

# Pandemie als Weckruf für Neuausrichtung von Lieferketten

Karin Kneissl

Nr. 4/2020

**Hintergrund:** Back-shoring als Antwort auf off-shoring, also Auslagern von Produktionseinheiten, beschäftigt Unternehmen seit längerem. Die Rückübersiedlung der Manufaktur der Steiff-Teddys von China nach Deutschland bereits vor über zehn Jahren machte nicht Schlagzeilen, ist aber ein interessantes Lehrbeispiel. Auch Apple eröffnete unter Applaus der US-Regierung im Vorjahr eine wichtige Produktionsstätte erstmals wieder in den USA, Arizona.

**Kernaussage:** Die Globalisierung nahm ihren Anfang mit dem Containerverkehr in den 1960ern und bestimmte die Weltwirtschaft ab den 1990ern dank liberalisiertem Zahlungsverkehr sowie neuer Kommunikation. Seither sprechen wir auch von globalen Lieferketten, die Kosteneffizienz bei Löhnen, Infrastruktur und Rohstoffen folgen. **Die Globalisierung wird nicht rückabgewickelt, bedarf aber dringend einer Neugestaltung.** Zentral geht es um die Verwundbarkeit der Lieferketten mit allen Folgen für die Versorgung der Bevölkerung, Arbeitsplätze sowie Ausfallkosten.

Auslöser für das Überdenken und teils Neugestalten von Lieferketten waren nicht erst:

- der Ausbruch eines Vulkans auf Island im Frühjahr 2010 inkl. der Unterbrechungen,
- die steigenden Lohnkosten in asiatischen Betrieben
- sowie Probleme im Qualitätsmanagement (v.a. bei Spielzeug und IT-Produkten),

sondern auch wachsende Sorgen um

- Unterbrechungen im Frachtverkehr infolge von Unruhen, Streiks, Naturereignissen,
- Frachtkosten an sich sowie Handelskonflikte,
- zu starke Abhängigkeiten und zu große Distanzen (nun virulent im Pharmabereich, detto schon seit Jahren bei seltenen Erden) sowie
- der Wunsch nach Überschaubarkeit.

Das WEF/Davos nennt im stets aktualisierten Dekalog der „ten imminent threats to global security“ regelmäßig die Pandemie. 2019 berechnete es die Kosten für eine Pandemie und den Klimawandel etwa gleich hoch. Theoretisch war uns allen daher seit Jahr und Tag bewusst, dass (1.) eine Pandemien (ob im Stil von SARS 2003 oder durch antibiotika-resistente Keime) im Rahmen des Wahrscheinlichen ist und (2.) für global organisierte Lieferketten auch ein solches Risiko einzukalkulieren ist und somit Resilienzpläne, Krisenmanagement, Versorgung der Mitarbeiter, Sicherstellung der Produktion etc. aufzustellen sind.

Dennoch scheint COVID-19 fast alle Regierungen, internationale Organisationen und Unternehmen, ob Konzern oder KMU, auf dem falschen Fuß erwischt zu haben. Als COVID-19 aus Sicht einiger noch ein „auf China beschränktes“ Problem schien, wurden in Washington täglich Stimmen laut: „Bring back home production“. Die Verwundbarkeit der deutschen Automobilindustrie erschien bereits Ende Jänner heftig: ein großer Teil der Umsätze wird in China erzielt, daneben wird zunehmend in China produziert.

**Contrapunkt:** Die Neugestaltung der Lieferketten fällt zusammen mit der nächsten Etappe in der Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und den großen sozialen Verwerfungen der kommenden Rezession. Ein Balanceakt ist gefragt.