

Lieferketten neu gedacht

Die Weltkonjunktur zieht wieder an. Doch einer sprunghaft gestiegenen Nachfrage stehen nicht nur die weiter schwelende Pandemie, sondern zunehmend auch Materialengpässe entgegen. Für die Lieferketten und globalen Netzwerke ist dies eine historische Herausforderung und Bewährungsprobe. Eine völlige Abkehr von der Globalisierung ist jedoch keine Alternative.

Es ist ein bisschen so wie mit dem täglichen Zähneputzen – man muss nicht groß darüber nachdenken, es erscheint selbstverständlich. Ähnlich verhält es sich mit den Lieferketten in unserer umfassend globalisierten Wirtschaft. Wo bedarfsgerecht, idealerweise just-in-time produziert wird und Produkte und Vorprodukte zu den Abnehmern kommen müssen, leisten globale Logistiknetzwerke ihren Dienst mit einem ausgefeilten, umfassend digitalisierten Lieferketten-Management. Und mit Menschen, die Güter aller Art dann auch fachgerecht physisch bewegen. In „normalen“ Zeiten geschieht dies weitestgehend geräusch- und reibungslos, den eigenen Steuerungsmechanismen und den Erwartungen der Kunden folgend. Eben so selbstverständlich wie das tägliche Zähneputzen.

In der Pandemie sind allerdings viele Gewissheiten ins Wanken geraten. Immer wieder kommt es zu Störungen bei den weltweiten Lieferketten, die Ursachen dafür sind vielfältig. Wie beispielsweise die Havarie des Container-Riesen „Ever Given“ im Suez-Kanal, der einen gigantischen Container-Stau auf einer der wichtigsten globalen Verkehrsadern nach sich zog. Oder wenn Welthäfen in China und Südamerika entweder corona- oder streikbedingt ihre Kapazität drosseln müssen. Oder als Unwetter in Sri Lanka

und verstopfte Häfen in Australien den Pulsschlag globaler Lieferketten im asiatisch-pazifischen Raum ins Stottern brachten. Und dann noch der aufgestaute Konsumhunger in den USA, der in Folge eines Billionen-schweren Konjunkturpakets zu Rekord-Importmengen und Knappheit an Lkw-Kapazitäten zur Weiterverteilung führte. Schließlich sorgt die „Chip-Krise“ für Schlagzeilen. Corona erweist sich als Turbo der Digitalisierung und lässt die Hersteller von Halbleitern nicht mehr hinterherkommen. Die Auswirkungen sind gravierend: Produktionen in Schlüsselindustrien wie im Automobil- oder im Maschinenbau stecken fest. Hersteller müssen ihre Kunden vertrösten und teilweise wieder Produktionsbänder anhalten.

Aufschwung, der Mangel erzeugt

Engpässe und Materialmangel sind „die“ Reizthemen der Industrie im Jahr 2021. Die Ursachen dafür sind vielschichtig. Entscheidend für die Akteure ist dabei jedoch, dass die Engpässe nicht Ausdruck einer Krise, sondern des heiß erwarteten Konjunkturaufschwungs sind. Kapazitäts- und Materialengpässe, so die ifo-Ökonomen, seien dabei nicht unnormal. Als es nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2011 wieder aufwärts ging, schlug der Materialmangel →



Logistik hält die Lieferketten in Gang

Mit Digitalisierung Kapazitätsengpässen entgegenwirken: Das „Predictive Analytics“-Tool von Dachser prognostiziert die Eingangsmengen einer Niederlassung im Landverkehr bis zu 25 Wochen im Voraus. Die Datenanalyse geht zurück bis ins Jahr 2011 und erkennt die im Landverkehr so wichtigen saisonalen Muster. Um Trends noch besser zu antizipieren, wurden zudem verschiedenste Konjunkturindizes integriert.

mit 19 Prozent zu Buche. In der aktuellen Corona-Krise hemmt ein Defizit von 64 Prozent die anspringende Konjunktur – für Ökonomen ein sicheres Indiz für die noch lange spürbaren Wirkungen der Pandemie.

„Problematisch sind auch die teilweise stark gestiegenen Einkaufspreise“, sagt Klaus Wohlrabe, vom ifo Zentrum für Makroökonomik und Befragungen in München. „Derzeit bedienen die Hersteller die Nachfrage noch aus ihren Lagern an Fertigwaren. Aber die leeren sich nun auch zusehends.“

Für die Logistik heißt all dies: Sie ist als Partner und Lösungsanbieter gefragter denn je. Denn ohne sie ist der Aufschwung unter den aktuell herrschenden Bedingungen nicht zu schaffen. Die Voraussetzung dafür ist ein robustes und ausbalanciertes Netzwerk, das wie bei Dachser auch unter den Stressbedingungen der Pandemie jederzeit leistungs- und steuerungsfähig bleibt und so seine „Systemrelevanz“ Tag für Tag unter Beweis stellen kann. Dachser ist für den Aufschwung gerüstet: „Die Aufholeffekte der Wirtschaft spiegeln sich unmittelbar in der mengenmäßigen Auslastung des Dachser-Netzes wider. Die in der Pandemie mit hohem Aufwand und dem Engagement der Mitarbeiter aufrechterhaltene Zuverlässigkeit und Performance zahlen sich jetzt aus. Dachser wird als Stabilitätsfaktor im Markt gesehen“, stellt Dachser-CEO Burkhard Eling fest.

Volle Auftragsbücher – hohe Frachtraten

Sinnbild für globale Lieferketten ist der Seecontainer. In der Seefracht sind derzeit die fehlenden Container-Kapazitäten in den europäischen Häfen, wo Verspätungen mittlerweile die Regel sind, besonders schmerzhaft spürbar. Allerdings ist Licht am Horizont erkennbar. „Es bleibt abzuwarten, wie sich pandemiebedingte Abfertigungsprobleme auf den Meeren, den Häfen oder im Hinterland entwickeln und wie lange es dauert, bis die Backlogs abge-

arbeitet werden können“, schätzt Edoardo Podestà, COO Air & Sea Logistics bei Dachser. Die Reeder rechneten mit einer vollständigen Auslastung auf nahezu allen Handelsrouten bis mindestens Ende des Jahres. „Nach den Störungen der letzten Monate erleben wir eine extrem hohe Nachfrage nach Gebrauchsgütern, die durch das US-Wirtschaftshilfepaket und den ökonomischen Aufschwung auch in Europa angekurbelt wird“, so Podestà. „Hinzu kommt eine starke Nachfrage nach Möbeln sowie Bau- und Renovierungsmaterial. Auch die Automobilindustrie kommt nach den tiefen Rückschlägen der letzten beiden Jahre wieder in Gang – mit großer Transportnachfrage nach Automotive-Teilen.“

Hohe Seefrachtraten wirken sich zugleich auf eine gestiegene Attraktivität der Luftfracht aus. War der Versand mit Flugzeugen vor der Krise etwa zwölfmal so teuer wie die Seefracht, so lag die Rate im Mai 2021 „nur“ sechsmal über dem Seetransport. In der ersten Hälfte des Jahres hatte Dachser bereits mehr als 100 Charteraktivitäten durchgeführt, wobei regelmäßig zwölf verschiedene Abgangsflughäfen und 15 verschiedene Empfangsflughäfen bedient wurden.

Angesichts knapper Kapazitäten auf Containerschiffen wie auch im Bauch von Flugzeugen (die sogenannte „Belly Freight“ im Frachtraum von Passagierflugzeugen) erwartet Dachser-CEO Burkhard Eling auch in der zweiten Jahreshälfte 2021 keine wesentliche Entspannung der Situation, was weiterhin hohe Frachtraten nach sich zieht, die sich zwangsläufig auch in der Preisentwicklung von Gütern und dann auch von Logistikdienstleistungen widerspiegeln müsste.

Sorgenkind Paletten

Die Aufholeffekte der Wirtschaft bilden sich unmittelbar in der mengenmäßigen Auslastung des Dachser-Netzwerkes ab, insbesondere des Road-Logistics-Netzes. „Bei den Landverkehren hat der Bedarf an Laderaum und damit an Fahrpersonal stark zugenommen“, berichtet Dachser COO Road Logistics Alexander Tonn. Dachser habe auf Engpässe mit verschiedenen Maßnahmen reagiert, zum Beispiel den Fokus auf das Thema Planbarkeit der Transporte sowie die Bildung einer ‚Task Force‘ mit eigenen hervorragend ausgebildeten Berufskraftfahrern gelegt. Dennoch bleibe die Situation in Europas Landverkehren angespannt. „Die Liegezeiten in den Umschlaglagern haben sich teilweise, aufgrund des gestiegenen B2C-Anteils, bedeutend verlängert, das geht zu Lasten der Effizienz, macht die Avisierungsprozesse aufwändiger und treibt die Kosten“, so Tonn. Sorgen bereiten ihm der derzeit hohe Holzpreis, der sich drastisch auf die Palettenpreise auswirkt und dazu führt, dass Packmitteldienstleister nicht mehr in der Lage sind, Paletten in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung zu stellen.

Für Dachser-CEO Burkhard Eling kommt in dieser sehr speziellen Aufschwungssituation einem robusten und ausbalancierten Netzwerk eine Schlüsselrolle zu. „Alle Kunden haben mit einem enormen Warendruck aus der Pandemie zu kämpfen. Entweder sind die Waren für einen späteren passenden Zeitpunkt eingelagert, oder es wird versucht, diese mit speziellen Rabattaktionen in den Markt zu





Das Dachser-Netzwerk trotz der Krise



„Die in der Pandemie mit hohem Aufwand und dem Engagement der Mitarbeiter aufrechterhaltene Zuverlässigkeit und Performance zahlen sich jetzt aus. Dachser wird als Stabilitätsfaktor im Markt gesehen.“

Burkhard Eling, CEO Dachser

bringen. Für die Logistik heißt dies, dass der Faktor Qualität noch wichtiger im Wettbewerb wird“, so Eling. Dachser unterstütze seine Kunden über eine flexible Steuerung in der eigenen Netzwerkorganisation dabei, die Time-to-Market weiter zu verkürzen und neue Geschäftsmodelle mit entsprechenden, maßgeschneiderten Lösungen mit voranzubringen.

Abschottung ist keine Lösung

Wenn sich Geschäftsmodelle ändern, stellt sich vielerorts auch die Frage, ob bei der Gelegenheit nicht auch das Rad der Globalisierung zurückgedreht und Märkte gegenüber externen Risiken abgeschottet werden müssten. Ökonomen des ifo Instituts sprechen sich klar gegen eine allgemeine Rückverlagerung von Produktionen und gegen staatliche Eingriffe in Lieferketten aus. „Eine Rückverlagerung würde zu enormen Einkommensverlusten führen“, warnte die Leiterin des ifo Zentrums für Außenwirtschaft, Professorin Lisandra Flach. Vielmehr sollten die Bezugsquellen der Wirtschaft international vielfältiger werden. Freihandelsabkommen könnten Handelskosten senken und die Abhängigkeit von einzelnen Ländern verringern. Der EU-Binnenmarkt sollte vertieft und die Welthandelsorganisation gestärkt werden, forderte die Expertin.

„Wir sehen auch bei vielen unserer Kunden, dass die zukünftige Ausgestaltung der Lieferketten in den Fokus gerückt ist“, erläutert Dachser-CEO Burkhard Eling. „Ein großer Teil durchleuchtet die Supply Chains insbesondere unter dem Aspekt der Sicherheit und Resilienz und sucht flexiblere Transportoptionen.“ Burkhard Eling ist gleichzeitig überzeugt, dass die weltweiten Lieferketten weiter bestehen bleiben werden. „Eine umfassende Verlagerung von Supply Chains oder gar die Abkehr von der Globalisierung steht nicht auf der Agenda unserer Kunden.“ Eine komplette Nationalisierung sei auch „suboptimal und risikoreich“, eine Vorkehrung für Krisen könne vielmehr der „intelligente Mix an regionalen und globalen Produktionsstrukturen“ sein. Auch die Lagerhaltung werde auf lokaler Ebene ausgebaut, um bei Unterbrechungen der Lieferkette besser abgesichert zu sein.

Mehr denn je seien in Zukunft deswegen „flexibel strukturierte Logistiknetzwerke gefragt, die verschiedene Verkehrsträger optimal auf den jeweiligen Kunden abgestimmt miteinander kombinieren können“, so Eling. Dachser habe in der Pandemie gezeigt, dass der Logistikdienstleister und die Menschen, die das Netzwerk mit Leben erfüllen, für die Lieferketten der Zukunft bestens aufgestellt sind.

M. Schick



Knappe Kapazitäten
bestimmen die Seefracht

Langfristige Partnerschaften sind gefragt



Wohin steuern die Weltwirtschaft und ihre Lieferketten? Nachgefragt bei Professor Aseem Kinra, Leiter der Professur für Global Supply Chain Management an der Universität Bremen.

Herr Professor Kinra, die COVID-19-Pandemie hält die Welt seit mehr als einem Jahr in Atem. Wie drastisch sind die Auswirkungen auf die Lieferketten?

Prof. A. Kinra: Das Virus hat die Weltwirtschaft und die globalen Lieferketten empfindlich getroffen. Es hat dabei gezeigt, wie verwundbar unsere Systeme sind gegenüber Ereignissen, wie einer Pandemie, einem Vulkanausbruch, einem Erdbeben oder Wetterextremen, die sich gerade zu häufen beginnen. Alles hängt in einer umfassend verzweigten Weltwirtschaft mit allem zusammen.

Schon vor der Pandemie hatte die fortschreitende Globalisierung zu überhitzten Logistikmärkten und drohenden Engpässen bei den verfügbaren Kapazitäten geführt. Was bedeutet dies für die sich nun wieder erholende Weltwirtschaft?

Knappe Kapazitäten sind in der Tat auch schon vor Corona ein drängendes Thema gewesen. Um die Verlässlichkeit und Pünktlichkeit auf den weltweiten Seefrachtrouten war es schon in den letzten Jahren schlecht bestellt. Wenn in einer solchen permanenten Drucksituation dann auch noch blockierte Hauptfahrrinnen und eine sprunghaft angestiegene Nachfrage nach Konsumgütern und industriellen Vorprodukten dazukommen, wird es problematisch – nicht nur wegen der außerplanmäßigen, sprunghaft steigenden Kosten.

Was bleibt da zu tun?

Die Akteure haben unter anderem zwei Optionen. Erstens: die Kapazitäten im System insgesamt aufzustocken. Das kann aber nur funktionieren, wenn die Infrastruktur dies hergibt. Auf längere Sicht lassen sich auch neue Routen oder neue Transporttechnologien erschließen. Eine zweite Alternative könnte sein, den Bedarf an unbedingt notwendigen Transporten herunterzufahren. Zum Beispiel indem Baupläne übermittelt werden und Produkte dann vor Ort hergestellt werden. Damit verbinden sich zugleich Möglichkeiten zum Erreichen der geforderten Klimaschutzziele.

Da klingt noch viel Zukunftsmusik mit. Was wäre aber aktuell ein probates Mittel im Ringen mit knappen Kapazitäten?

In langfristige Partnerschaften mit den Logistikdienstleistern sehe ich ein wirksames Instrument, um planvoll und verlässlich langfristige strategische Ziele zu erreichen und dabei gemeinsam auch durch schwierige Zeiten zu kommen. Ein vorausschauendes Risikomanagement spiegelt sich für mich am besten in einem Strategiemix wider, der auf Schlankheit und gleichzeitig Widerstandsfähigkeit der Lieferkette fokussiert. Große Logistikdienstleister wie Dachser sind mit ihren Netzwerken und ihrer IT hierbei schon sehr weit vorangekommen. Wenn sie auf das entsprechende Mindset bei den Kunden treffen, lässt sich viel bewegen. Zum beiderseitigen Vorteil.

Eine mögliche Reaktion auf die Pandemie und die sich verschärfenden Handelskonflikte ist eine Abkehr von der Globalisierung. Was halten Sie von diesen Überlegungen?

Wenn wir auf vergangene Krisenereignisse, wie die Wirtschafts- und Finanzkrise 2007/08, schauen, tauchte immer wieder der Gedanke nach einem Back- und Nearshoring auf, also nach einem Zurückführen von Produktionen in die Ausgangsländer. Wie Umfragen zeigen, wurde dies nie umgesetzt. Die Entscheidung großer globaler Unternehmen ist ja nicht nur allein kostengetrieben. Wenn ein Automobil-OEM aus Europa in China fertigt, tut er dies auch, weil er damit näher an seinen Kernmärkten ist. Es geht ihm also auch um die Absatzmöglichkeiten in Wachstumsregionen wie Indien, China und im asiatisch-pazifischen Raum. Nearshoring ist dann keine Frage der Geographie, sondern der Kundenorientierung. Mit anderen Worten: Das Ende der Globalisierung ist nicht in Sicht. Im Gegenteil. Wir steuern aber sicher auf eine neue Qualität globaler Supply Chains zu.

Ihr Blick in die Zukunft: Welche Erwartungen haben Sie da an globale Lieferketten und Logistikanbieter?

Es zeigt sich schon jetzt, dass COVID-19 das Konsumentenverhalten verändert. Solche Disruptionen bringen immer Welleneffekte mit sich, die ganzheitliche neue Konzepte erforderlich machen. In der Logistik gelingt dies mit digitaler Kompetenz, resilienten Netzwerken und in einem vertrauensvollen, langfristigen Miteinander.

Prof. Aseem Kinra leitet die Professur für Global Supply Chain Management an der Universität Bremen. Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte und Forschungsfelder sind globale Lieferketten; Internationaler Transport und Logistik; Logistikperformance und Güterverteilung. Er ist Gründungsmitglied der Special Interest Group (SIG) E1 on Transport Systems in der World Conference on Transport Research Society.