

Abwarten nach dem Schock

Japan und die Folgen: Es gibt wenig Indizien für dauerhafte Veränderungen in den Logistikströmen

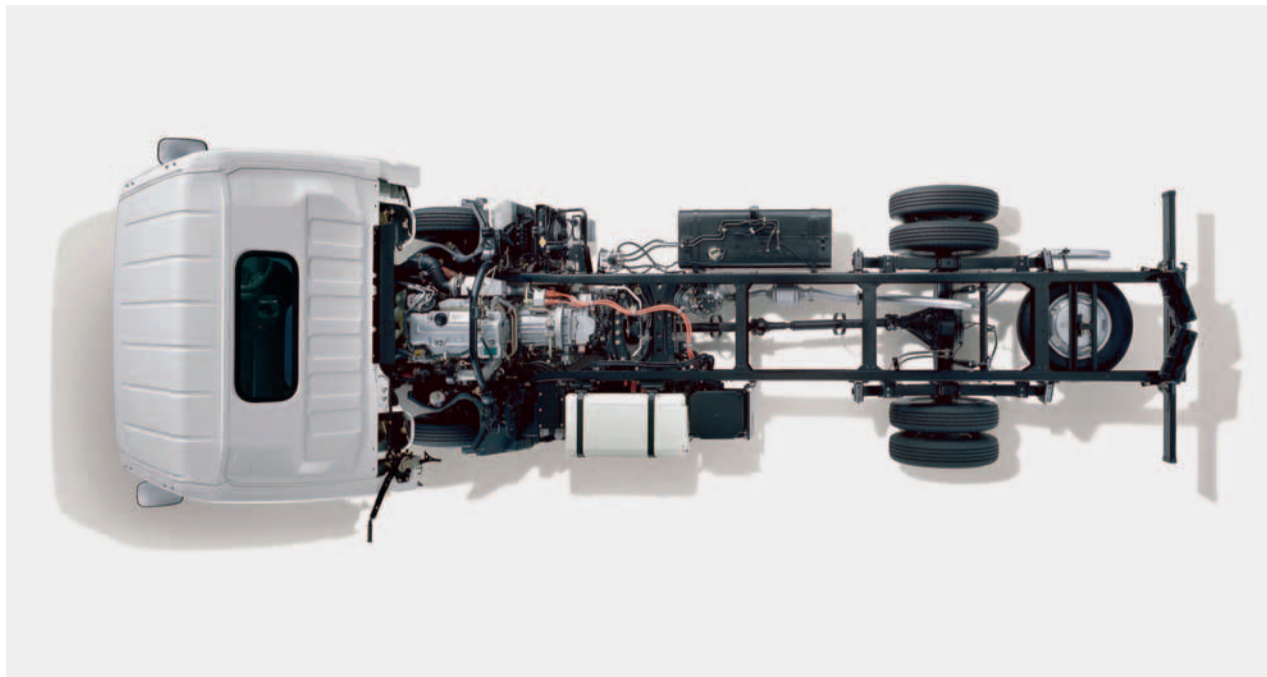
Von Reinald Wolff

Die Aufregung nach der Naturkatastrophe in Japan hat sich etwas gelegt. Was die Folgen für die nächsten Monate angeht, erlaubt die Komplexität der Zusammenhänge keine seriöse Prognose. Doch wie könnte sich der Schock der Ereignisse langfristig auf die Logistik auswirken? Um zu halbwegs sinnvollen Einschätzungen zu gelangen, sollten drei Szenarien betrachtet werden.

Was trotz hoher Löhne in Japan statt in China oder Malaysia hergestellt wird, ist Hightech und in vielen Fällen nirgends sonst auf der Welt zu bekommen, zumindest nicht kurzfristig und in gleicher Qualität. Bisher hielten sich die Produktions- und Umsatzausfälle noch im Rahmen. Das wird jedoch kein Unternehmen davon abhalten, darüber nachzudenken, welche Maßnahmen aus dem Ereignis abgeleitet werden könnten.

Dabei gilt es, sich drei mögliche Szenarien vor Augen zu führen:

- Wider Erwarten kommen die Hightech-Fabriken schnell wieder in Tritt.
- Die Wiederherstellung der Infrastruktur zieht sich über viele Monate hin. Die Folge sind weiter vereinzelt Produktionsausfälle in den Schlüsselbranchen Elektronik und Automotive, die nur teilweise und allmählich durch Hersteller und Werke außerhalb Japans aufgefangen werden können.



Stillstände sind teuer: Daimler musste die Fuso-Produktion in Japan herunterfahren. Das kostete allein im März 78 Mio. EUR.

■ Die anhaltende Atomkatastrophe und eine weiter zunehmende Strahlenbelastung schränken das normale Leben weiter ein, auch im Großraum Tokio, wo 40 Prozent der japanischen Industrieproduktion angesiedelt ist. Verstärkt durch eine sehr kritische Einschätzung der Entwicklung im westlichen Ausland, besonders auch in Deutschland, sinkt der Warenaus-

tausch unter das der Knappheit zuzurechnende Niveau. Die Hoffnung und das Vertrauen, dass sich die früheren Verhältnisse bald wieder einstellen, sind langfristig gestört.

Problem Sole Sourcing. Bisher betroffene Unternehmen handeln unterschiedlich. Die einen warten ab und versuchen, Probleme Ad-hoc zu lö-

sen, in der Hoffnung, dass die Selbstheilungskräfte in Japan so stark und schnell sind wie bei früheren Naturkatastrophen, beispielsweise dem Erdbeben in Kobe 1995 mit einem Schaden von geschätzten 100 Mrd. USD. Anderen Firmen stellen sich sogar auf das Risiko neuer Verwerfungen in gefährdeten Regionen und auf dauerhafte Veränderungen ein.

Was könnten mögliche Konsequenzen sein? Wer sich in der direkten Abhängigkeit eines einzigen Lieferwerkes gefangen sieht, wird alternative Herstellerquellen außerhalb Japans suchen und erschließen. Solche Sole-Sourcing-Situationen sind jedoch in hoch innovativen Branchen nicht immer vermeidbar. In allen anderen Beschaffungsbeziehungen geht es um den Aufbau einer sinnvollen Strategie mit mehr als einer Bezugsquelle (Werk oder Lieferant). Doch das lässt sich nicht von heute auf morgen realisieren. Außer dem krisenbedingten kurzfristigen Rückgang der Transportströme von und nach Japan, ist daraus jedoch kein großer Einfluss auf den Warenexport aus Japan abzusehen.

HINTERGRUND

Finanzielle Folgen

Daimler hat Anfang Mai als erster deutscher Autokonzern Folgekosten aus der Katastrophe in Japan genannt. So habe der wochenlange Produktionsausfall nach dem Erdbeben und dem Tsunami bei der Lkw-Tochter Mitsubishi Fuso die Schwaben allein im März 78 Mio. EUR gekostet. In den nächsten Monaten könnten weitere Kosten von bis zu 100 Mio. EUR. hinzukommen. (cs)

Risikomanagement stärken. Anders sieht es im Szenario „Anhaltende Strahlenbelastung“ aus oder wenn japanische Automotive- und Elektronikunternehmen dazu übergehen, ihre Exportlastigkeit zu reduzieren und Produktionsaktivitäten gezielt ins (asiatische?) Ausland zu verlagern. Aber das dürfte eher eine längerfristige Entwicklung sein. Zumal Japaner überlegt und strategisch vorgehen, und das Land über qualifizierte Mitarbeiter und eine ebenso hoch entwickelte Industriestruktur verfügt. Fähigkeiten, die anderswo erst mühsam aufgebaut werden müssen.

Alles in allem gibt es also wenig Indizien für dauerhafte Veränderungen in den Transport- und Logistikströmen. Am besten stärken Firmen die eigenen Fähigkeiten zum Risikomanagement und hoffen auf die Selbstheilungskräfte in Japan. Mit Blick auf die Lieferketten ist es nicht verkehrt, den Alltagserfahrungen, der Intuition oder einfach dem gesunden Menschenverstand zu trauen. Mittelständler sind es ohnehin gewohnt, die Dinge selber in die Hand zu nehmen. DVZ 10.5.2011

DIE KULTUR DER LOGISTIK.



PETER BARTSCH (52) und THOMAS SCHAFFELD (46), Fahrer, Lagermeister und Freunde guter Esskultur.

Wir pflegen unsere Kultur. Mit rund 2.300 Mitarbeitern, die alle Facetten der Logistik kennen und die Kultur leben. An 28 Standorten in 8 Ländern. Mit einer modernen Flotte aus rund 1.000 fahrenden Einheiten.

Mit unserem hohen Anspruch an Qualität und Nachhaltigkeit. Mit Werten, die unseren Kunden Sicherheit geben. Mit Eigenständigkeit, die uns auch ungewöhnliche Herausforderungen meistern lässt.

Erleben Sie die Kultur der Logistik. Unter www.duvenbeck.de

DUVENBECK 
THE CULTURE OF LOGISTICS

Reinald Wolff, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Schmid & Wolff, Herrenberg.
Kontakt über semmann@dvz.de