



Zollrisiken mit künstlicher Intelligenz managen

Wie digitale Analysen Einkaufs- und Vertriebsstrategien verändern

Der Handelskonflikt zwischen den USA und China führt zu massiven Zollverwerfungen – mit Folgen auch für Stahlimporteure und -verarbeiter weltweit. Strafzölle, Ausnahmefristen und Neuverhandlungen erzeugen Unsicherheit entlang der Lieferketten. Doch Unternehmen, die strategisch auf Datenanalyse und künstliche Intelligenz setzen, können nicht nur reagieren, sondern aktiv ihre Einkaufs- und Vertriebswege optimieren.

Von Katharina Weber und Philippe Gillen*

Es sei gerade ein „Epochenwandel in der Weltwirtschaft“ zu erleben, sagt Moritz Schularick, Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft, und verantwortlich dafür ist die US-Zollpolitik. Präsident Donald Trump will Industriearbeitsplätze zurück in die Vereinigten Staaten holen und Amerika „great again“ machen. Anfang April holte er zum Rundumschlag aus: Er hob die Zölle auf Waren von 57 Handelspartnern auf 11 bis 50 Prozent an.

Als dann die Börsen weltweit taumelten, setzte er diese Anordnung für 90 Tage aus – für Länder, die nicht mit Gegenzöllen reagierten. Mit China eskalierte jedoch der Handelskrieg mit US-Zöllen von 145 Prozent auf chinesische Waren und für US-Waren in China von 125 Prozent. Mitte Mai verkündete Trump dann den „vollständigen Neustart“: Für chinesische Exporte gilt jetzt ein Zoll von 30 Prozent, umgekehrt sind es 10 Prozent.

Doch auch diese Regelung gilt nur für 90 Tage. Trumps Zollchaos aus Eskalation und Entspannung dürfte bleiben. Denn die Zölle sind für ihn das wichtigste Instrument, um sein Wahlversprechen zu realisieren.

Zollrisiken eröffnen neue Spielräume

Die täglich neuen Drohungen und Anordnungen beeinflussen die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Un-

Strafzölle erzwingen einen Kurswechsel in der Supply Chain – und digitale Tools schaffen strategische Handlungsoptionen.

Foto: GreenOak/shutterstock.com

ternehmen sowohl auf der Einkaufs- wie auf der Vertriebsseite. Viele Unternehmen reagieren darauf allein mit Kostensenkungen. Was sie übersehen: Diese Entwicklung bietet auch Chancen.

Zwar reduzieren Trumps Zölle das Wachstum der Weltwirtschaft. Der zu verteilende Kuchen wird kleiner. Das bedeutet jedoch nicht, dass dies automatisch auch für jedes einzelne Unternehmen gilt. Deshalb ist es falsch, darauf rein defensiv zu reagieren und nur die eigene Betroffenheit in Gestalt höherer Kosten auf der Einkaufs- und Vertriebsseite zu sehen. Denn zugleich verändert sich ja auch die Lage der Lieferanten, Konkurrenten und Kunden. Daraus ergeben sich häufig neue Spielräume für Verhandlungen gegenüber Lieferanten, die unter Druck geraten, oder gegenüber Kunden, weil Konkurrenten an preislicher Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Fallbeispiel: Strafzölle auf Vorprodukte wie Stahlblech

Trump's willkürliche Strafzölle haben jedoch die an sich schon komplexe Situation für viele Produkte und Un-

ternehmen noch komplizierter gemacht. Ein Beispiel: Einer unserer Kunden importierte die Hardware für seine Labor- und Analysegeräte (pulverbeschichtetes Stahlblech) aus China. Die Montage der Elektronik erfolgte dann in der EU, das fertige Gerät lieferte er auch in die USA. Der Export in die USA war weitgehend zollfrei, bis Trump Anfang April Strafzölle dekretierte. Produkte mit chinesischem Ursprung werden nun mit einem Strafzoll von 34 Prozent belegt, während auf Waren mit EU-Ursprung nur ein Zoll von 10 Prozent anfällt.

Das Problem für unseren Kunden: Der hohe Strafzoll für Produkte aus China bleibt trotz der Weiterverarbeitung in Europa bestehen, wenn keine substantielle Umwandlung erfolgt. Und das ist Interpretationssache, unser Kunde musste nun den höheren Strafzoll einkalkulieren. In dieser Situation konnten wir ihm mit Hilfe von zwei aufeinander abgestimmten Software-Tools auf Basis künstlicher Intelligenz schnell eine Lösung präsentieren.

KI kann strategische Antworten liefern

Die erste Komponente des Tools stellt eigenständig alle verfügbaren Informationen aus Datenbanken und Webseiten zusammen, um den Impact der Zölle auf die eigenen Preise, die der Lieferanten und die der Wettbewerber zu untersuchen. Auf dieser Basis analysiert die zweite Toolkomponente dann in Sekundenbruchteilen alle möglichen Szenarien, um die beste Lösung für eine umfassende gesamtheitliche Zollstrategie entlang der Lieferkette für Einkauf und Vertrieb herauszufiltern. Mit den herkömmlichen Instrumenten wie Excel-Tabellen oder Entscheidungsbäumen wird zu viel Zeit mit der Beschaffung und Verarbeitung der Daten verschwendet, statt diese in die Strategie zu investieren.

In diesem Fall untersuchte die KI eigenständig das Wettbewerbsumfeld aller in Frage kommenden Lieferanten für die Hardware und identifizierte einen alternativen Anbieter in Ost-

europa. Die auf der Basis entwickelte optimale Einkaufs- und Vertriebsstrategie sah dann so aus: Um den chinesischen Lieferanten an den höheren Zollkosten zu beteiligen und ihn zu Preisnachlässen zu bewegen, konfrontierte der Einkauf ihn erfolgreich mit dem Konkurrenzangebot aus Osteuropa. Und der Vertrieb bot seinen US-Kunden zwei Möglichkeiten an: sie entweder mit dem nun ausschließlich in der EU produzierten Gerät mit leicht anderem Design und geringeren Zollkosten zu beliefern. Oder die bisherige Produktvariante mit chinesischem Ursprung beizubehalten, aber auf Basis eines „Pain-Share“-Preismodells zur anteiligen Abdeckung der Zollmehrkosten.

Mehr Transparenz – mehr Handlungsspielraum

Mit dieser Strategie konnte sich das Unternehmen seinen Kunden in den USA als flexibler Anbieter trotz der gewachsenen geopolitischen Unsicherheit präsentieren. Langfristig gewinnt es durch den Aufbau eines zweiten Lieferanten zudem mehr Versorgungssicherheit. Denn sollten die Strafzölle entfallen, bleibt der Wettbewerb zwischen den Lieferanten bestehen.

Fazit

In dieser von Unsicherheit und schnellen Veränderungen gekennzeichneten Situation ist es entscheidend zu wissen, welche Produkte, Lieferanten und Kunden wie von Zöllen betroffen sind, wie sich die Wettbewerbslage verändert und welche Hebel sich daraus für die Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden ergeben. Strafzölle sind insofern mehr als nur ein Beschaffungsthema, sondern ein Anlass zu strategischen Verhandlungen. ■

**Katharina Weber ist CEO der Verhandlungsberatung Negotiation Advisory Group (NAG). Prof. Dr. Philippe Gillen ist dort Head of Data Science sowie Professor für Quantitative Methoden in der Wirtschaft an der CBS University of Applied Sciences in Köln.*