

# Wie Corona die Logistik beeinflusst

Schlanke Unternehmen sind flexibler

von Christoph Roser

Das Coronavirus, auch bekannt als COVID-19 oder SARS-CoV-2, zieht wie ein Lauffeuer um die Welt. Es tötet nicht nur Menschen, sondern verursacht auch enorme Kopfschmerzen für die Wirtschaft. Viele Länder erleben derzeit eine zweite Welle. In diesem Artikel werde ich darauf eingehen, wie sich die Pandemie auf die Lieferketten auswirkt, wie diese reagieren und wie sich dies in Zukunft auf die Lieferketten auswirken könnte.

**V**eränderte Umstände aufgrund der Corona-Pandemie führten in einigen Branchen zu einem erheblichen Nachfragerückgang. Die mächtige Automobilindustrie steht unter massivem Druck. In Deutschland sank die Inlandsnachfrage um 30 %. In den am stärksten vom Virus betroffenen Regionen Italiens schrumpfte der Absatz um 85 % (März 2020 gegenüber 2019). Noch schlimmer war der April, in dem die Verkäufe in ganz Europa um 50 % gegenüber dem Vorjahr zurückgingen. Auch die damit verbundenen Dienstleistungen sind rückläufig, darunter der Benzinverbrauch und die Wartung. Auf Restaurants bezogene Dienstleistungen erlitten einen Sturzflug, als Restaurants gezwungen waren, zu schließen. Die Reisebranche ist ebenfalls rückläufig. Alles, was mit Reisen zu tun hat, ist viel weniger gefragt als früher.

## Mit Nachfragerückgang umgehen

Ein schlankes Unternehmen kann mit einem Nachfragerückgang viel besser umgehen als ein nicht so schlankes Unternehmen. Kürzere, schlankere Lieferketten bedeuten, dass Sie den Materialfluss schneller verlangsamen können. Wenn Ihre Waren per Schiff aus China ankommen, haben Sie immer Waren im Wert von zwei Monaten auf dem Meer schwimmen. Diese Güter binden Kapital, und wenn sie ankommen, müssen sie irgendwo gelagert werden. Einigen Häfen geht der Platz für Container aus, und sie haben damit begonnen, Tanks im Landesinneren für die Lagerung von Gütern zu nutzen... mit dem zusätzlichen Aufwand, Dinge umzulagern. Es gibt sogar fallweise Betrüger, die nicht vorhandenen Lagerraum verkaufen. Der Preis einiger Ölterminkontrakte ist sogar auf negative 37 Dollar pro Barrel gefallen, weil das Öl

gepumpt wurde, aber keine Abnehmer fand. Man bezahlte sogar Geld dafür, dass das Öl abgenommen wurde.

Selbst wenn Sie weiter produzieren, müssen Sie die Waren irgendwo unterbringen. Die Automobilindustrie mietete riesige Parkplätze von (derzeit ungenutzten) Stadien an, um dort Hunderttausende unverkaufter Autos abzustellen. Ein schlankes Unternehmen hätte die Produktion besser heruntergefahren, um eine Überproduktion zu vermeiden, die die schlimmste der sieben Verschwendungsarten ist. Um ein historisches Beispiel zu nennen: Während der Ölkrise 1973 konnte Toyota die Produktion zurückfahren und später viel schneller als die Konkurrenz wieder hochfahren. Insgesamt kann eine schlanke Lieferkette einen Nachfragerückgang viel besser verkraften als eine lange und langsame Lieferkette.

## Anstieg der Nachfrage

Manche Industriezweige verzeichneten einen enormen Anstieg der Nachfrage, zum Beispiel für Dinge, die zu Hause verwendet werden. Da viele Menschen jetzt zu Hause kochen und essen, ist die Nachfrage nach Lebensmitteln im Supermarkt gestiegen. Am deutlichsten war dies bei Nudeln und Waren mit langer Haltbarkeit sichtbar (Faktor Vorratshaltung). Die Menschen benötigen ungefähr die gleiche Menge an Nahrungsmitteln. Alles, was sie nicht mehr in Restaurants essen, essen sie jetzt zu Hause. In ähnlicher Weise geht das Essen schließlich die Toilette hinunter und auch die Nachfrage nach Toilettenpapier ist gestiegen. Teilweise war dies auf das Horten zurückzuführen, aber auch darauf, dass ein Großteil der "Geschäfte", die früher am Arbeitsplatz oder in Restaurants erledigt wurden, jetzt zu Hause erledigt werden.

Nun, da die Nachfrage der Endkunden nach Lebensmitteln und Toilettenpapier gleich geblieben ist, könnte man meinen, dass Großhändler, die an Restaurants verkaufen, ihre Lebensmittel und ihr Toilettenpapier nun einfach über Supermärkte an den Endverbraucher verkaufen. Leider sind die Produkte trotz der sehr ähnlichen Endverwendung sehr unterschiedlich. Restaurants können ihre Produkte in großen Mengen kaufen, aber ein Privathaushalt braucht selten einen 50-Kilo-Sack Mehl. Beim Toilettenpapier passt eine handelsübliche Jumbo-Rolle nicht in die Toilettenpapierhalter zu Hause, selbst wenn der Verbraucher die sandpapierähnliche Qualität akzeptieren würde, die häufig in öffentlichen Toiletten zu finden ist. Daher erschweren sowohl die Produktverpackung als auch die Produktspezifikationen die Umstellung von Industrieprodukten auf den Heimgebrauch.

Im Laufe der Zeit kann dies oftmals angepasst werden und die Hersteller können – wenn auch mit zusätzlichem Aufwand – auf andere Verpackungsgrößen umstellen. Die

unsichtbare Hand der Unternehmen, die versuchen zu überleben und Geld zu verdienen, sorgt dafür, dass bereits Anpassungen vorgenommen werden. Aber nicht alle Produkte lassen sich anpassen. Eine Papiermaschine, die das billigste sandpapierähnliche Toilettenpapier herstellt, lässt sich nicht ohne weiteres auf himmlisch weiches vierlagiges Toilettenpapier umstellen. Dennoch sind Bemühungen im Gange, die Vertriebskanäle zu verändern. Auch hier macht eine schlanke Lieferkette die Sache viel einfacher. Sie brauchen keine Kunden für Ihre 300 Tonnen Mehl in 50-Kilo-Säcken zu finden oder – noch schlimmer – sie umzupacken, wenn Sie anfangs nicht 300 Tonnen Mehl auf Lager haben. Eine schlanke Lieferkette kann schneller wechseln.

Bei anderen Produkten kam es nicht nur zu einer Verschiebung der Nachfrage, sondern sogar zu einem deutlichen Anstieg. Beispiele hierfür sind Masken (sowohl qualitativ hochwertige für den medizinischen Gebrauch als auch normale für den Heimgebrauch), Handdesinfektionsmittel, Schutzausrüstung, Beatmungsgeräte, Materialien für Testsätze und weitere Artikel, die zur Bekämpfung der Krankheit benötigt werden. Im Nachhinein wäre es gut gewesen, diese auf Lager zu haben... aber das ist die Weisheit der Rückschau. Andere Nachfragesteigerungen sind darauf zurückzuführen, dass die Kunden viel mehr Zeit zu Hause verbringen. Beispielsweise waren beliebte Spielkonsolen aufgrund der unerwarteten Nachfragespitze rasch ausverkauft. Man kann jedoch nicht für alle Eventualitäten Vorräte anlegen. Wenn Sie Vorräte anlegen, dann vergewissern Sie sich, dass Art und Menge für Ihre Branche am vorteilhaftesten sind und dass der Nutzen die Mühe wert ist.

## Grenzüberschreitender Transport

Ein weiteres Problem für viele Lieferketten sind Beschränkungen des grenzüberschreitenden Verkehrs. Viele Regierungen versuchten, die Einreise von Infizierten zu ver-

hindern, indem sie die Einreise in ihr Land verhinderten oder zumindest eine zweiwöchige Quarantäne verhängten. Ausnahmen werden jedoch in der Regel für die Logistik gemacht, da so ziemlich alle Länder auf das globale Logistiknetz angewiesen sind (außer vielleicht Nordkorea). Nichtsdestotrotz wurden die Grenzüberschreitungen oft umständlicher. Auch Unternehmen, welche häufig die Luftfracht in Anspruch nahmen, haben jetzt Probleme, wenn keine Flugzeuge mehr fliegen. Die üblichen Eilaufträge für die Luftpost, die für die Fluggesellschaften eine wichtige Einnahmequelle darstellen, laufen nun weniger überstürzt ab. Insgesamt ist der grenzüberschreitende Verkehr schwieriger geworden. Wenn Lieferanten näher am Heimatort sind, wird die Sache einfacher. Toyota hat die meisten seiner Lieferanten im Umkreis von zwei Autostunden um Toyota City in Japan. Daher wäre eine kurze Lieferkette auch hier hilfreich gewesen.

Es scheint, dass viele Unternehmen sorgfältiger darauf achten, welche Grenzen sie überschreiten. Die Auswirkungen der Pandemie spielen zusammen mit anderen Faktoren wie Brexit oder dem aktuellen Verhalten der chinesischen Regierung, die Unternehmen dazu veranlassen, ihre Lieferketten anzupassen. Angeblich versuchen viele Unternehmen auch aktiv, ihre Abhängigkeit von China zu verringern. Foxconn und Apple haben gerade eine Milliarde Dollar in Indien investiert, um eine Alternative zu China zu haben. Insgesamt ist es eine herausfordernde Zeit für Produktion und Logistik. Aber jede Krise hat auch Chancen. ■

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "How the Corona Virus affects Logistics!" aus dem Blog des Autors: [www.AllAboutLean.com](http://www.AllAboutLean.com).

## Der Autor

**Prof. Dr. Christoph Roser**  
Professor of Production Management,  
Hochschule Karlsruhe  
[christoph.rosler@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.rosler@hs-karlsruhe.de)

