

# Gesprengte Lieferketten

Viele Firmen sind abhängig von Zulieferern aus Fernost – die Corona-Krise könnte zu einem Umdenken führen

Von Thomas Klein

Immer mehr, immer günstiger – eines der größten Versprechen der Globalisierung in den letzten Jahrzehnten bestand darin, den weltweiten Wohlstand zu mehren. Güter und Dienstleistungen sollten dort erzeugt werden, wo das am effizientesten und schnellsten möglich war. Tatsächlich sanken die Verbraucherpreise aufgrund der zunehmenden globalen Arbeitsteilung in fast allen Bereichen.

Eine Folge dieser Entwicklung war, dass Unternehmen einen immer größeren Teil ihrer Wertschöpfung an spezialisierte Zulieferer auslagerten, was zunehmend komplexere Lieferketten nach sich zog. Durch die aktuelle Covid-Krise wurden diese Systeme zum Teil massiv gestört. Dadurch wurden zwei Dinge deutlich: Erstens, wie anfällig diese fein austarieren Unternehmensnetzwerke für Störungen sind. Zweitens, wie abhängig die Weltwirtschaft in Bezug auf viele grundlegende Betriebsmittel vom Nachschub aus China ist.

Bei vielen Unternehmen könnte das zu einem Umdenken führen. So gaben etwa 40 Prozent der US-Unternehmen, die kürzlich von der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) befragt wurden, an, dass sie unter dem Eindruck der Krise ihre Lieferketten überdenken wollen, um sie künftig besser gegen solche Unterbrechungen zu wappnen.

## Gefährliche Komplexität

In den letzten Jahrzehnten waren Unternehmen vor allem darauf bedacht, ihre Lieferketten auf Effizienz zu trimmen. Große Lagerbestände galten als Geldverschwendung, da sie nicht nur Investitionen in Lagerkapazitäten erforderten, sondern auch nur Kapital banden. Daher verpflichteten gerade Branchen mit komplexen Produkten wie die Automobilindustrie ihre Zulieferer darauf, die benötigten Bauteile genau in dem Moment anzuliefern, in dem sie benötigt wurden – das sogenannte „Just in Time“ Prinzip.

„Damit sparen die Hersteller eine Menge Geld, aber es erfordert die ständige Koordination mit ihren Zulieferern; und den Zulieferern der Zulieferer. Wenn ein Glied in der Kette ausfällt und es das nicht mit alternativen Anbietern ausgleichen kann, hat der Hersteller ein Problem“, sagt Benny Mantin, Direktor des Luxembourg Centre for Logistics and Supply Chain Management (LCL) an der Uni Luxemburg. „Ein extremes Beispiel ist der Automobilsektor mit sehr langen Lieferketten mit teilweise zehn bis zwanzig Ebenen, die sich oft über mehrere Kontinente erstrecken. Dort gibt es auch wenig Redundanzen, wenn ein Lieferant ausfällt. Diese Komplexität birgt ein enormes Risiko.“ So ergab eine Umfrage des Datendienstleisters IHS Markit aus dem März 2020, dass eine Mehrzahl der Manager im Automobilsektor in der Corona-Krise Engpässe in ihren Lieferketten feststellen. Daneben wird das Wiederhochfahren der Produktion nach dem Ende des Lockdowns

schwieriger je komplexer die Lieferkette ist. „Das Wiederanlaufen der Operationen zu orchestrieren wird zu einer enormen Herausforderung, weil all die verschiedenen Schichten an Zulieferern nahezu zur gleichen Zeit die Arbeit wieder aufnehmen müssen.“ Bei einigen Herstellern könnte diese Erfahrung dazu führen, dass sie zukünftig entweder ihre Lagerbestände erhöhen oder sich Zulieferer näher am Heimatmarkt suchen.

## Politischer Druck und Innovation

Bereits vor der Krise gab es mehrere Entwicklungen, die dafür sprachen, dass Unternehmen ihre Lieferketten überdenken. Die eine ist politisch, denn im Handelskrieg zwischen den USA und China fürchteten viele Betriebe, zwischen die Fronten zu geraten. „Einige amerikanische Firmen haben bereits angefangen, Teile ihrer Produktion aus China abzubauen“, so Mantin. Ein Gewinner dieser Entwicklung scheint Vietnam zu sein; große Elektronikkonzerne wie Apple, Nintendo und Foxconn haben bereits Fertigungskapazitäten aus China dorthin verlagert. Hinzu kommt, dass China einige seiner Kostenvorteile eingebüßt hat. Die Löhne im Reich der Mitte sind inzwischen zum Teil auf einem ähnlichen Niveau wie in manchen Ländern wie Rumänien und Marokko, die geografisch näher an den europäischen Endproduzenten liegen. Mantin glaubt dennoch nicht, dass kurzfristig ein massenhafter Exodus von Produktionsfirmen aus China bevorsteht. „Eine solche Verlagerung kann nicht über Nacht erfolgen. China

## Die Komplexität der Lieferketten birgt ein enormes Risiko.

Benny Mantin

bietet nach wie vor große Vorteile. Man muss erst Alternativen finden, die in Bezug auf Kosten, Sicherheit, verfügbare Arbeitskräfte und Logistik mithalten können. Dazu müssen erst Produktionsanlagen in anderen Ländern aufgebaut werden. Das erfordert mehrere Jahre“, so der Logistikexperte Mantin. Auch Malik Zeniti, der Direktor des Luxemburger Logistikclusters glaubt nicht an eine Änderung der Warenströme in der nächsten Zukunft. „Die Investitionen, die für eine solche Entwick-

lung notwendig wären, sind im Moment sehr unwahrscheinlich. In der Rezession wird kaum jemand investieren“, sagt Zeniti. Der zweite Trend, der für eine Umkehr der Lieferströme spricht, ist technologischer Natur. Fortschritte in der Robotik und im 3-D-Druck sprechen dafür, dass Arbeitskosten in der Standortentscheidung an Bedeutung verlieren. Bestimmte Prozesse, die bisher in Billiglohnländern ausgelagert wurden, könnten künftig wieder näher an die Werke der Endproduzenten heranrücken.

Das würde es den Herstellern ermöglichen, schneller auf Schwankungen in der Nachfrage zu reagieren und Produkte nach Kundenwünschen zu individualisieren. „Diese Entwicklungen werden definitiv große Auswirkungen haben, aber fürs erste wer-

den sie die globalen Lieferketten nicht wesentlich verändern“, sagt Mantin. „Für die Produktion in großen Stückzahlen ist 3-D-Druck nach wie vor zu teuer.“ Er erwartet die Anwendung eher im Bereich der Instandhaltung oder der Produktion von Einzelstücken. „In diesen Bereichen kann die Technologie helfen, große Lagerbestände zu verhindern. Wenn man über die Baupläne verfügt, kann man die benötigten Teile nach Bedarf drucken“, so Mantin.

## Pflichtreserven

Mantin bezweifelt, dass Unternehmen unter dem Eindruck der Corona-Krise ihre Lieferketten grundlegend ändern werden. „Natürlich wird es Diskussionen über die Widerstandskraft der Lieferketten geben. Aber ich denke, dass der Wettbewerbsdruck und das kurzfristige Gewinnstreben dazu führen, dass die Erfahrung ignoriert wird“, so der Logistikexperte.

Überzeugt ist er hingegen, dass die Staaten zukünftig stärker Einfluss auf die Gestaltung von Lagerhaltung und Logistikketten nehmen werden, nachdem in der Corona-Krise kritische Güter wie Schutzmasken und Bauteile für Beatmungsgeräte knapp wurden. Staaten werden entweder selbst Lagerbestände für bestimmte Produkte anlegen oder von Unternehmen verlangen, das zu tun. „Ähnlich wie man Banken verpflichtet, gewisse Mindestreserven nachzuweisen, kann ich mir auch vorstellen, dass Unternehmen Mindestvolumina von bestimmten Produkten lagern müssen“, sagt Zeniti.



Riesige Containerschiffe liefern Nachschub quer über den Erdball. In der Corona-Krise erfuhren viele Unternehmen, wie anfällig die fein austarieren globalen Lieferketten für Störungen sind. Foto: Getty Images

## Corona „Task Force“ für Logistik

Die Luxemburger Forschungseinrichtungen haben eine „Task Force“, um Politik und Unternehmen in der Corona-Krise mit wissenschaftlicher Expertise zu unterstützen. Eine der Arbeitsgruppen befasst sich mit der Frage, wie sich die Pandemie auf die Logistikbranche, die Versorgungsnetzwerke und den Fluss der Güter auswirkt. In der Arbeitsgruppe wirken Wissenschaftler der Universität, des LIST, von Luxinnovation sowie Vertreter des Wirtschaftsministeriums und des Cybersicherheitscenters Incert mit. „Wir wollen herausfinden, ob es in der Krise Veränderungen oder Probleme in bestimmten Lieferketten gibt. Gibt es Verschiebungen

in der geografischen Nachfrage? Wie wirkt sich die Krise auf die einzelnen Unternehmen der Branche aus?“, erklärt Benny Mantin, Logistikexperte von der Uni Luxemburg und einer der Leiter der Arbeitsgruppe. Zunächst will sich Mantin vor allem auf die Lieferketten in den Bereichen Lebensmittel, Gesundheit und den Automobilsektor konzentrieren. Kurzfristig wollen die Wissenschaftler so auftauchende Schwierigkeiten und Engpässe erkennen und Handlungsempfehlungen für die Politik ableiten. Langfristig will Mantin eine Art „Monitoring“-System für Versorgungsnetzwerke etablieren, um mögliche Probleme schnell zu erkennen. THK