



Wenn die Wirtschaft nicht mehr funktioniert ...

In den Supermärkten gibt es zurzeit Einmaliges zu bestaunen: leere Regale bei Klopapier, Hygieneprodukten und manchen Konserven. Warum das so kommen konnte und wieso das kein Problem ist, darüber sprach die BSW-Redaktion mit dem Logistik-Professor Michael Krupp.



BSW: Herr Professor Krupp, zu Beginn der Corona-Zeit kam es zu Hamsterkäufen im Einzelhandel. Warum hat der Nachschub gefehlt?

Prof. Michael Krupp: Was wir erlebt haben, sind unvorhersehbare Nachfrageschwankungen. Kunden haben mehr eingekauft als erwartet. Die Einkaufsmärkte arbeiten mit Prognose-basierten Systemen, weil sie Waren nicht lange im Regal liegen haben wollen. Wenn die Nachfrage plötzlich steigt, funktionieren diese Prognosen nicht mehr. Kurzfristig verfügbare Lagerbestände reichen nicht aus, und vor allem die Lagerflächen in den Märkten sind zu klein. Sie werden schnell leer gekauft und lassen Verknappung vermuten. Ein Wechsel auf schnellere Wiederbefüllung ist aber nicht so einfach möglich.

Warum war ausgerechnet Toilettenpapier ausverkauft?
Klopapier ist ein Produkt im Supermarkt, das besonders viel Platz braucht und mit dem sehr wenig Geld verdient wird. Für Klopapier gibt es außerdem eine sehr stabile Verbrauchsprognose, weil es kaum saisonalen Schwankungen unterliegt. Das hat zur Folge, dass sich die Supermärkte ganz nahe an der Prognose bevorraten. Kleine Änderungen im Einkaufsverhalten führen dann gerade bei diesem Produkt bereits zu leeren Regalen.

Und wie ist es mit anderen Leerständen bei zum Beispiel haltbaren Lebensmitteln?
Hier gab es tatsächlich Hamsterkäufe, weil sich die Konsumenten stärker bevorraten haben. Ich gehe aber davon aus, dass sich das Kundenverhalten in den kommenden Wochen

anpassen wird: Die Leute kaufen zwar größere Mengen, sie gehen aber seltener zum Einkauf, weil sie Kontakte und das Ansteckungsrisiko scheuen. Darauf müssen sich die Supermärkte und deren Lieferanten einstellen. Es wird wie in den USA: Die Frequenz von Kunden wird niedriger, sie kaufen aber größere Mengen ein.

Für wie verwundbar halten Sie moderne Lieferketten?
Unsere Lieferketten sind auf Effizienz getrimmt. Wir müssen sehen, dass Bevorratung für alle Eventualitäten viel Geld kostet. Für einige Produkte, zum Beispiel Schutzkleidung, ist dies sicher sinnvoll – so viel haben wir aus der Krise gelernt. Für andere Produkte halte ich das für überzogen. Ich glaube hier, dass wir von einem sehr hohen Niveau der Versorgungssicherheit kommen. Folglich reagieren wir extrem sensibel auf leere oder auch schon halbierte Regale.

Welche Lehren ziehen Sie aus der Krise?
Was wir gelernt haben ist, dass wir für systemkritische Berufe abends Einkaufsmöglichkeiten organisieren. Ein Markt, der über den Tag leer gekauft wird, kann da zum Problem werden. In Ballungsräumen ist dies durchaus zu beobachten.

Sehen Sie ein Zurückholen von Teilen bisher international organisierter Lieferketten ins eigene Land?
Ich denke schon, dass wir bei besonders kritischen Produkten nach der Krise unsere Lieferketten hinterfragen sollten. Versorgungssicherheit ist ein Kernziel der Logistik und wurde während der Krise auf eine harte Probe

gestellt. Aber da sehe ich weniger die Schutzkleidung, sondern eher die Pharmaindustrie. Wir kennen die Bewertung von sogenannten „Supply Chain Risiken“. Damit ist die Wahrscheinlichkeit von Ausfällen von Lieferanten gemeint. Eine Standardstrategie ist, eine zweite Quelle aufzubauen und zu nutzen, die einspringen kann, wenn die erste ausfällt. Im stabilen Betrieb ist das nicht kostenoptimal, schafft in einer Krise aber Sicherheit. Eine solche zweite Quelle könnte für kritische Produkte künftig in Europa liegen. Aber bei einer Krise wie der aktuellen muss man auch sehen, dass alternative Quellen schnell an ihre Grenzen geraten können.



Michael Krupp ist seit 2010 Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Hochschule Augsburg und Mitglied im IHK-Innovationsbeirat.

Während manche Industriezweige die Produktion herunterfahren, kommen andere mit der Produktion nicht mehr nach. Wie viel Flexibilität ist möglich? Kann man eine Automobilfertigung auf die Fertigung von Beatmungsgeräten umstellen?

Bei Beatmungsgeräten sprechen wir über komplexe Medizinprodukte. Es kann sicher nicht gehen, dass in einer Kfz-Fertigungsstraße morgen Beatmungsgeräte vom Band laufen. Aber durchaus denkbar ist, dass Teilbereiche der Fertigung Komponenten oder Baugruppen für Beatmungsgeräte fertigen. Im Rahmen der Spezialisierung, die oft durch Automatisierung bedingt ist, sind durchaus Umstellungen in der Produktion denkbar. Bei Industrieunternehmen mit Werkstattfertigung haben wir noch eher die Flexibilität, auf andere Produkte umzustellen.

Bei einfacheren Produkten wie Atemmasken oder Schutzkleidung kann ich mir einen Produktwechsel gut vorstellen. Wir haben in Deutschland nur noch sehr wenig Bekleidungsindustrie und zum Beispiel Trigema hat angekündigt, dass die Produktion umgestellt wird. Urbando aus unserer Region hat schon vor der Krise einen Schal mit integrierter Maske auf den Markt gebracht. Dort werden jetzt Überstunden geschoben. Hersteller von Schutzkleidung für andere Bereiche tun sich verhältnismäßig leicht, ihre Produktion umzustellen. Nicht ganz so präsent, aber sehr leistungsfähig sind unsere Spezialisten für Industriertextilien (zum Beispiel Filterstoffe, Filteranlagen), hier kann ich mir einen Produktionswechsel gut vorstellen.

In der Corona-Krise organisieren sich systemrelevante Logistiker neu. Sie bilden zum Beispiel kleine, feste Schichtteams, die sich bei der Übergabe nicht begegnen. Welche Tipps geben Sie Unternehmen?

Zum Umgang mit der Ansteckungsgefahr haben sich bereits Beratungen, wie zum Beispiel Miebach Consulting, geäußert. Das sind einerseits die bekannten Hygienevorschriften. Zudem enthalten Handreichungen auch Hinweise zur Organisation von körperlicher Distanz bzw. zur Kontaktreduzierung. Sinnvollerweise gibt es hier auch bereits Informationen in „leichter Sprache“, um wirklich alle Mitarbeiter sicher zu erreichen.

Als besonders schützenswert, aber eben auch besonders gefährdet, sehe ich unsere Fahrer. Die sind eh schon rar und müssen jetzt – ähnlich wie Kassiererinnen – genau das tun, woron abgeraten wird: Sie sind mobil und haben quasi unvermeidlich Kontakt mit anderen Menschen. Es gibt bereits Hinweise für kontaktlose Logistik. Die wurden von Nachtexpress-Dienstleistern erstellt. Für die ist Übergabe, ohne den Kunden zu treffen, „daily business“ (<https://www.kontaktlose-logistik.de/>). Für Fahrer allgemein empfehle ich, erst einmal Bewusstsein für die Ansteckungsrisiken zu schaffen. Dann sollten Hilfen zum Selbstschutz verfügbar gemacht werden und Regeln zur Reduktion von Kontakten.

Wenn man der Krise überhaupt etwas Positives abgewinnen möchte, dann ist es sicher, dass wir sehr drastisch auf die „systemrelevanten Berufe“ aufmerksam gemacht werden, die sonst eher unbeachtet sind: Pflegepersonal, Mitarbeiter im Einzelhandel, Müllmänner, aber eben auch Fahrer.

Was können Komponentenhersteller jetzt lernen?
Die Situation in den Supermärkten ist ein Paradebeispiel für den sogenannten „Bullwhip-Effekt“. Dieser droht immer bei ungeplanten Nachfrageschwankungen, auch im industriellen Umfeld. Die Situation in den Supermärkten hat überdeutlich gezeigt, wie stark sich Schwankungen auswirken können. Die Industrie hat hier einen Vorteil: Die Kooperation mit Kunden ist einfacher zu organisieren. Kommunikation und Transparenz entlang der Lieferkette helfen, die Aufschaukelung zu drosseln. Wichtig ist auch, Schwankungen in der Nachfrage nicht selber zu „befeuern“. Eine Verteuerung von gefragten Produkten kann dazu führen, dass der Kunde an steigende Preise glaubt und sich Vorräte anlegt.

In der Corona-Krise boomt der Onlinehandel, auch der mit Lebensmitteln?
Bei einem Anbieter habe ich es selbst getestet. Rewe hat einen Heimlieferdienst, aber dort sind momentan in unserer Region Lieferungen bis April 2020 ausgebucht. Nicht, weil es keine Ware gäbe, sondern wegen der Fahrer.

Was sind die Folgen für den Internethandel?
Amazon hat in den USA angekündigt, 100.000 zusätzliche Leute einzustellen. Eine ähnliche Entwicklung gibt es zeitversetzt sicher auch hier. Viele Onlinehändler werden mehr Mitarbeiter beschäftigen, wenn die Nachfrage explodiert. Und Amazon plant bereits, die Löhne zu erhöhen.

Was sind die Folgen für die lokalen Händler?
Die Krise hat das Potenzial, unseren stationären Einzelhandel nachhaltig zu schädigen. Wer nach der Krise noch bei kleinen Einzelhändlern kaufen möchte, sollte jetzt auch weiter dort einkaufen – viele bieten Heimlieferdienste an oder nutzen Lieferdienste und sind auf Plattformen.

Ein Teil des Interviews wurde zuvor mit der Augsburger Allgemeinen geführt.

Bilder: Aki Bencosa/stockphoto.com, Baran Mobari

Weitere Informationen zur Logistikbranche finden Sie unter www.schwaben.tik.de, Nr. 6749590