

Corona-Krise: Supply Chain Management der Schweiz auf dem Prüfstand (I)

In einer zweiteiligen Serie analysiert Prof. Erik Hofmann vom Institut für Supply Chain Management die Auswirkungen von COVID-19 auf die Beschaffung und Logistik in der Schweiz. Teil I: Aktuelle Konsequenzen für die Supply Chains.



Prof. Dr. Erik Hofmann

2. April 2020. Weltweit sind die Versorgungsketten aktuell unter Dauerstress – auch in der Schweiz. Wie noch nie zuvor in Friedenszeiten müssen sie derzeit zeigen, was sie imstande sind zu leisten. Und – das Positive – Supply Chain Manager und ihre Operations-Einheiten beweisen derzeit eindrücklich ihre Anpassungsfähigkeit; die Beschaffung und die Logistik erweisen sich trotz aller Widrigkeiten der Krise als ein entscheidender Faktor für das europäische Wirtschaftssystem – dies insbesondere in der Lebensmittel-, der Pharma- und MedTech-Industrie. In diesen Sektoren sind Transport- und Lagerdienstleistungen unermüdlich im länderübergreifenden Betrieb, auch wenn die Aktivitäten immer langsamer und schwieriger aufrechtzuerhalten sind. In anderen Branchen – wie der Automobil-, der Maschinen- und Anlagen- oder der High-Tech-Industrie – kommt es jedoch immer mehr zu dramatischen Unterbrüchen der Supply Chains.



mehr von diesem Autor

Welche Rolle spielen Beschaffung und Logistik in Zeiten einer Pandemie? Leider bemerkt man erst in schwierigen Zeiten – wie in der aktuellen Corona-Krise – wie wichtig das Funktionieren der Realgüterwirtschaft ist. Der Fluss der Güter und Waren ist das Blut unserer Wirtschaft. Insbesondere der Logistik und der Beschaffung kommt im Sinne der «Versorgungswirtschaft» eine zentrale Rolle zu – in der Schweiz, in Europa und in der gesamten Welt. Aktuell [Ende März 2020] steht die Versorgung mit lebenserhaltenden Pharmazeutika, medizintechnischen Geräten und Schutzmitteln an vorderster Front. Gleich darauf folgt die Versorgung der Bevölkerung. Die Lebensmittel-Hersteller, der Handel und die eingesetzten Logistikdienstleister operieren aktuell im «Weihnachtsmodus». Jegliche erdenklichen Kapazitäten sind derzeit nach oben gefahren. Der Online-Handel boomt wie nie zuvor. Auch hier spielen Beschaffung und Logistik eine zentrale Rolle. Was passiert, wenn die Supply Chain unterbrochen ist, lässt in anderen Branchen beobachten, in denen mittlerweile wichtige Inputgüter und Rohstoffe aus dem Ausland fehlen und damit die Produktion stillsteht.

«Die Lebensmittel-Hersteller, der Handel und die eingesetzten Logistikdienstleister operieren aktuell im Weihnachtsmodus. Jegliche erdenklichen Kapazitäten sind derzeit nach oben gefahren.»

Gibt es aktuell Lieferengpässe bei Lebensmitteln und könnte sich die Schweiz zukünftig selbst versorgen?

In der Schweiz sind wir es bislang gewohnt, fast jedes Produkt zu jeder Jahreszeit erwerben zu können. Noch sind die Regale gut gefüllt und nur für einige Produkte – wie etwa Klopapier oder Back-Hefe – sind derzeit aufgrund der ungewöhnlich hohen Nachfrage punktuell Fehlbestände zu verzeichnen. Generell gilt aber, dass einheimische Produkte aus der Schweiz von Lieferengpässen weniger betroffen sind, als Waren aus dem Ausland. Länder wie Vietnam, einer der grössten Reisexporteure, haben für landwirtschaftliche Produkte derzeit Exportbeschränkungen verhängt. In Spanien, woher die Schweiz in gewöhnlichen Zeiten viel Obst und Gemüse bezieht, bleiben Erntehelfer wegen der weitgehenden Ausgangssperre zu Hause. Ähnliches zeichnet sich für die Spargelernte in Deutschland ab. Erschwerend kommen fehlende Kapazitäten in der Logistik und bremsende Hygiene- und Quarantänebestimmungen.

Die aktuelle Corona-Krise erschwert zwar die Einfuhr von ausgewählten Lebensmitteln, eine ausschliesslich regionale Versorgung wird es auch in Zukunft nicht geben. Allerdings werden künftig die Abhängigkeiten reduziert werden, beispielsweise über redundante Bezugsquellen (Lieferanten) und über den Aufbau von Beständen, sofern das möglich ist. In jeder Krise liegt allerdings auch eine Chance – so kommen etwa bei den Konsumenten wieder verstärkt regionale Lebensmittel aus der Schweiz ins Bewusstsein. Das hätte dann sicherlich auch etwas Positives.

Was sind die aktuellen Konsequenzen für die Supply Chains?

Die Konsequenzen lassen sich nicht pauschal beantworten. Es gilt eine differenzierte Betrachtung einzunehmen, wobei in derzeit in allen Bereichen trotz oder wegen der widrigen Umstände eine grossartige Arbeit vollbracht wird.

- Genereller Stückgutverkehr: Aktuell [Ende März 2020] wird deutlich weniger produziert und folglich auch deutlich weniger transportiert. Die Stückgutlogistik ist ein durch Fixkosten getriebenes Geschäft. Die Hauptläufe müssen weiter aufrechterhalten werden. Der Fixkostenanteil pro Sendung steigt also, Stückgut wird, nicht nur in Europa, sondern auch in der Schweiz voraussichtlich nach teurer.
- Kurier-, Express- und Paketdienstleister (KEP): Die Bedeutung von Paketdienstleistungen geht derzeit über die Versorgung mit Konsumgütern weit hinaus und betrifft materielle Grundversorgungsbedürfnisse. Insbesondere die Paketdienstleister gewährleisten das Funktionieren des Distanz-Handels. In der Eidgenossenschaft nimmt vor allem die Schweizerische Post – Eigentümer ist zu 100 Prozent der Bund – eine zentrale Position ein, welcher einer besonderen Bedeutung bei der Versorgung der Bevölkerung beikommt.
- Schienengüterverkehr: Auch der Schienengüterverkehr leistet derzeit einen wichtigen Beitrag in der aktuellen Krisensituation. Denn zurzeit funktionieren Schienentransporte vor allem grenzüberschreitend weitgehend ohne grössere Beeinträchtigungen. Die akute, situationsbedingte Verknappung an Lkw-Fahrern in Europa, Probleme für Lkw an den Grenzen sowie die hohe Sicherheit von Bahntransporten fördern die Nachfrage nach Kapazitäten im kombinierten Verkehr. Besonderes Augenmerk muss der Funktionsfähigkeit der Terminals in Europa und der Schweiz gelten.
- Luftfracht: Die Luftfracht wurden durch die COVID-19-Krise stark beeinträchtigt. Aus der Schweiz wird ein Grossteil der Luftfracht als Belly-Freight (Gepäckraum-Fracht) in Passagiermaschinen befördert. Damit

werden Synergien zwischen Passage und Cargo geschaffen. Da aktuell viele Passagierflüge gestrichen wurden, fehlt diese Kapazität. Es müssen separate Transportmaschinen eingesetzt werden. Nur hierüber lassen sich die wichtigen interkontinentale Fracht-Verbindungen aus und in die Schweiz aufrechterhalten.

- Kontraktlogistik: Die Kontraktlogistik hat mit gegenläufigen Herausforderungen zu kämpfen: Während etwa der Online-Handel sprunghafte Mengenzuwächse zu verzeichnen hat, stellen andere Kunden die Produktion und ihre Logistikaktivitäten komplett ein. Das bedeutet einerseits eine erhöhte Auslastung an manchen Standorten; aber drastische Rückgänge an anderen Orten andererseits. Eine Situation zum förmlichen «Zerreißen».
- Exportverkehre: Im Überseeverkehr fehlen aktuell Container im Wirtschaftskreislauf. Die Corona-Krise begann mit dem Jahreswechsel 2020 in China – die Asiaten sind Europa also drei Monate «voraus». In diesen drei Monaten wurde Ware in Containern aus Europa und den USA nach China geschickt. Doch China produzierte bekannterweise viel weniger, folglich liegen in China nun über 5 Millionen TEU [Twenty-foot Equivalent Unit] Leer-Containerkapazität. Die fehlen hier in Europa, wovon derzeit auch die schweizerische Exportwirtschaft betroffen ist [Stand: Ende März, 2020].

Was sind derzeit die kritischsten Punkte in den Supply Chains?

Europa und vor allem die Schweiz sind in den meisten Industriezweigen stark von internationalen Zulieferernetzen abhängig. Beispiele sind die Pharmazeutik, der Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilindustrie sowie die Elektronik- und Uhren-Branche. Der Zugang zu Materialien, Komponenten, Teilen und Produkten ist sicherzustellen, wobei zu beachten ist, dass ein Grossteil des internationalen Handels auch aus Sicht der Schweiz über die Nordseehäfen – vor allem Rotterdam und Hamburg – laufen.

Obwohl die Aktivitäten weitergehen, sind die aktuellen Volumina rückläufig [Stand: Ende März 2020].

Die Krise beeinträchtigt die Verfügbarkeit von Bargeld aller Unternehmen und könnte zu allgemeinen Zahlungsverzögerungen und Ausfällen führen. Daher ist das Thema der Liquidität von besonderer Brisanz. Die Einführung von Kurzarbeit und der flexible Einsatz der Mitarbeitenden könnte hier – kurzfristig – sicherlich Abhilfe leisten.

«Für viele Unternehmen ist der Online-Kanal aktuell die einzige Möglichkeit, am wirtschaftlichen Leben teilzunehmen.»

Aufgrund des enormen Zuwachses des Distanz-Handels gilt es die Post- und Paket-Infrastrukturen sicherzustellen und entsprechende Abläufe am Laufen zu halten. Schliesslich ist für viele Unternehmen aktuell der Online-Kanal die einzige Möglichkeit am wirtschaftlichen Leben teilzunehmen.

Letztlich ist dafür Sorge zu tragen, dass die Grenzen zumindest für den Güterverkehr geöffnet bleiben – Grenzkontrollen behindern den Güterverkehr und damit die Versorgungssicherheit. Hier muss die Eidgenossenschaft auch zukünftig zwingend mit der Europäischen Union konsensorientiert agieren.

Was ist in den Supply Chains schiefgelaufen?
Beschaffung wurde vornehmlich nach Einkaufseinsparungen – so genannte Savings – gesteuert. Das führte u.a. auch zu überschuldeten Supply Chains. Die weltweite Arbeitsteilung über Ländergrenzen hinweg hat zwar viele Produkte günstiger gemacht, allerdings – so zeigt es sich jetzt – sind die Versorgungsketten dadurch anfälliger für Krisen. Die Robustheit und Widerstandsfähigkeit fehlen schlichtweg. Die Abläufe sind auf Effizienz und Just-in-Time ohne Zwischenlager und Puffer ausgelegt, in denen LKWs als

sogenannte «Warehouses-on-Wheels» fungieren.

In einigen Fällen hat man diesen «Schlankheitswahn» übertrieben, deren Konsequenzen man nun ausgesetzt ist. Zukünftig müssen sich Einkauf, Logistik und Finanzabteilung zusammentun und gemeinsam über Entscheidungen verfügen, welche die Versorgung des Unternehmens sicherstellen. Hierzu zählt der Aufbau von resilienten Supply Chains sowie eine vorausschauende und antizipative Supply Chain Planung. Unternehmen müssen ihr gesamtes Lieferantnetzwerk kennen (inklusive der Lieferanten der Lieferanten).

Für die Schaffung der Supply Chain Transparenz existieren mittlerweile schlagkräftige Mapping-Instrumente, wie z.B. **RiskMethods** oder **Resilinc**. Bei der Bewertung von Lieferanten müssen künftig neben Preis- und Qualitätskriterien zwingend stabilitäts- und krisenvorsorge-Kriterien eine Rolle spielen. Hierzu muss zwingend das Vorliegen eines Business Continuity-Plans gehören. Dies schliesst auch die vertragliche Fixierung von voraussichtlichen Wiederherstellungszeiten und -methoden während solcher Ereignisse ein.

Wie sieht es in den Supply Chains hinsichtlich der staatlichen Hilfsmittel aus?

Es muss das generelle Ziel sein, Konkurse und den Verlust von Arbeitsplätzen zu verhindern und sicherzustellen, dass die Unternehmen zahlungsfähig und handelsfähig bleiben. Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, dort weiterzumachen, wo sie vor der Krise aufgehört haben. Hier muss aktuell das Motto lauten «Nicht kleckern, sondern klotzen!» Die «Corona-Hilfspakete» müssen rasch bei den akuten Bedürftigen, insbesondere den klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU), ankommen.

«Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, dort weiterzumachen, wo sie vor der Krise aufgehört haben.»

Glücklicherweise ist dies auch der Fall. Die Umsätze dieser zahlreichen Betriebe überschreiten im Durchschnitt selten 200'000 CHF pro Jahr, es werden also rund 10'000 bis 15'000 CHF monatlich an Kompensation benötigt. Allerdings: Selbst, wenn man Einsparungen beim variablen Aufwand in Rechnung stellt, helfen die in Rede stehenden staatlichen Sofort-Zuschüsse bestenfalls über die nächsten vier bis sechs Wochen.

Unglücklicherweise wissen wir derzeit nicht, wie lange sich die Krise hinziehen wird. Zudem: Den Unternehmen muss es bewusst sein, dass sie die Kredite in den kommenden Jahren zurückzahlen müssen. Viele der kleinen und mittelständischen Unternehmer haben jedoch noch nie mit einer Bank über einen Kredit verhandelt. Mit den Formalitäten und der Bürokratie, die beispielsweise mit einem Antrag auf liquiditätssichernde verbunden sind, sind sie oft überfordert. Es gilt, die Rückzahlungen so einfach wie nur möglich zu gestalten.

Der Entscheid des Bundesrates und der Kantone zur Unterstützung der KMU war richtig! Schnelle Finanzhilfe für die KMU ist mehr als angebracht. Aber: Sie birgt auch Risiken. Nicht jedermann und jedes Unternehmen ist «plötzlich» kreditwürdig! Hier schlummert ein enormes Risiko für den Staat und den Steuerzahler nach der Krise – insbesondere, wenn sich herausstellen sollte, wenn die Bonität der Schuldner nicht sichergestellt ist. Daher muss jetzt – trotz ordnungspolitischer Bedenken – über befristete staatliche Beteiligungsfonds für kleine und mittelständische Unternehmen nachgedacht werden. Denn diese würden Liquidität ohne konkrete Rückzahlungsverpflichtung sichern.

Prof. Dr. Erik Hofmann ist Direktor des Instituts für Supply Chain Management

(ISCM-HSG).

Bild: Adobe Stock / THATREE