



### Comeback des Wellblechs

Lagerhäuser mit den typischen Dächern sorgen für Sicherheitspuffer in der Produktion

# Die Just-in-case-Strategie

Die Coronakrise stellt die Produktionsstrategie zahlreicher Unternehmen radikal infrage. **Lagerraum** wird wieder wichtiger. Das treibt den Aufwand der Unternehmen – und hat Folgen für die Vororte der Großstädte.

TEXT JACQUELINE GOEBEL

**W**enn Roman Gorovoy über sein Geschäft philosophiert, dann spricht er auffällig oft von „lean“ – wie aus dem BWL-Lehrbuch. Ein Unternehmen müsse schlank strukturiert sein – so wie Electrostar, ein Spezialist für Saugmaschinen für die Industrie und Handtrockengeräte. Der gebürtige Russe hat vor 15 Jahren die Leitung des Unternehmens übernommen. 24 Jahre alt war er da und kam frisch von der Universität. Das Unternehmen steckte in einer Krise und schrieb Verluste. Gorovoy kürzte damals radikal: Er baute Stellen ab, strich das Weihnachtsgeld – und machte Electrostar wieder profitabel. Aus seiner Sicht unnötige Hierarchien verschwanden, viele Einzelbüros schaffte er ab. Das sei „lean“. Bestimmt nicht lean sei Lagerraum: „Alles, was auf Lager liegt, gilt als Verschwendung, das ist totes Kapital“, sagt Gorovoy.

Doch die Coronakrise hat Gorovoy's Denken verändert. Man müsse auch die „Total Cost of Ownership“ betrachten, also alle Folgekosten einer Entscheidung für einen Standort oder einen Lieferanten – inklusive Transportkosten, Aufwand für Geschäftsrei-

sen, Ausfälle und Pannen. Das Virus habe gerade gezeigt, welche Kosten entstehen, wenn Lieferketten zusammenbrechen. „Für ganz kritische Teile brauchen wir Sicherheitsbestände“, sagt Gorovoy deshalb heute.

So wie dem 38-Jährigen geht es vielen Unternehmern und Managern in Deutschland. SARS-CoV-2 infiziert nicht nur Menschen, sondern auch Lieferketten. Schon als das Virus sich in Wuhan verbreitete, fehlten Unternehmen in Deutschland die Ersatzteile, die Produktion stoppte. Nun sind die Fabriken wieder angelaufen, aber die Nachfrage hinkt hinterher. Lagerplatz wird zum begehrten Mangelobjekt. Unternehmen müssen einen Vorrat an kritischen Teilen aufbauen – oder ihre fertigen Produkte zwischenlagern.

Bislang war Lagerraum in der betriebswirtschaftlichen Theorie verpönt: bindet er doch Geld und Fläche, die nicht für die Produktion zur Verfügung stehen. Statt Bestände aufzubauen, ließen sich Unternehmen Teile lieber zu niedrigeren Kosten in Fernost produzieren und zeitgenau zum Einbau ans Band liefern, „Just in Time“ heißt dieses

Konzept in der Logistik. Die Autoindustrie machte es vor, viele Branchen zogen nach.

Doch nicht nur die Coronakrise zwingt Unternehmen zum Umdenken. In Zeiten von Nationalismus und Handelskriegen wollen Unternehmen mehr Sicherheit in ihre Lieferketten bringen – und brauchen dafür Lagerkapazitäten. Just in case statt just in time.

Die Bundesvereinigung Logistik (BVL) schlug schon im März Alarm, weil vor allem der Lebensmittelhandel verzweifelt nach Flächen suchte. Aktuell sucht der Hamburger Hafenbetreiber HHLA Ausweichfläche, für den Fall, dass Kunden ihre angelieferten Container in den nächsten Tagen nicht abholen können, weil sie nicht wissen, wohin damit. „Die Nachfrage nach Lagerhallen nimmt zu“, sagt Umut Ertan, Gründer und Gesellschafter des Logistikimmobilienentwicklers Realogis-RLI. „Das führt dazu, dass im Moment an allen Standorten in Deutschland die Mieten steigen.“ In den Ballungszentren etwa lägen die Mieten bereits 5 bis 20 Prozent höher als im Vorjahr.

Ein Teil der Nachfrage nach Lagerplatz resultiere aus dem sogenannten Peitscheneffekt, sagt Ertan: Weil in der Krise plötzlich alle Klopapier oder Desinfektionsmittel in Übermengen horten, bestellten Supermärkte mehr dieser Produkte, Großhändler ebenso. Die Hersteller haben daraufhin ihre Fertigung erhöht. Dann knallt die Peitsche. „Die Nachfrage wird überkompensiert“, erklärt Ertan, „und wenn sie wegbricht, entsteht ein riesiger zusätzlicher Lagerbedarf.“

### Neue Halle in zehn Tagen

Wie schnell man Lagerraum aufbauen kann, zeigt der Logistiker Elsen. Das Unternehmen aus dem rheinland-pfälzischen Wittlich übernimmt die Logistik für Großkonzerne wie Siemens und Daimler, rund 100 Millionen Euro Umsatz machte Elsen im vergangenen Jahr. Als ein Kunde in der Krise Lagerplatz brauchte, errichtete Elsen eine Leichtbauhalle. Sie sieht aus wie eine Art überdimensionierter Garage aus weißem Blech, erstreckt sich über mehrere Fußballfelder. 6500 Quadratmeter Lagerraum entstanden so in zehn Tagen. „Das war schon Bombe“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Thomas Klein. „Ich bin immer wieder begeistert, was man auf Pflastersteinen so hinbekommen kann.“ Die amtliche Genehmigung habe schon vorgelegen, die Pandemie aber den Prozess beschleunigt.

Der Logistiker Fiege versucht mit einer Onlineplattform, freien Lagerraum aufzuspüren: Flexfillment heißt das Angebot, auf dem Unternehmen freie Flächen einstellen oder nachfragen können. Nach wenigen Wochen seien zwölf Anbieter registriert und mehr als 40 000 Palettenstellplätze nachgefragt, sagt Felix Fiege, der gemeinsam mit seinem Cousin Jens Fiege das Familienunternehmen in fünfter Generation führt. Eine Vermittlungsgebühr nimmt Fiege dafür nicht: „Wir wollten in der Krise, in der alle unsere Kunden mit Problemen kämpfen, vor allem helfen und nicht von Beginn an ein Geschäft daraus machen.“ Langfristig allerdings sei das schon möglich, sagt Fiege. Denn er ist sich sicher: Die Nachfrage wird bleiben.

Ein Grund dafür ist der Onlinehandel, sagt Fiege, zu dessen Kunden auch der Erotikhändler Amorelie und die Onlinesparte von MediaMarkt zählen. „Der Onlinehandel hat seinen Marktanteil in der Krise weiter ausgebaut und wird auf hohem Niveau bleiben“, sagt Fiege. Selbst große Handelsketten wie Peek & Cloppenburg stellen sich darauf ein, dass das so bleibt. Doch während Geschäfte in den Einkaufsstrassen kaum Kleidung auf Lager halten, brauchen Online-

5

**Prozent mehr Miete zahlen Unternehmen für Lagerraum in Ballungsräumen im Vergleich zum Vorjahr. An einigen Standorten stieg die Miete gar um bis zu 20 Prozent**

händler ganze Hallen voll. Am besten in Vororten, damit sie die Ware direkt nach Bestellung zum Kunden bringen können.

Ein anderer Grund sind Unternehmen wie Electrostar. In der Krise konnte die Firma keine Kehrmaschinen produzieren, weil die Motoren fehlten. Einer der Lieferanten saß in einer stark von der Pandemie betroffenen Region in Italien. Die Umsätze brachen um 30 Prozent ein, Firmenchef Gorovoy musste Kurzarbeit anmelden, KfW-Kredite beantragen – und weiter auf seine Ersatzteile warten. Einen Monat lang. Unternehmensberater empfehlen deshalb,

sich über mehrere Lieferanten gegen solche Ausfälle abzusichern.

Gorovoy schüttelt darüber nur den Kopf. Electrostar sei keine Weltmacht wie die Autokonzerne, die sich weltweit Lieferanten aussuchen und mit Druck schnelle Lieferungen erzwingen können. Um gegen mächtige Wettbewerber wie Kärcher anzukommen, muss er Spezialausrüstung verkaufen, individualisiert, in kleinen Stückzahlen, die schnell beim Kunden sind. Das passe nicht gut mit globalen Lieferketten und zeitkritischer Lieferung zusammen. „Bei Großkonzernen kommen aus Asien jeden Tag mehrere Container mit den benötigten Teilen an, bei uns ein bis zwei Mal im Monat“, sagt Gorovoy. „Wenn da was schiefliegt, haben wir ein Problem. Da fehlt uns die Flexibilität.“

Schon vor vier Jahren hat er deshalb entschieden, einen Teil seiner Produktion zurückzuholen. Statt wie bisher in China wird die neue Linie seiner Handtrockner deshalb wieder in Schwaben hergestellt.

Vielleicht gäbe es am Standort auch noch Platz für ein Lager, um kritische Teile zu bevorraten. Denn vielleicht muss alles gar nicht so „lean“ sein. Und dafür etwas mehr „safe“.



## Einsatz für eine gesunde Gesellschaft

Macher im Mittelstand stehen der Gesellschaft in Zeiten des Corona-Virus zur Seite. Und das kommt an: Im nunmehr zweiten Jahr seiner Vergabe in Deutschland zeichnet der von Deloitte, WirtschaftsWoche, Credit Suisse und dem Bundesverband der Deutschen Industrie vergebene Axia Best Managed Companies Award hervorragend geführte mittelständische Unternehmen aus. Einer der 24 Preisträger dieses Jahres ist die Bionorica SE. Der Hersteller wissenschaftlich erforschter pflanzlicher Arzneimittel mit 1800 Mitarbeitern und einem Gesamtumsatz von 333,5 Millionen Euro ist der einzige Naturarzneiproduzent, der seine Forschungsergebnisse auf Weltkongressen der medizinischen Fachgesellschaften präsentieren darf. Ein Begleiter für die Gesundheit, der in der aktuellen Corona-Krise nicht wegzudenken ist.



„Unsere Unternehmensstrategie fußt fest auf der Vision, der Mission und der Phytoneering-Philosophie sowie den mittel- und langfristigen Zielen von Bionorica und wird stets an neue Marktgegebenheiten angepasst.“

Allen voran möchte ich mit der Auszeichnung unseren Mitarbeitern ein stark positives Signal senden. Denn sie gestalten Tag für Tag den Erfolg von Bionorica maßgeblich mit, auch in herausfordernden Zeiten wie diesen.“

PROF. DR. MICHAEL A. POPPE  
Vorstandsvorsitzender und Inhaber der Bionorica SE

Weitere Informationen zum Axia Best Managed Companies Award 2020 unter [axia-best-managed.de](https://axia-best-managed.de)

Ein Award von:

Deloitte

WirtschaftsWoche

CREDIT SUISSE

Kooperationspartner:

BDI