

Ronald Bogaschewsky

Lieferketten im Stresstest – aber wollen wir wirklich die alten wiederhaben?

Wer sich heute die Frage stellt, wann die globalen Lieferketten wieder wie gewohnt »funktionieren«, hat die Herausforderung, vor der wir stehen, nicht zu Ende gedacht. Natürlich ist aktuell in den meisten Unternehmen Krisenmanagement angesagt, und man versucht, die benötigten Rohstoffe, Vorprodukte und Waren irgendwie verfügbar zu machen. Die erste, hieraus zu ziehende Lehre ist vermutlich, dass man viel zu oft auf kurzfristig orientierte Kosteneffizienz und in Relation hierzu zu wenig auf Versorgungssicherheit auch im Störfall und damit auf Resilienz gesetzt hat. Der globale Wettbewerb mag die starke Kostenorientierung oft gefordert haben, sind doch zu

teure Anbieter, die für ihre Kunden keine hochattraktiven Innovationen bieten konnten, oftmals gnadenlos im Wettbewerb zurückgefallen oder gar ausgeschieden. Wie allerdings nicht selten auf fragwürdige Kompromisse oder vielleicht gar naives Vertrauen zurückzuführende Schäden aus der Vergangenheit zeigen, sind primär kostenfokussierte Strategien nicht immer auf Dauer vorteilhaft. Extrem teure Rückrufaktionen in der



Prof. Dr. rer. pol. Ronald Bogaschewsky

ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL und Industriebetriebslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Automobilindustrie, katastrophale »Unfälle« bei Produzenten in Niedriglohnländern oder Werksschließungen bei Single-Source-Lieferanten mit nachfolgend lahmgelegter Versorgungskette legen Zeugnis über risikante Entscheidungen und unzureichend gemanagte Lieferbeziehungen ab.

DAS RISIKO MUSS STÄRKER EINGEPREIST WERDEN

Fakt ist, dass in Einkaufsverhandlungen die Einstandspreise als Entscheidungskriterium nach wie vor regelmäßig eine dominante Rolle spielen. Weitere Kosten, insbesondere für die logistische Abwicklung, werden mehr oder weniger exakt in sogenannten Total-Cost-of-Ownership-Berechnungen einbezogen. Die Bewertung von Risiken wird hier allerdings häufig vernachlässigt. Das gilt für mögliche Naturkatastrophen und Epi-/Pandemien ebenso wie für politische und andere Risiken. Insgesamt werden somit bevorzugt kosteneffizienzorientierte Supply Chains aufgebaut, wobei die Risikokosten kaum in die Entscheidungen einfließen oder aber strategisch »verargumentiert« werden. Letzteres manifestiert sich häufig in dem Hoffen, dass nichts passiert, verbunden mit dem Wissen, dass es bei generellen Krisen den Konkurrenten im Ernstfall ja ebenso (schlecht) ergehen wird. Fortgeschrittene Unternehmen haben Notfallpläne – durchaus auch für Pandemien – entwickelt, nach denen im Krisenfall verfahren werden soll. Die Krux bei dem Ganzen ist jedoch, dass die Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten nicht selten Jahre benötigt – der Engpass bei den Lieferungen ist dann, so wie heute, aber akut gegeben. So bleibt es bei der Erkenntnis, dass die strategische Entscheidung über die Struktur der Wertschöpfungsketten bislang in der Regel nach zu einseitig fokussierten bzw. kurzfristigen Kriterien getroffen wurde.

MARKTVERAGEN ALS REGELFALL?

Damit sind wir bei einem der Grundprobleme der Marktwirtschaft – der Myopie. Langfristige Auswirkungen werden in der Regel kaum eingepreist, die Akteure am Markt agieren gemäß eher kurzfristiger Erwägungen. Wenn die langfristigen Einflüsse aber relativ gesehen eine kritische Größenordnung überschreiten und nicht in den Preisen abgebildet sind, stimmen die Preise nicht mehr und verlieren damit ihre Signalwirkung. Diese Zusammenhänge sind in der Theorie seit vielen Jahrzehnten bekannt, wurden aber zumeist als primär theoretisch oder nur in Einzelfällen relevant angesehen, auch wenn wir schon seit einigen Jahren ernsthafte über die Internalisierung umweltbezogener, negativer externer Effekte und deren Wirkungen sprechen.

Uns trifft diese Problematik bereits seit einigen Jahren bei der Rohstoffversorgung. Für einige kritisch knappe Ressourcen hat der Markt – zumindest tem-

porär – seine Regelungswirkung verloren. Ursachen sind politische Einflussnahmen, wie die Zurückhaltung oder die massive Sanktionierung von Exporten, sowie die »Aneignung« ausländischer Rohstoffvorkommen. Hinzu kommen Spekulationsgeschäfte an den Börsen, die den Preis der noch frei gehandelten Ressourcen in einem Ausmaß verzerren können, dass insgesamt von einer tatsächlichen Regulierung durch die Märkte nicht mehr gesprochen werden kann. Wer hier noch voller Optimismus ist, dass die Krise um Schwere Seltene Erden nur ein einmaliges Ereignis war, sollte sich einmal mit Geologen unterhalten, die sich auf die Vorkommen von Mineralien spezialisiert haben. Insbesondere für innovative Produkte scheint die zuverlässige Versorgung kritisch. Die geopolitischen Strategien der »Big Players« auf dem Erdball zur Absicherung des eigenen Zugriffs auf natürliche Ressourcen tun ein Übriges. Es sollte sich jeder klarmachen, dass jede Produktion physischer Güter zumindest initial Rohstoffe benötigt. Da wir von umfassenden Closed Loop Supply Chains, in denen zumindest wertvollere Stoffe zu einem hohen Anteil wieder dem Kreislauf zugeführt werden, noch so weit entfernt sind wie vom Asteroid and Interstellar Mining, steigt die Kritikalität der auf unserem Planeten noch vorhandenen Mineralien weiterhin an.

KEINE SINNVOLLE GLOBALISIERUNG OHNE NACHHALTIGKEIT

Wenn wir uns also der Frage nach der »Wiederherstellung« der Lieferketten stellen, müssen wir uns gleichzeitig fragen, ob wir die bisherigen denn überhaupt wiederhaben wollen. Natürlich müssen kurzfristig möglichst die bestehenden Produktionen und der Konsum wieder bedient werden. Wenn nun Unternehmen in der VR China ihre Fertigung wieder hochfahren, scheint uns dies zunächst Hoffnung zu geben, dass auch wir in Bälde wieder produzieren können. Unbenommen davon sind die voraussichtlich noch etwas länger anhaltenden Versorgungsengpässe aus anderen Ländern, einschließlich Europa, Nord- und Mittelamerika. Sofern auch hier alles wieder wie bisher laufen sollte, könnten wir ja eigentlich wieder gemäß Business as usual verfahren. Die Frage ist aber, ob wir das tun sollten.

Der weitgehend freie Markt hat neben den jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Präferenzen und juristischen Normen dafür gesorgt, dass wir im Zuge der Globalisierung nicht nur kosten- und preisorientierte Wertschöpfungsketten aufgebaut haben. Wir haben in diesem Prozess vor allem auch umweltschädigende und gefährliche Produktionen in Länder transferiert, die diesbezüglich mit anderen Normen agieren. Das Prinzip »Hier sauber elektrisch fahren und andernorts Umweltkatastrophen auslösen« lässt sich in ähnlicher Weise auf viele Branchen anwenden. Im gleichen Atemzug haben wir uns hinsichtlich Pharmaprodukte, medizinischer Güter und nicht zuletzt auf dem Elektroniksektor zu nahezu 100% abhängig

gemacht. Hier wieder auf den Status quo zurückzu-kehren – und dabei auch noch die damit häufig verbundenen sozialen Verwerfungen in den Herstellungsländern weiterhin zu akzeptieren – sollte nicht unser Anliegen sein.

Um nicht missverstanden zu werden: Die Globalisierung hat für sehr viele Menschen auf der Welt sehr viel Gutes bewirkt! Wir müssen uns aber fragen, ob wir nicht das ein oder andere übertrieben und es mit unserer Sorgfaltspflicht hier und da untertrieben haben. Es gibt bereits seit einigen Jahren von den Regierungen der führenden Industrienationen in Auftrag gegebene Analysen zu den Auswirkungen der Abhängigkeit von strategischen Mineralien. Ähnliche Überlegungen sind zumindest hinsichtlich der Nahrungsmittel- und Medikamentenversorgung sowie für wichtige elektronische Produkte anzustellen. Während einige Länder, zumindest in einigen Sektoren, aggressive Versorgungssicherungsstrategien verfolgen, scheint sich die EU nach wie vor auf eine Regelung durch den freien Markt und damit auch die Wirksamkeit von WTO-Vereinbarungen zu verlassen. Das ist sicherlich demokratisch und gut gemeint. Ob es uns in der Krise hilft, ist eine andere Frage.

VERSORGUNGSSICHERUNG FÜR KRITISCHE GÜTER ERHÖHEN

Die Sicherung einer Versorgung mit kritischen Gütern muss viel stärker ins politische Rampenlicht rücken und sich auch stärker in Unternehmensstrategien manifestieren. Da Unternehmen zu Recht primär ökonomischen Anreizen folgen (müssen), ist die politische Ebene gefordert, diese Anreize so zu setzen, dass für alle Beteiligten das Beste dabei herauskommt. Niemand kann allein von den Unternehmen verlangen »die Welt zu retten« und dabei im Ernstfall den Konkurs zu riskieren. Bei aller Begeisterung für Corporate Social Responsibility und Environmental Conscious Companies darf man die politische Verantwortung nicht zu sehr auf die wirtschaftlich tätigen Akteure abwälzen. Wenn man Pharmaentwicklung und -produktion im Inland oder der EU haben will, müssen entsprechende Anreize gesetzt werden, die es vermeiden, dass wesentliche Teile der Wertschöpfung (ausschließlich) in anderen Erdteilen stattfinden. Solche Anreize braucht es im Übrigen auch für die Entwicklung von Wirkstoffen gegen seltene Krankheiten, für die sich nicht immer ohne adäquate Fördermaßnahmen erfolgversprechende Geschäftsmodelle generieren lassen.

Derselben Logik folgend, müssen Anreize gegeben werden, um strategisch wichtige elektronische Produktionen (dazu gehören auch simple Laptops oder Smartphones) dort anzusiedeln, wo wir uns auf die Aufrechterhaltung fairer Marktregeln dauerhaft verlassen können – und nicht dort, wo es aktuell am billigsten ist. Und keinesfalls vernachlässigt werden sollte hier die Frage, ob ein Joghurt, der erst nach

10 000 Kilometern auf den heimischen Frühstückstisch kommt, wirklich billiger sein kann als der vom Milchhof um die Ecke. So etwas geht sicherlich nur, wenn wir weiterhin davon ausgehen, dass die Belastung der Umwelt und des Klimas nichts oder kaum etwas kosten und uns das Schicksal lokaler Bauern sowie die Landschaft egal sind. Dies wird häufig als »Marktversagen« bezeichnet. Tatsächlich versagen aber die, die den Markt regulieren müssten, denn nur in einer naiv theoretischen Welt regelt der Markt – sprich die Anbieter und Nachfrager – so etwas von ganz allein.

Jedem dürfte bewusst sein, dass solche Eingriffe nicht zum Nulltarif zu haben wären. Die exakten monetären Auswirkungen sind schwer zu beziffern. Würde ein Laptop oder Smartphone 10, 20 oder 30% mehr kosten? Technisch sollten wir jedenfalls in der Lage sein, die wesentlichen Komponenten selbst zu bauen. Sehr viele Mineralien werden wir nicht in Europa fördern können, ganz abgesehen von den erheblichen Umweltschäden, die mit der Förderung und insbesondere den nachfolgenden Prozessschritten einhergehen. Sicherlich gelänge es, einiges in der Pharmaindustrie nach Deutschland und Europa zurückzuholen. Dabei wird wohl kaum jemand davon ausgehen, dass wir beispielweise mit den Preisen indischer Generikaproduzenten werden konkurrieren können. Dann müssten wohl erst einmal die Kostensenkungsziele im Gesundheitssektor kassiert und die Verträge mit den Krankenkassen neu verhandelt werden. Dies wiederum würde die Kassenbeiträge für alle erhöhen. Am Ende steht hier, wie auch hinsichtlich aller anderen Herausforderungen, die Frage: Was ist uns die Versorgungssicherheit und die Zukunft im Verhältnis zum heutigen materiellen Wohlstand wert?

POLITISCHE WEICHENSTELLUNGEN MIT FINGERSPITZENGEFÜHL

Bisher hatten die Politiker offenbar ein recht gutes Gefühl für die Antworten der Bürger, zumindest ausgedrückt durch deren Kreuzchen auf dem Wahlzettel. Man darf Sicherheit und Zukunft versprechen, aber nur so viel davon realisieren, dass es heute möglichst wenig wehtut. Und nicht nur dies versetzt die Politik in die Bredouille. Massive Einflussnahmen auf die Attraktivität einer heimischen Produktion über Subventionen und ähnliche Maßnahmen kann doch kaum von denen vorangetrieben werden, die immer den freien Handel und faire globale Wettbewerbsbedingungen einfordern. Klagen vor der WTO wären vorprogrammiert. Dass vieles in Sachen freier Welthandel und gleiche Wettbewerbsbedingungen Augenwischerei ist, wissen die meisten. Am Ende werden »Deals« vereinbart, die oftmals mehr nach dem Prinzip »Leben und leben lassen« gestrickt sind, als dass sie streng rationalen Erwägungen folgen würden. Jede Maßnahme, um die heimische Produktionsbasis zu stärken oder auch kritische Güter produktionsseitig wieder zurückzuholen, muss daher mit sehr viel Fingerspitzengefühl

und vermutlich auch im Rahmen internationaler Vereinbarungen angegangen werden.

Aber seien wir realistisch: Der Rückgang in der Wirtschaftsleistung der betroffenen Länder wird in hohem Maße dazu führen, dass alle bemüht sein werden, wieder Tritt zu fassen und so den wirtschaftlichen Schaden zu begrenzen. Langfristige und strategische Erwägungen werden, wenn überhaupt, erst später einsetzen. Es wird mehr oder noch ausgefeiltere Krisenpläne in den Schubladen der Unternehmen geben. Die betriebswirtschaftliche Handlungsmaxime wird davon weitestgehend unangetastet bleiben. Die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln ändern sich erst dann, wenn und falls entsprechende politische Maßnahmen ergriffen werden sollten. Die Politik wird sich aber noch länger mit den ökonomischen Auswirkungen und damit insbesondere mit den finanz- und arbeitsmarktpolitisch relevanten Aktionen auseinandersetzen. Sicherlich wird auch die Diskussion um die risikogerechte Ausgestaltung des Gesundheitssektors – und dessen Finanzierung – eine nicht unerhebliche Rolle einnehmen. Politisch weichenstellende Änderungen hinsichtlich der globalen Wertschöpfungsstrukturen werden kaum zu den ersten Maßnahmen zählen, wenn man von Forderungen nach vermehrt regionaler Produktion oder größerer Vorratshaltung wichtiger Medikamente und medizinischer Güter absieht.

Die globalen Lieferketten, so wie sie heute existieren, werden Schritt für Schritt wieder in Gang kommen und die bisherigen Strukturen und Prozesse werden reaktiviert werden. Dies wird je nach Herkunftsland der Güter in unterschiedlicher Geschwindigkeit vorstattengehen. Unternehmen mit guten Lieferantenkontakten und einem professionellen Krisenmanagement werden die Nase bei der Versorgung vorn haben. Dies gilt auch für Unternehmen, denen es gelingt, beispielsweise mit Hilfe innovativer Softwareanbieter, den (globalen) Anbietermarkt nach alternativen Lieferquellen zu scannen, diese Anbieter auf effiziente Weise zu kontaktieren und die geeigneten für sich zu gewinnen. Man kann nur hoffen, dass die in diesem Segment tätigen Start-ups genug Atem haben, um durch diese schwierigen Zeiten zu kommen, repräsentieren sie doch ein Stück weit die Zukunft und damit unsere Hoffnung auf bessere Zeiten.

LOCAL-FOR-LOCAL UND ABSICHERUNGSSTRATEGIEN SIND GEFRAGT

Um abschließend konkreter zu werden: In vielen Bereichen ist man bereits seit einigen Jahren bemüht, nach dem Prinzip local-for-local zu agieren, also möglichst in den geografischen Absatzmärkten zu fertigen und die vorgelagerte Wertschöpfungskette ebenfalls dort anzusiedeln. Dies ist nicht überall konsequent verfolgt und umgesetzt worden. Oftmals wird aus begründeten Erwägungen heraus (insbesondere Know-how-Schutz) die Fertigung strategisch bedeutender Teile im Heimatland belassen. Dies alles scheint richtig und wichtig zu sein und sollte so prinzipiell beibehalten werden. Springen nun z. B. in der VR China die Produktion und auch der Konsum wieder an, so profitieren deutsche und europäische Hersteller hiervon, und der krisenbedingte Umsatzrückgang hierzulande kann teilweise kompensiert werden. Je autarker die geografischen Cluster sind, desto besser funktionieren Risikoverteilung und -beherrschung. Ein falsch verstandenes Global Sourcing, bei dem für niedrige einstellige prozentuale Kosteneinsparungen das Risiko in eigentlich unverantwortlicher Weise hochgeschraubt wird, bedarf der Korrektur. In diesem Zusammenhang müssen deutlich stärker als bisher Absicherungsstrategien über Mehrquellenbeschaffung (Double/Multiple Sourcing) implementiert werden. Schließlich bedarf es einer abgestimmten Strategie, die Verfügbarkeit »systemkritischer« Güter, einschließlich der zu deren Herstellung benötigter Rohstoffe, möglichst dauerhaft abzusichern. Bei all dem müssen wir uns bewusst sein, dass wir deutlich mehr für den Schutz der natürlichen Umwelt tun müssen als bisher. Andernfalls werden die resultierenden Schadenkosten jegliche betriebswirtschaftliche Kalkulation ad absurdum führen. Last, but not least muss dies alle betroffenen Menschen positiv einbeziehen, da wir andernfalls auch noch um die Erhaltung unserer Demokratie bangen müssten. Dazu sollte auch gehören, Arbeitsplätze im aktuell unteren Lohnbereich, die sich heute als systemkritisch herausstellen, deutlich attraktiver zu machen.