

Wie verändert Covid-19 die Lieferketten?

Erschienen: Organisator, August 2020

Autor: Thomas Berner, Organisator
Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG

Keine Produktion, weil Bestandteile plötzlich nicht mehr lieferbar waren, oder Preise für Commodities, die wegen Versorgungsengpässen plötzlich stiegen: Der Lockdown machte bewusst, dass die Abhängigkeit von nur wenigen Lieferanten mitunter grosse Risiken birgt. Beginnen sich nun Lieferketten zu verändern?

Die weltumspannenden Liefernetzwerke trieben in den letzten Jahrzehnten die Globalisierung voran. Zwischen 1990 und 2008 fand wohl die grösste Ausweitung des Handels statt – 60 bis 70 Prozent des Wachstums war auf globale Lieferketten zurückzuführen. Das letzte Jahrzehnt wiederum war von Sättigungsbewegungen geprägt; gerade die Logistikbranche begann zunehmend unter Margendruck zu leiden.

Welthandel wächst nicht mehr.

Die Covid-19-Pandemie führte nun zu einem «Angebotschock» mit nachfolgender Rezession. «Die damit verbundene Unsicherheit könnte die Expansion der globalen Wertschöpfungsketten um mindestens 35 Prozent verlangsamen», schreibt Dalia Marin von der Technischen Universität München in einem Kommentar in der Juli-Ausgabe von «Wirtschaftsdienst», der Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Sie weist darauf hin, dass der Welthandel inzwischen nicht mehr schneller als das globale BIP wachse. «Setzt sich dies fort, werden viele Unternehmen ihre Fertigung aus Asien und anderswo zurückholen», so die Expertin. Verabschieden müsse man sich wohl von der Vorstellung einer raschen, V-förmigen Erholung der globalen Wirtschaft.

Fertigung zurück nach Europa?

Die Kosten in der Administration und den Operations sind oft ein grosser Teil im Unternehmen. Sie addieren sich aus Personal-, Material- und sonstigen Kosten wie Miete, Leasing etc. sowie indirekte Kosten wie Abschreibungen, Zinsen, Steuern etc. Für kurzfristige Einsparungen sind i.d.R. nur die Personal-, Material- und einzelne sonstige Kosten relevant. Wo sind die richtigen Stellschrauben?

Die Suche der Nadel im Heuhaufen

Das ist Wasser auf die Mühlen europäischer Zulieferer, die viele Aufträge nach Asien verloren haben. Asiatische Zulieferer überzeugten bis anhin durch Flexibilität und attraktive Konditionen. Klar, dass im Zeichen von sinkenden Margen fast überall in der Industrie auf die «Werkbank Asien» gesetzt wurde. «Jedoch wurde die Möglichkeit einer erneuten weltweiten Wirtschaftskrise von den meisten schlicht ignoriert», bilanziert nun Peter F. Schmid, CEO von Visible, die u.a. die B2B-Plattform «Wer liefert was» betreibt. Ein Ausfall der Lieferketten aus Asien existierte als Szenario bis heute vielerorts nicht, wie die Covid-19-Pandemie schmerzlich bewusst machte. In der Tat sahen sich viele Unternehmen wegen des kompletten Lockdowns in China gezwungen, ihre Beschaffungsstrategien zu überdenken. Lokale, nationale Anbieter konnten an manchen Orten in die Bresche springen. Sie dürften deshalb auch in

Zukunft verstärkt in den Fokus der Einkäufer rücken, denn kürzere Lieferwege bedeuten mitunter eine höhere Ausfallsicherheit.

Umfrage für besseres Supply-Chain Risikomanagement.

Die Covid-19 Pandemie sei ein besonders dramatisches Beispiel für die Schwierigkeiten, mit denen Supply Chain Manager konfrontiert sind, heisst es auch beim Verband Netzwerk Logistik (VNL). In Zusammenarbeit mit der Swiss IPG Group, der Haute école de gestion Arc (HEG Arc) hat der Verband aktuell eine Umfrage entwickelt, um zu untersuchen, wie agil Unternehmen aufgestellt sind, um rasch auf unvorhergesehene Unterbrechungen der Wertschöpfungskette zu reagieren. Supply Chain Manager müssen in Zukunft noch mehr ein Gespür für Veränderungen entwickeln. Ihre Aufgabe wird mehr denn je sein, eine Organisation zu schaffen, die bereit ist, mit Agilität und Schnelligkeit auf unvorhergesehene Unterbrechungen der Wertschöpfungskette zu reagieren, schreibt dazu der VNL. Mit anderen Worten: Supply Chain Management wird zu einer strategischen Aufgabe in der Unternehmensführung – auch von KMU. Denn während Grossunternehmen in der Regel rasch in der Lage sind, alternative Beschaffungsmärkte zu erschliessen, sind kleinere Unternehmungen diesbezüglich schlechter aufgestellt. Die Erkenntnisse der VNL Befragung haben deshalb einen klaren Zweck, wie Katrin Reschwamm, Geschäftsleiterin von VNL Schweiz, erläutert: «Mit der Umfrage können Sie einfach und schnell Ihr Risikoprofil ermitteln und Hinweise erhalten, welche Massnahmen zur Risikominderung eingeleitet werden sollten. Darüber hinaus werden wir mit Ihnen einen individuellen Aktionsplan aufstellen, um verschiedene Massnahmen zur Risikominderung zielgerichtet und effektiv umzusetzen.»

Veränderungen für die Logistikbranche.

Gefordert sind auch die verschiedenen Dienstleister für die Logistik, wie nebenstehende Interviews zeigen. «Aufgrund der Corona-Krise und ihrer Folgen sind die Kosten z.B. wegen längerer Standzeiten an Grenzen, Verladerestriktionen in einzelnen Ländern, Fahr-/Flugplanänderungen im Luft- und Seefrachtverkehr etc. zum Teil erheblich gestiegen», sagt etwa Urs Häner von Dachser. «Die Kosten können und wollen wir aber nicht 1:1 an die Kunden weitergeben», hält er fest. Vielmehr sehen sich die Logistiker auch als Berater: «Wir beraten Unternehmen gerne, wie sie ihre Logistik bei Lieferanten- oder Standortwechsel weiter optimieren und zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für den Verkauf bzw. Einkauf machen können», so Urs Häner weiter. Ob Unternehmen inskünftig wieder mehr in- statt outsourcen, bleibt abzuwarten. Vielmehr wird wohl erst ein Wechsel von einer Single- zu einer Multi-Supplier-Strategie erfolgen müssen.

Nachgefragt bei



Dr. Peter Acél
ist Geschäftsführer und Teilhaber
von Dr. Acél & Partner
mit 12 Mitarbeitenden.

Dr. Acél & Partner AG
Aargauerstrasse 1
8048 Zürich
T 044 447 20 66
office@acel.ch
www.acel.ch

1. Was ist – allgemein gesprochen – die grösste Veränderung Ihres Geschäfts im Zusammenhang mit Covid-19?

Bereits Ende Februar wurde ein erstes Projekt sistiert. Mittlere und grössere Projekte laufen normal weiter, nur kleinere wurden in den letzten Wochen unterbrochen oder gestoppt. Neue Projektanfragen gingen deutlich zurück, auch wenn aus meiner Sicht der Bedarf dringend vorhanden ist.

2. Welche Risiken für die Supply Chain und die Logistik sind aus Ihrer Sicht derzeit besonders akut?

Die Planbarkeit wird schwieriger. Es fehlen z.B. Zuladungsmöglichkeiten wegen ausbleibender Passagierflüge, besonders aus Fernost und den USA. Das führt oft zu Verzögerungen. Wichtig: Das Hochfahren von unterbrochenen Produktionsketten dauert. Das unterschätzen viele Firmen.

3. Daraus folgend: Worauf sollten Logistikkunden bei ihrem Supply Chain-Risikomanagement derzeit besonders achten?

Unternehmen sollten nicht alles aus einer einzigen Region beziehen, sondern auf mehrere Lieferanten setzen, die geografisch weit auseinanderliegen. Ferner sollte man vorübergehend zusätzliche Puffer in der Lieferkette schaffen. Wichtig: professionelles «Business Continuity Planning» implementieren.

4. Trend zu Insourcing statt Outsourcing: Was bedeutet dies für Sie als Logistikdienstleister?

Kurzfristig ist Insourcing sicher naheliegend. Das gibt Sicherheit. Doch längerfristig glaube ich nicht, dass dies funktioniert. Denn der Kostendruck wird wieder schnell zunehmen. Als Alternative sehe ich das «Second Sourcing» in Verbindung mit einer bewirtschafteten Firmen-Flexibilität.