

Betriebe müssen Vorräte anlegen

So viele Unternehmen wie noch nie klagen über einen die Produktion gefährdenden Mangel an Vorprodukten. Welche Gegenmittel empfehlen Fachleute?

Von Mark Fehr, Frankfurt

Eine ungewohnte Knappheit von wichtigen Rohstoffen und unverzichtbaren Zulieferteilen bremst die wirtschaftliche Erholung nach der Corona-Krise aus. Autoherstellern fehlen Computerchips, Bauunternehmen geht das Material aus, und viele Branchen leiden unter dem Mangel an Plastik und Gummi. Die Lieferengpässe haben sogar dazu beigetragen, dass der ifo Index, der monatliche Stimmungsindikator für die gesamte deutsche Wirtschaft, im Juli gesunken ist. Laut einer am Montag veröffentlichten vierteljährlichen Umfrage durch das ifo Institut klagen knapp 64 Prozent der Unternehmen darüber, dass Probleme und Engpässe mit Vorprodukten ihre Produktion behindern - ein Negativrekord. Wie können Unternehmen auf die Knappheit reagieren?

Der Globalisierungs-Fachmann Nikolaus Lang ist Partner bei der Unternehmensberatung BCG und leitet dort unter anderem den Bereich Global Advantage. "Viele Unternehmen werden ihre Lagerkapazitäten künftig deutlich ausbauen, weil die Lieferketten verwundbarer geworden sind", sagt Lang. Seit den 1980er-Jahren habe der freie Welthandel eine hocheffiziente Just-in-time-Produktion nahezu ohne Lagerbestände ermöglicht. Zulieferteile kommen unter diesem Konzept im Idealfall nur Minuten vor dem Einbau in das Endprodukt in der Fabrik an. Doch der freie Welthandel sei mittlerweile etwa durch die Spannungen zwischen China und den USA und andere politische Konflikte bedroht. Auch der Brexit habe alte Handelsschranken wieder geschlossen. Zuletzt habe die Corona-Pandemie gezeigt, wie anfällig international vernetzte Lieferketten sind.

Unternehmensberater Lang erklärt das am Beispiel der chinesischen Metropole Wuhan, die nach dem dortigen Corona-Ausbruch Anfang 2020 zwecks Eindämmung der Seuche abgeschottet wurde. Dadurch kam auch die Produktion in der gesamten Provinz Hubei zum Stillstand, die ein wichtiger Standort nicht nur für die chinesische, sondern auch für die internationale Autoindustrie ist. So stammten damals rund 20 Prozent der von amerikanischen Autoherstellern verbauten Lenkräder und Lenksysteme aus Fabriken rund um Wuhan, doch wegen des Lockdowns fielen die Lieferungen aus. Gegen solche Risiken schützen Unternehmen sich laut Lang, indem sie Lagerbestände vergrößern und ihre Rohstoffe und Zulieferteile künftig aus unterschiedlichen Quellen beziehen.

Bestellungen auf Vorrat müssen nicht immer zu größeren Lagerbeständen führen. So schaltet sich der Dienstleister Benteler Trading International zwischen Zulieferer und deren Abnehmer. Das Unternehmen, hervorgegangen aus dem Industriekonzern Benteler, kauft für die Kunden unterschiedlichste Güter je nach Wunsch ein. In das Eigentum des Kunden geht die Ware aber erst über, wenn er sie je nach Bedarf abnimmt. "Das kann positive Folgen haben, nicht nur für die reinen Finanzkennzahlen", sagt Tobias Liebelt von Benteler Trading und nennt dafür folgendes Beispiel: Ein Großkunde orderte bisher jeden Monat Schmiedeteile in Indien. Jetzt bestellt er stattdessen den gesamten Jahresbedarf auf einmal und erhält dafür sogar Rabatt, mit dem Ergebnis optimierter Einkaufskennzahlen. Das verbessert jedoch auch

seine Klimabilanz, weil der Platz in Containern und Lkws besser genutzt wird und somit weniger Fahrzeuge benötigt werden. Der Dienstleister übernimmt je nach Bedarf die Zwischenlagerung für seine Kunden, falls die Lagerkosten niedriger sind als die damit verbundene Ersparnis. "Wir sehen im Allgemeinen einen steigenden Lagerbedarf und erhalten aktuell immer mehr Anfragen, die sich mit dem Thema Zwischenlagerung beschäftigen", sagt Liebelt.

Viele Zulieferer nutzen die Knappheit, um höhere Preise zu verlangen. Unternehmen dürfen sich bei den Verhandlungen nicht mit überzogenen Preisforderungen aufs Kreuz legen lassen. So schildert der Verhandlungsfachmann René Schumann vom Beratungsunternehmen Negotiation Advisory Group den Fall eines größeren deutschen Mittelständlers, dessen Lieferant für EDV und Telefonie plötzlich um 20 Prozent höhere Preise verlangte. Begründet wurde die Preiserhöhung mit Indexdaten eines Researchinstituts, während das Statistische Bundesamt für die betroffene Warengruppe nur einen Preisanstieg von 4 Prozent auswies.

Schumann erklärt diese Diskrepanz damit, dass sich Lieferanten etwa für die wichtigen Warengruppen EDV und Telefonie auf Preisindizes eines privatwirtschaftlichen Instituts berufen, welches jedoch nicht neutral ist. Denn zu dessen Kunden zählen wichtige Hardware-Hersteller, sodass die Preisindizes vorteilhaft für die Lieferanten konstruiert sind. Abnehmer sollten daher darauf achten, dass objektive Indizes in den Lieferverträgen festgelegt werden.

Der ifo-Wirtschaftsforscher Klaus Wohlrabe bezeichnete die teils stark gestiegenen Einkaufspreise als problematisch. "Derzeit bedienen die Hersteller die Nachfrage noch aus ihren Lagern an Fertigwaren. Aber die leeren sich nun auch zusehends, wie sie uns mitgeteilt haben", sagte Wohlrabe anlässlich der Veröffentlichung der ifo-Umfrage zu Lieferengpässen am Montag. Demnach macht sich die Knappheit von Halbleitern und Chips vor allem für Hersteller von elektrischen Ausrüstungen bemerkbar, gefolgt von der Autoindustrie. Unter den stark gestiegenen Preisen für Kunststoff-Granulate leiden vor allem Hersteller von Gummi- und Kunststoffprodukten. Zudem klagen Hersteller elektronischer Geräte und der Maschinenbau über Materialmangel. (Kommentar Seite 30.)

[Bildtext:]

Im Leerlauf: Die Autoindustrie, hier Montage in einem Dresdner Werk, leidet unter einer Verdopplung von Rohstoffkosten und fehlenden Mikrochips. Foto dpa

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.