



Die globalen Lieferketten funktionieren in der Corona-Zeit oft nicht reibungslos – das bekommen auch regionale Unternehmen zu spüren.

FOTO: GOLDEN SIKORKA – STOCK.ADOBE.COM

Lieferverzögerung, Produktionsstopp – und Hilfe „auf dem kleinen Dienstweg“

Das Corona-Virus hat die Wirtschaft infiziert und wirkt sich auf **globale Lieferketten** aus. Vier Unternehmen aus der Region berichten von ihren Erfahrungen.

Puzzeln macht glücklich: Aus vielen bunten Pappteilchen legen Kinder und Erwachsene unterschiedliche Motive zusammen. Jedes einzelne Puzzle-Teil passt genau zu einem anderen. Fehlt nur ein Teil, stimmt das gesamte Ergebnis nicht. „Ähnlich aufeinander abgestimmt sind internationale Lieferketten: Fällt ein Zulieferer aus, stockt auch die weitere Produktion“, sagt Hanspeter Mürle, Vorstand der Ravensburger AG. Er muss es wissen, denn die internationale Unternehmensgruppe mit ihren rund 2.200 Beschäftigten ist eine der führenden Marken für Puzzles, Spiele und Beschäftigungsprodukte in Europa sowie für Kinder- und Jugendbücher im deutschsprachigen Raum. Seit 1964 hat die Ravensburger AG Puzzles im Programm und produziert auch heute noch die meisten davon am Standort Ravensburg.

„Zu Beginn der Corona-Krise hatten wir einige Verzögerungen bei Lieferanten aus Norditalien und China zu beklagen“, berichtet Mürle. „Un-

sere Produktion mussten wir aber nicht stoppen, da wir ein ausreichendes Kontingent an Produktionsmaterialien am Lager hatten.“

Zwei Wochen Stillstand

Anders lief es bei Liebherr. Die familiengeführte Firmengruppe ist mit mehr als 48.000 Mitarbeitern in über 140 Gesellschaften weltweit einer der größten Baumaschinenhersteller. Mario Trunzer, Geschäftsführer des Liebherr-Werks in Ehingen, musste Ende April für zwei Wochen die Produktion in der Donaustadt stoppen. Der Grund: „Wir haben acht italienische Lieferanten mit Sitz in Mailand und der Lombardei. Diese Region war besonders von Corona betroffen – und deshalb konnten unsere Partner keine Teile liefern“, erklärt Trunzer. „Erfreulich für uns war, dass es am Ende nur zwei Wochen waren.“ Die italienischen Partner hätten trotz der gewaltigen Einschränkungen vor Ort alle Hebel in Bewegung gesetzt, um die Liebherr-Werk Ehingen GmbH zu unter-

stützen. Vor und nach den zwei Wochen sei alles weitestgehend normal gelaufen, natürlich immer unter Schutzmaßnahmen.

Sowohl Liebherr als auch Ravensburger sind international aufgestellt. Damit solche auslandsaktiven Unternehmen gut durch die Corona-Krise kommen, müssen Lieferketten funktionieren. Jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland hängt am Export, in der Industrie sogar jeder zweite. Um erfolgreich und wettbewerbsfähig agieren zu können, brauchen Unternehmen Zulieferer und auch Kunden in aller Welt. Laut aktuellen Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln importierten deutsche Unternehmen im Jahr 2019 Vorprodukte im Wert von 606 Milliarden Euro. Das macht gut 55 Prozent der gesamten Warenimporte Deutschlands aus. Zwei Drittel der importierten Vorprodukte kamen aus Mitgliedstaaten der Europäischen Union, jeweils 5 Prozent aus den USA und China.

Fragile Lieferketten

„Die Corona-Krise hat die Fragilität internationaler Lieferketten offenbart“, sagt Galina Kolev. Die Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule RheinMain leitet am IW die Forschungsgruppe „Gesamtwirtschaftliche Analysen und Konjunktur“. Die Forschungsgruppe veröffentlichte im April die Studie „Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten“. Darin heißt es: „Wertschöpfungsketten wurden internationalisiert, um Größenvorteile zu erreichen. Outsourcing, Offshoring und schlanke Produktionslinien, verbunden mit geringen Lagerbeständen, haben die deutsche Wirtschaft anfällig für Unterbrechungen in den Lieferketten und Versorgungsengpässe gemacht.“ Deutschland ist so stark wie keine andere der 20 größten Industrienationen in die globale Wirtschaft eingebunden. Deshalb standen – laut einer Blitzumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) bei mehr als 10.000 deutschen Unternehmen die Geschäfte während des Shutdowns ganz oder teilweise still. „Das zeigt, vor welchen enormen Herausforderungen wir jetzt stehen“, kommentiert DIHK-Präsident Eric Schweitzer die Ergebnisse.

Drei Monate auf Lager

Besonders abhängig von importierten Vorleistungen sind die Textilindustrie mit 63,4 Prozent ausländischer Wertschöpfung und die Elektronikindustrie mit 45,2 Prozent. Ein weltweit führender Entwickler und Hersteller von Elektronikprodukten ist die IHSE GmbH mit Sitz in Oberteuringen. Geschäftsführer Enno Littmann erklärt, wofür man die hoch entwickelten KVM-Produkte braucht: „KVM steht für Keyboard, Video, Maus. Und wir entwickeln und fertigen seit etwas mehr als 30 Jahren hier am Bodensee Switches zum Bedienen und Schalten von Rechnern und Konsolen sowie Extender zur verlustfreien Verlängerung von Computersignalen.“ Natürlich sei auch IHSE von globalen Lieferketten abhängig. „Aber wir haben generell eine Beschaffungsstrategie, bei der wir Vorprodukte für drei Monate Produktion lagern“, sagt Littmann. Zu einem Produktionsstopp wegen Corona sei es deshalb zum Glück nicht gekommen. „Erwischt hat es uns aber ausgerechnet bei einem Produkt für die Homeoffice-Anwendung. Das konnten wir leider nur mit Verspätung auf den Markt bringen, weil uns ein Kabel – eine Sonderanfertigung von einem Lieferanten aus den USA, der wiederum auf Entwicklungskapazitäten in China zurückgreift – fehlte“, bedauert der IHSE-Geschäftsführer. Kurzfristig helfen konnte ein Kabel-Hersteller aus Taiwan „auf dem kleinen Dienstweg“.

Die IHSE GmbH hat als globales Unternehmen auch eine Niederlassung in Singapur – und stat-

tete von dort aus das berühmte Han Show Theatre in Wuhan mit Technik aus. „Durch unsere Kontakte bekamen wir das Ausmaß von Corona schon sehr früh mit und haben in Oberteuringen bereits Ende Januar mit Corona-Maßnahmen begonnen“, sagt Littmann. „Wir waren also sieben Wochen früher dran als die Bundesregierung, haben Masken und Desinfektionsmittel zu sehr guten Konditionen besorgt, unsere Hygieneregeln überarbeitet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich informiert.“ Mit Erfolg: Im Februar habe es nur die Hälfte der saisonüblichen Krankheitsfälle gegeben. Darüber hinaus hätten die chinesischen Geschäftspartner im April so viele Schutzmasken nach Oberteuringen geschickt, dass IHSE auch Masken an die Gemeinde weitergeben konnte.

Das Symbol der Krise

Die Mund-Nase-Schutzmasken sind zu dem Symbol der Corona-Pandemie geworden. Auch die Beurer GmbH, seit 1919 Spezialist für Gesundheit und Wohlbefinden mit Zentrale in Ulm, bekam im April etliche Masken-Lieferungen aus China. „Im Februar und März haben wir noch Masken an unsere chinesischen Geschäftspartner geschickt. Im April drehte sich das um“, erinnert sich Marco Bühler, der Geschäftsführer des Global Players, der in über 100 Ländern aktiv ist. Das Werk in China musste die Beurer GmbH wegen Corona im Februar und Anfang März für vier Wochen vollständig schließen. „Zum Glück haben wir aber immer Sicherheitsbestände für vier bis sechs Wochen in unserem Distributionszentrum hier in Deutschland“, sagt Bühler. Deshalb habe es keine Umsatzausfälle gegeben und – wegen der umfangreichen Sicherheitsmaßnahmen im gesamten Unternehmen – auch keinen einzigen Corona-Fall. Für das Beurer-Werk in Ungarn habe man sogar neue Maschinen beschafft und dort selbst Masken produziert. „Das war eine sehr schnelle Entscheidung“, sagt Bühler. „Die Corona-Krise hat uns allen abverlangt, dass wir sehr agil und flexibel reagieren.“ Auch eine andere Entscheidung hat Beurer sehr schnell getroffen: „Wir werden unseren Standort in Europa ausbauen, damit wir nicht so abhängig sind von Fernost.“

Die Puzzle-Teilchen werden also neu sortiert. Und damit zurück zur Ravensburger AG. Der Spielehersteller verspürt seit Beginn der Corona-Beschränkungen eine gesteigerte Nachfrage nach Produkten. „Tausend-Teile-Puzzles sind gerade sehr beliebt“, sagt Vorstand Mürlle. Vielleicht liegt das ja daran, dass man beim Puzzeln die ganze Welt um sich herum vergisst ...

Elke Zapf



Zum Weiterlesen



Globale Versorgungsketten robust machen

„Nicht lieferbar“: Die Corona-Krise im Frühjahr hat gezeigt, wie fragil globale Versorgungsketten sind. Besonders betroffen: Supply Chain und Montagewerke der Automobilindustrie. Hier führte der gesellschaftliche Lockdown sehr schnell zu Stillstand und Zusammenbruch.

Paxisnah präsentiert Sebastian Mank im E-Book „Die Lieferkette schließen“ vor dem Hintergrund krisenhafter Szenarien seinen Lösungsansatz namens Supply Chain Recovery Management. Er zeigt, dass das Vorgehen seinen großen Nutzen vor allem entfaltet, wenn vernetzte und tief gegliederte Wertschöpfungsketten wieder hochgefahren werden.

„Das Konzept wirkt aber beileibe nicht nur im wirtschaftlichen Katastrophenfall, sondern auch bei kleineren konjunkturellen Dellen oder beim Ausfall eines einzelnen Lieferanten“, betont der Autor.

Sebastian Mank:
Die Lieferkette schließen,
LOG_X Verlag,
ISBN 978-3-932298-91-2
(PDF)
ISBN 978-3-932298-92-6
(EPUB), 9,99 Euro