft - IW-Schätzung der Größenordnung, IW-Kurzbericht 12/2023, Köln, https://www.iwkoeln.de/studien/michael-groemling-auswirkungen-des-krieges-in-der-ukraine-auf-die-weltwirtschaft-iw-schaetzung-der-groessenordnungen.html abgerufen am 10.11.2023 um 11:22 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Kolev, Galina; Obst, Thomas (2020): Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten, IW-Report 16/2020, Köln, https://www.iwkoeln.de/studien/galina-kolev-thomas-obst-die-abhaengigkeit-der-deutschen-wirtschaft-von-internationalen-lieferketten.html abgerufen am 10.11.2023 um 12:36 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2018): Brexit führt zu Investitionsschwäche im UK, IW-Kurzbericht 44/2018, https://www.iwkoeln.de/studien/juergen-matthes-brexit-fuehrt-zu-investitionsschwaeche-im-vereinigten-koenigreich-397731.html abgerufen am 10.11.2023 um 14:44 Uhr.

Institut der deutschen Wirtschaft; Matthes, Jürgen (2021): De-Globalisierung, Protektionismus und Krisen treffen deutsches Exportmodell hart, IW-Kurzbericht 52/2021, Köln/Berlin, https://www.iwkoeln.de/studien/juergen-matthes-de-globalisierung-protektionismus-und-krisen-treffen-deutsches-exportmodell-hart-514030.html abgerufen am 10.11.2023 um 12:13 Uhr.

International Trade Union Confederation (2016): Scandal – inside the global supply chains of 50 top companies – Frontlines report 2016, Brüssel.

Investing.com (o.D.): Vereinigtes Königreich - Verbraucherpreisindex (VPI) (Jahr), https://de.investing.com/economic-calendar/cpi-67
abgerufen am 09.11.2023 um 15:21 Uhr.

Ivanov, Dmitry; Schönberger, Jörn; Tsipoulanidis, Alexander (2019): Global Supply Chain and Operations Management - A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value, 2nd Edition, Springer Gabler Verlag.

IWD (2022): Vereinigtes Königreich: Wirtschaft und Arbeitsmarkt sind geschwächt, https://www.iwd.de/artikel/wirtschaft-und-arbeitsmarkt-des-vereinigten-koenigreichs-sind-geschwaecht-555701/ abgerufen am 09.11.2023 um 15:24 Uhr.

KPMG (2016): Die Brexit-Strategie - Gut gerüstet? Was Unternehmen bei einem eventuellen EU-Austritt Großbritanniens beachten sollen.

KPMG (2021): German British Business Outlook 2021, https://kpmg.com/de/de/home/themen/uebersicht/german-british-business-outlook.html abgerufen am 10.11.2023 um 14:22 Uhr.

KPMG; Dolle, Wilhelm; Gillig, Anne-Kathrin; Glunz, Andreas; Knöpfle, Georg; Schmelzer, Mattias; Trage, Dr.-Ing. Sylvia; Urso, Mario (2022): Wirtschaftliche Auswirkungen des Russland-Ukraine-Kriegs - Studie zu Betroffenheit und Reaktionen deutscher Unternehmen, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2022/05/KPMG_Studie_Wirtschaftliche%20Auswirkungen%20des%20Russland-Ukraine-Kriegs.pdf
abgerufen am 09.11.2023 um 13:57 Uhr.

KPMG; Glunz, Andreas (2023): Ist Decoupling das Ende der Globalisierung? 3 Fragen und Antworten - Diese Auswirkungen haben Entkopplungstendenzen auf die Weltwirtschaft und Deutschland, https://klardenker.kpmg.de/ist-decoupling-das-ende-der-globalisierung-3-fragen-und-antworten/
abgerufen am 10.11.2023 um 12:29 Uhr.

KPMG; British Chamber of Commerce in Germany (2021): 100 Tage Brexit - Zeit für ein Zwischenfazit, https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/KPMG_Umfrageergebnisse_100Tage_Brexit_sec.pdf abgerufen am 09.11.2023 um 15:04 Uhr.

Krieger, Stefan; Schäfer Max (2022): Boris Johnson: Ich werde König der Welt - Aufstieg und Fall des ehemaligen britischen Premierministers, veröffentlicht in: Frankfurter Rundschau, https://www.fr.de/politik/boris-johnson-politische-laufbahn-karriere-britischer-premierminister-grossbritannien-brexit-tories-england-90883421.html#:~:text=Er%20gewann%20und%20wurde%20am,Abkommen%20mit%20der%20EU%20anzustreben.
abgerufen am 12.11.2023 um 10:08 Uhr.

Lehmacher, Wolfgang (2016): Globale Supply Chain – Technischer Fortschritt, Transformation und Circular Economy, Springer Gabler Fachmedien Verlag, Wiesbaden.

MM Logistik; Hofmann, Sebastian; Michalek, Raphael; Winterstein, Florian (2019): Lieferkettenmanagement - Was ist Supply Chain Management? - Definition, Beispiele & Ziele! https://www.mm-logistik.vogel.de/was-ist-supply-chain-management-definition-beispiel-ziele-a-614558/ abgerufen am 11.11.2023 um 13:21 Uhr.

Nabu-Bundesverband; Kreiser, Konstantin (2020): The good, the bad and the ugly: Umweltgedanken zum Brexit, https://blogs.nabu.de/naturschaetze-retten/brexit-day/ abgerufen am 09.11.2023 um 14:48 Uhr.

Nabu-Bundesverband; Royal Society for the Protection of Birds; Hinchley, Stephen; Kreiser, Konstantin (2017): Brexit und Umweltschutz, http://blogs.nabu.de/naturschaetze-retten/wp-content/uploads/sites/3/2017/10/2017-10-26-NABU-RSPB-Brexit_final_DE.pdf abgerufen am 09.11.2023 um 14:56 Uhr.

Ondarza, Nicolai von (2017): Die politische Dynamik zum harten Brexit, veröffentlicht in ifo Schnelldienst, 11/2017, 70.Jahrgang, https://www.ifo.de/DocDL/sd-2017-11-becker-etal-brexit-2017-06-08.pdf abgerufen am 01.12.2023 um 17:51 Uhr.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): Der Brexit und die Folgen für Zoll und Außenhandel - So bereiten Sie ihr Unternehmen optimal vor, https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/der-brexit-und-die-folgen-f%C3%BCr-zoll-und-aussenhandel.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 10:59 Uhr.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (o.D.): IT Beratung und Lösungen für den Zoll und Außenhandel, https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/beratung-und-loesungen-fuer-den-zoll-und-aussenhandel.html#:~:text=SAP%20Global%20Trade%20Services%20(GTS,Software%20in%20unterschiedlichen%20Modellen%20betreiben.
abgerufen am 11.12.2023 um 18:34 Uhr.

Rat der Europäischen Union (2023): Die EU-Sanktionen gegen Russland im Detail, https://www.consilium.europa.eu/de/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/
abgerufen am 09.11.2023 um 14:27 Uhr.

Sasse, Gwendolyn (2022): Der Krieg gegen die Ukraine - Hintergründe, Ergebnisse, Folgen, C.H. Beck Verlag, München.

Schößler, Julian (2021): Das ist der Brexit, veröffentlicht in: Frankfurter Rundschau, https://www.fr.de/politik/brexit-grossbritannien-vereinigtes-koenigreich-europaeische-union-boris-johnson-theresa-may-91138467.html
abgerufen am 12.11.2023 um 10:15 Uhr.

Setlog; Breuker, Nora (2018): Aufgaben und Ziele von SCM, https://www.set-log.com/aufgaben-und-ziele-des-SCM abgerufen am 11.11.2023 um 13:31 Uhr.

Spiegel (2023): Schottische Regierung mit neuem Plan für die Unabhängigkeit, https://www.spiegel.de/ausland/schottland-schottische-regierung-mit-neuem-plan-fuer-die-unabhaengigkeit-a-10434b85-3ae7-42b5-9b21-426d64521cef
abgerufen am 03.12.2023 um 16:56 Uhr.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023): Brexit Monitor, https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Brexit/_inhalt.html abgerufen am 09.11.2023 um 15:10 Uhr.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2) (2023): Globalisierungsindikatoren, https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Globalisierungsindikatoren/einleitungstext.html abgerufen am 11.11.2023 um 13:55 Uhr.

Stiftung Wissenschaft und Politik; Fischer, Sabine (2022): Friedensverhandlungen im Krieg zwischen Russland und der Ukraine: Mission impossible, https://www.swp-berlin.org/publikation/friedensverhandlungen-im-krieg-zwischen-russland-und-der-ukraine-mission-impossible
abgerufen am 10.11.2023 um 11:14 Uhr.

Süddeutsche Zeitung; Hulverscheidt, Claus (2016): Brexit Abstimmung - Britisches Pfund fällt auf 31-Jahres-Tief, New York, https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/brexit-abstimmung-britisches-pfund-faellt-auf-31-jahres-tief-1.3049232
abgerufen am 10.11.2023 um 15:59 Uhr.

Tagesschau (2022): Exporte nach Großbritannien vor Comeback nach Brexit, https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/deutsche-exporte-grossbritannien-brexit-inflation-101.html abgerufen am 10.11.2023 um 16:03 Uhr.

Tagesschau (2) (2022): Heil will schnelle Chancen für Ukraine-Geflüchtete, https://www.tagesschau.de/inland/heil-arbeitsmarkt-gefluechtete-101.html
abgerufen am 09.11.2023 um 13:47 Uhr.

Tagesschau (3) (2022): Russische Landeswährung - Sanktionen lassen Rubel abstürzen, https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/rubel-absturz-sanktionen-krieg-ukraine-101.html abgerufen am 10.11.2023 um 11:33 Uhr.

Tagesschau; Demmer, Anne (2018): Britische Regierung warnt: Brexit schadet Wirtschaft, https://www.tagesschau.de/wirtschaft/brexit-707.html
abgerufen am 10.11.2023 um 11:08 Uhr.

Tagesschau; Ueckerseifer, Ulrich (2019): Hintergrund: Wie ein Brexit die Autoproduktion verändern könnte, https://www.tagesschau.de/wirtschaft/brexit-folgen-industrie-101.html abgerufen am 10.11.2023 um 15:55 Uhr.

Tandler, Sandra Meta (2013): Supply Chain Safety Management - Konzeption und Gestaltungsempfehlungen für lean-agile Supply Chains, in Eßig, Michael/Stölzle, Wolfgang (Hrsg), Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Tetakawi (2022): Berühmte Beispiele für Outsourcing, https://insights.tetakawi.com/de/ber%C3%BChmte-beispiele-f%C3%BCr-outsourcing abgerufen am 11.11.2023 um 14:26 Uhr.

Tietje, Christian (2017): Lost in Brexit: Rechtliche Rahmenbedingungen der Austrittsverhandlungen, veröffentlicht in: ifo Schnelldienst, 11/2017 70. Jahrgang, https://www.ifo.de/DocDL/sd-2017-11-becker-etal-brexit-2017-06-08.pdf abgerufen am 10.11.2023 um 14:14 Uhr.

Trimble Transportation & Logistic (o.D.): Intelligente Telematik für jedes Transportunternehmen, https://www.trimbletl.com/de/uber-uns/ abgerufen am 09.11.2023 um 14:44 Uhr.

Trimble Transport & Logistics; Siegert, Lutz (2021): Brexit macht Digitalisierung des Dokumentenmanagements im Transportwesen erforderlich, https://news.trimbletl.com/de/brexit-macht-digitalisierung-des-dokumentenmanagements-im-transportwesen-erforderlich abgerufen am 09.11.2023 um 14:42 Uhr.

Utopia; Gaida, Laura (2022): Lieferketten im Dauerstress stellen die Globalisierung infrage, https://utopia.de/news/lieferketten-im-dauerstress-stellen-die-globalisierung-infrage/ abgerufen am 10.11.2023 um 12:38 Uhr.

Utopia; Waldner, Relana (2022): Deglobalisierung: Was spricht dafür, was dagegen? https://utopia.de/ratgeber/deglobalisierung-was-spricht-dafuer-was-dagegen/ abgerufen am 11.11.2023 um 14:34 Uhr.

Welt; Wanner, Claudia (2019): Das neue Klimagesetz macht Großbritannien zum globalen grünen Anführer, Klimaschutz: Großbritannien will Emissionen auf null reduzieren - WELT abgerufen am 05.12.2023 um 16:52 Uhr.

WDR (2023): Krieg in der Ukraine - Die Hintergründe kurz erklärt, https://www1.wdr.de/nachrichten/ukraine-konflikt-108.html abgerufen am 01.12.2023 um 19:55 Uhr.

Wirtschaftsdienst; Zweynert, Joachim (2014): Was bringen Sanktionen? Politökonomische Anmerkungen, Heft 9 S.606-607, Witten, https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2014/heft/9/beitrag/was-bringen-sanktionen-polit-oekonomische-anmerkungen.html abgerufen am 09.11.2023 um 14:25 Uhr.

Wirtschaftswoche (2021): Spediteure: Großbritannien als „Gelegenheitsziel“ unattraktiv, https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/brexit-folge-spediteure-grossbritannien-als-gelegenheitsziel-unattraktiv/27412444.html abgerufen am 10.11.2023 um 14:30 Uhr.

Wirtschaftswoche (2023): DIHK nennt Brexit „wirtschaftliches Desaster“, https://www.wiwo.de/politik/konjunktur/grossbritannien-dihk-nennt-brexit-wirtschaftliches-desaster/28953472.html abgerufen am 10.11.2023 um 11:10 Uhr.

Wirtschaftswoche; Hermes Oliver (2021): Wer die Globalisierung abkoppeln will, schadet allen! https://www.wiwo.de/politik/ausland/geopolitik-wer-die-globalisierung-abkoppeln-will-schadet-allen/27102268.html
abgerufen am 10.11.2023 um 12:32 Uhr.

Wohlmann, Monika (Hrsg.); Rebeggiani, Luca; Wilke Christina Benita (2020): Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaftslehre - Demografischer Wandel - Globalisierung & Umwelt - Digitalisierung, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

WSW Software (o.D.): Just in Time (JIT) Produktion - Definition, Verfahren und Vorteile, https://www.wsw.de/lexikon/just-in-time/
abgerufen am 01.12.2023 um 14:00 Uhr.

ZBW-Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft; Kolev, Prof. Dr. Galina; Matthes, Jürgen (2021): Protektionismus und Abschottungstendenzen bremsen und verändern die Globalisierung, veröffentlicht in: Wirtschaftsdienst, 101. Jahrgang, 2021, Heft 11, S.845-849. https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/11/beitrag/protektionismus-und-abschottungstendenzen-bremsen-und-veraendern-die-globalisierung.html abgerufen am 10.11.2023 um 12:20 Uhr.

ZDF (2021): Was ist der Brexit? https://www.zdf.de/kinder/logo/wie-es-um-den-brexit-steht-100.html abgerufen am 12.11.2023 um 10:09 Uhr.

ZDF; Hohmann, Laura; Hugo, Mark (2023): Umweltschäden in der Ukraine - Krieg gegen die Ukraine, https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/umwelt-auswirkung-ukraine-krieg-russland-100.html abgerufen am 09.11.2023 um 14:00 Uhr.

Zeit Online (2022): Studie: Brexit hat Personalmangel häufig verstärkt, https://www.zeit.de/news/2022-08/15/studie-brexit-hat-personalmangel-haeufig-verstaerkt abgerufen am 10.11.2023 um 10:47 Uhr.

Zeit Online (2023): Finanzmärkte reagieren inzwischen positiv auf Ukraine-Hilfen, https://www.zeit.de/wirtschaft/2023-01/ukraine-krieg-weltwirtschaft-maerkte-waffenlieferungen abgerufen am 10.11.2023 um 11:38 Uhr.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Lars Fischer, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne erlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorgelegte Arbeit hat weder in der gegenwärtigen noch in einer anderen Fassung schon einem anderen Fachbereich der Hochschule Ruhr West oder einer anderen wissenschaftlichen Hochschule vorgelegen.

Bottrop, 20. Dezember 2023 — L. Fischer

Ort, Datum — Unterschrift