



# Was tun, wenn die globale Lieferkette reißt?

Die Weltwirtschaft hat seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie massiv mit deren wirtschaftlichen Folgen zu kämpfen. Auch der Ukraine-Krieg veränderte das Zusammenleben auf der Welt drastisch. Nachdem in den letzten Jahrzehnten vor allem die Industrieländer von der Globalisierung profitierten, kamen bestehende Lieferketten und Beziehungen, die schon durch die Pandemie zum Zerreißen gespannt waren, schlagartig zum Stillstand. Der Einbezug Russlands in der Rolle als Absatzmarkt und Rohstofflieferant war nach dem Ukraine-Angriff nicht mehr opportun. Die Exporte aus der Ukraine (Rohstoffe, Energie, Halbprodukte) verringerten sich teils dramatisch mit Folgen für Unternehmen und Staaten weltweit. Mit dem beschlossenen Boykott Russlands waren auch die Investitionen ausländischer Unternehmen in Russland nicht mehr sicher.

Durch Pandemie und Putins Krieg kam es zu weltweiten Lieferengpässen, Verzögerungen, Produktionsstillständen und mit dem EU-Beschluss über den Verzicht auf russisches Gas und Erdöl zu Preissteigerungen auf dem Energiemarkt, die Staaten, Unternehmen und Einzelpersonen vor unerwartete Anforderungen stellten.

Exemplarisch erarbeiten sich die Lernenden, wie Unternehmen auf derartig veränderte Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln reagieren können, und diskutieren, wie wirtschaftliche Zusammenarbeit in Zukunft widerstandsfähiger gemacht werden kann.

## Überblick

<b>Themenbereich</b>	Wirtschaftliche Globalisierung
<b>Vorwissen</b>	Globalisierung, wirtschaftliche Abhängigkeiten
<b>Zeitbedarf</b>	2 Unterrichtsstunden
<b>Methoden</b>	Ranking, Elevator Pitch
<b>Kompetenzen</b>	Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"><li>◆ bewerten die Folgen gestörter Lieferketten für einzelne Unternehmen und Branchen.</li><li>◆ entwickeln Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen.</li><li>◆ bewerten, ob eine Phase der Deglobalisierung eingetreten ist.</li></ul>
<b>Schlagworte</b>	ausländische Direktinvestitionen, Freihandel, Globalisierung, Handelsströme, Protektionismus, Subventionen, Wirtschaftssanktionen
<b>Autor</b>	Jens Steinfeld
<b>Redaktion</b>	RAABE – Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
<b>Produktion</b>	Klett MINT (April 2023)



## Auswirkungen der gestörten Lieferketten auf Unternehmen

Die COVID-19-Pandemie und der Ukraine-Krieg haben die globale Wirtschaft in den letzten Jahren stark beeinflusst. Die Pandemie hat zu einem Stillstand in mehreren Wirtschaftszweigen geführt. Die Auswirkungen des Kriegs auf die deutsche Wirtschaft sind besonders stark im Energiebereich spürbar und haben sich in Lieferengpässen manifestiert. Bisher hatten sich vor allem die Global Player gut mit der **Globalisierung** arrangiert und in der Regel massive Vorteile aus dieser gezogen. Unternehmen müssen sich nun mit neuen Herausforderungen wie Engpässen bei Rohstoffen und Transportproblemen auseinandersetzen. Die Pandemie und der Krieg machten teils dramatisch darauf aufmerksam, wie weit die wirtschaftliche Abhängigkeit von Staaten und vor allem von Unternehmen inzwischen gediehen ist. Es wurde deutlich, wie leicht und unerwartet diese Abhängigkeiten dazu führen können, dass Lieferketten durchbrochen werden und dass es bis hin zur Schließung von Unternehmen kommen kann. Die Forderung, in systemrelevanten Bereichen autark zu sein, wird in diesem Zusammenhang in unterschiedlichsten Bereichen gestellt: medizinischer Bedarf, Medikamente, Halbleiter bis hin zur Produktion von Munition.

Aufgrund dieser Entwicklungen ist für viele Unternehmen nicht mehr ausschließlich ausschlaggebend, wo sie Rohstoffe, Vorprodukte oder Fertigwaren in guter Qualität möglichst günstig beziehen können, sondern es tritt in den Vordergrund, woher Unternehmen Produkte verlässlich beziehen können und was sie tun müssen, um diesen Bezug zu sichern.

Dabei sind nahezu alle Branchen direkt oder indirekt betroffen. Besonders zeigen sich die Auswirkungen bei Unternehmen, die Vorleistungen oder Zwischenprodukte beziehen und verstärkt im Gastgewerbe, im Verarbeitenden Gewerbe und dem Baugewerbe.

Kurzfristig helfen gegen gestörte Lieferketten Anpassungen im Betrieb wie Kurzarbeit oder eine Drosselung der Produktion. Um die Anfälligkeit von Lieferketten langfristig zu reduzieren und Krisen vorzubeugen, ergreifen Unternehmen andere Maßnahmen: Generell hilft es, die Transparenz in der Lieferkette zu erhöhen und eine Krisenstrategie zu entwickeln, die die individuelle Abhängigkeit minimiert. Lieferanten werden ausgetauscht oder das Netzwerk erweitert und - laut dem Institute for Employment Research IAB ist dies signifikant wahrscheinlicher bei Betrieben, die von Lieferengpässen betroffen waren. 86 % der Betriebe, die ihr Lieferantennetzwerk erweitert haben, setzen auf Lieferanten in Deutschland und bei fast 60 % löste dies mindestens einen Teil der Schwierigkeiten. Betroffene Unternehmen sichern sich durch eine Diversifizierung des Lieferantennetzwerks und eine erhöhte Konzentration auf regionale Anbieter ab (Re- bzw. Nearshoring).

Exemplarisch für Veränderungen aufgrund gestörter Lieferketten ist sicherlich der Aufstieg der Volksrepublik China zur ökonomischen, politischen und militärischen Supermacht, die die bisherige geopolitische Zurückhaltung aufgegeben hat. Sinnbild dafür ist das ökonomischpolitische Projekt der „Neuen Seidenstraße“, der Aufbau chinesisch dominierter Wirtschaftsinstitutionen, der Ausbau der Armee (insbesondere der Flotte) und das Ausgreifen im süd- und ostchinesischen Meer. Das Verweigern der Sanktionen gegenüber Russland zeugt von diesem gewachsenen Selbstbewusstsein. Deutlich wird dadurch, dass die WTO mit ihrem multilateralen Institutionen- und Regelsystem weiter geschwächt wird und dass stattdessen sich gegeneinander abschottende regionale Freihandelszonen entstehen. Protektionismus verbreitet sich zusehends. In dieser Situation muss die durch interne Spannungen und den Brexit geschwächte EU ihre Ziele neu definieren als auch die sozioökonomisch und politisch gespaltenen USA ihren Supermachtstatus gegenüber dem aufstrebenden China zu behaupten versuchen. Dabei ist offensichtlich, dass sich der geopolitische Schwerpunkt der USA vom transatlantischen in den pazifischen Raum verlagert.

Verstärkt greifen in Krisensituationen Staaten in das Geschehen ein, indem sie Konjunkturpakete verabschieden oder durch **Sanktionen** und **Subventionen** die freie Marktentwicklung beeinflussen. Die von Bundeskanzler Olaf Scholz am 27. Februar 2022 angesprochene „Zeitenwende“ bezieht sich zwar primär auf die militärische und geopolitische Sicht der Dinge, kann aber in diesem Sinne - im Nachhinein - auch auf eine ökonomische Zeitenwende übertragen werden. Hohe Energiepreise werden uns auf Jahre beeinflussen. Die Neuausrichtung von **Handelsströmen** wird zu einem Strukturwandel führen, der von einer Zeit der Unsicherheit begleitet werden wird.

Nach, bzw. parallel zu der Covid-19-Pandemie, die vor allem durch den Stillstand großer Teile der Weltwirtschaft gekennzeichnet war und die Weltwirtschaft ausbremste, setzte der Ukraine-Krieg noch eine

neue (alte?) Dimension obendrauf. Die Konfrontation zwischen Russland und großer Teile der EU bzw. der G7-Staaten erinnert an längst vergessen geglaubte Konflikte zwischen Ost und West und zwingt jetzt viele Staaten wie zum Beispiel Indien oder China, sich eindeutig zu positionieren. Aber auch Unternehmen müssen sich überlegen, auf welche Regeltreue sie im internationalen Geschäft bauen wollen. Dass russisches Öl und Gas jetzt zu deutlich günstigeren Konditionen an Staaten geliefert wird, die Russland nicht boykottieren, wird den Volkswirtschaften dieser Staaten sicherlich gut tun. Auf der anderen Seite entstehen zum Beispiel innerhalb der Rüstungsindustrie Lieferketten, die in diesem Umfang neu sind. Beispielsweise die Lieferung großer Stückzahlen südkoreanischer Panzer und Haubitzen nach Polen, die Lieferung von iranischen Drohnen und nordkoreanischer Munition nach Russland und die im März 2023 verkündete Absicht Rheinmetalls, in der Ukraine eine Panzerfertigung aufbauen zu wollen.

#### Literaturhinweise:

Oermann, Nils Ole, et al. (2022): Wie soll die Wirtschaft mit Autokratien umgehen? Wirtschaft ist Gesellschaft, Band 2. Verlag Herder, Freiburg im Breisgau.

Bergmann, Christine: Fünf Experten zu den wirtschaftlichen Folgen des Ukraine-Kriegs. Interviewreihe auf BR24. Zu finden unter: <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/derukrainekriegunddiewirtschaftlichen-folgenbr24-reihe,T8pGOLW> (letzter Abruf: 17.01.2023)

Pfister, Sandra: Krieg in der Ukraine - Wirtschaftliche Auswirkungen in der ganzen Welt spürbar. Podcast Deutschlandfunk 01.03.2022. Zu finden unter: <https://www.deutschlandfunk.de/ruslandukrainekriegs-anktionenauswirkungenwirtschaft-100.html> (letzter Abruf: 17.01.2023)

Prof. Dr. Grömling, Michael, 2023, Flächendeckende Eintrübung – Ergebnisse der IW-Konjunkturumfrage., IW-Kurzbericht, Nr. 1, Köln. Zu finden unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/michaelgroemlingflaechendeckendeintruebungergebnissederiwkonjunkturumfrage.html> (letzter Abruf: 17.01.2023)

Fischer, Robin und Koch, Sandra: Russland-Ukraine-Krieg: Wie reagieren deutsche Unternehmen? Bundesverband der deutschen Industrie, 14.7.2022. Zu finden unter: <https://bdi.eu/artikel/news/ruslandukraine-kriegwiereagierendeutscheunternehmen> (letzter Abruf 26.01.2023)

## Unterrichtsverlauf

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps / Hinweise
<b>1. Unterrichtsstunde: Wie wirken sich gestörte/gerissene Lieferketten auf Unternehmen aus?</b>				
7'	<b>Einstieg I</b>	Die SuS äußern Vermutungen, welche Zusammenhänge die Situation auf dem Foto mit der Globalisierung haben kann.	<b>M1</b> Stau auf den Weltmeeren	Unterrichtsgespräch Die Vermutungen werden thesenartig an der Tafel festgehalten.
10'	<b>Erarbeitung I</b>	Die SuS erarbeiten in Kleingruppen anhand von Schlagzeilen die Herausforderungen gestörter Lieferketten für Unternehmen.	<b>M2</b> Herausforderungen für deutsche Unternehmen	Kleingruppenarbeit
28'	<b>Erarbeitung II</b>	Die SuS erarbeiten mithilfe der Quellen aus M4 sowie eigener Recherchen die Auswirkungen auf konkrete Branchen bzw. Unternehmen und halten die relevantesten auf A3-Bögen fest, die anschließend an der Tafel befestigt werden.	<b>M3</b> Welche Branchen und Unternehmen sind von der Lieferkettenkrise betroffen? <b>M4</b> Konkrete Auswirkungen auf Unternehmen	Lehrkraft notiert, welche Gruppe sich um welche Branche kümmert. <b>Differenzierung:</b> <b>Zeitlich:</b> A3-Bögen können als Hausaufgabe für die nächste Stunde vorbereitet werden. <b>Fordernd:</b> Jede Gruppe bereitet zu Hause vor, welche Maßnahmen für einen bestimmten Betrieb notwendig wären und bringt die Ergebnisse in die nächste Stunde mit. (Siehe M3) <b>Alternative:</b> Die Gruppen versuchen im Vorfeld der Einheit ein Gespräch mit einem Unternehmen vor Ort über die durch den Ukraine-Krieg verursachten Probleme zu führen. <b>Wichtig:</b> Sie erfragen, welche Maßnahme dem Unternehmen helfen könnte. Die Ergebnisse werden in der zweiten Stunde präsentiert. (Abstimmung über die Branchen erforderlich!)

2. Unterrichtsstunde: Welche Wege aus der Krise sind für betroffene Unternehmen möglich?				
9'	<b>Sicherung I</b>	Jede Gruppe trägt ihre Punkte vor und befestigt ihr Plakat an der Tafel.		Die Gruppen präsentieren in schneller Abfolge ihre Ergebnisse im Plenum. Alternativ sammeln die SuS die Ergebnisse digital (Padlet, Excel, ...). Die Lehrkraft weist die SuS auf die Vielschichtigkeit von Lösungsmöglichkeiten hin: Was kann die Politik für das Unternehmen tun? Das Unternehmen selbst? Die EU? ...
19'	<b>Erarbeitung III</b>	Die SuS entwickeln Möglichkeiten für die Unternehmen, die Herausforderungen zu meistern. (Alternativ: Sie besprechen die Ergebnisse der Interviews, die sie im Vorfeld geführt haben.) Die einzelnen Gruppen erstellen einen Pitch und ein A3-Papier mit den drei wichtigsten Lösungsmöglichkeiten.	<b>M3</b> Welche Branchen und Unternehmen sind von der Lieferkettenkrise betroffen? <b>M4</b> Konkrete Auswirkungen auf Unternehmen	A3-Papierbögen (am besten in anderer Farbe), Stifte Kleingruppenarbeit <b>Differenzierung:</b> Bei Gruppen, die ein Interview mit einem vor Ort ansässigen Unternehmen geführt haben: Diskussion des Interviews. Dazu bekommen die SuS die Möglichkeit, im Internet geeignete Maßnahmen ergänzend zu recherchieren.
7'	<b>Sicherung II</b>	Die SuS präsentieren in einem Pitch ihre drei relevanten Lösungsvorschläge und befestigen ihr A3-Papier neben dem Papier aus der ersten Stunde an der Tafel.		<b>Methode:</b> <b>Pitch</b> Gruppenvortrag, Unterrichtsgespräch
10'	<b>Vertiefung</b>	Die SuS nehmen in einem Ranking Stellung, was ein Einzelstaat/die EU tun kann, um auf die Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf die Unternehmen zu reagieren.		<b>Digitale Umfrage:</b> <b>Ranking</b> Unterrichtsgespräch

## M1

## Stau auf den Weltmeeren



© istock.com/takrxel

## Aufgabe

- 1 a) Beschreiben Sie das Bild und überlegen Sie, was dies für die Weltwirtschaft bedeuten könnte.
- b) Halten Sie die Ergebnisse thesenartig an der Tafel fest.

## M2

## Herausforderungen für deutsche Unternehmen

## Hapag-Lloyd: Containerschifffahrt normalisiert sich

Die wegen der Corona-Pandemie aus dem Tritt geratene weltweite Containerschifffahrt normalisiert sich zusehends, muss aber mit deutlich gestiegenen Kosten kämpfen. Auch wenn es in einigen Teilen der Welt noch Rückstaus gebe - die Lieferketten erholten sich und immer mehr Containerkapazitäten würden frei, sagte der Chef der Hamburger Reederei Hapag-Lloyd, Rolf Habben Jansen, am Montagabend. Vor allem auf den Ost-West-Routen nehme die Nachfrage vor allem wegen der Inflation und steigender Unsicherheiten ab.

Zeit, 13.12.2022

## Als Gaslieferant kaum ersetzbar: Wie abhängig ist Deutschland von Russland?

n-tv, 22.01.2022

## Rohstoffpreise auf der Achterbahn

Selten war der Markt für Rohstoffe von so vielen unterschiedlichen Faktoren geprägt. Der Klimawandel, die Pandemie, der Krieg und eine mögliche Rezession führen gerade zu starken Kursausschlägen in beiden Richtungen.

klimareporter, 22.08.2022

## Autoindustrie: Geschäfte laufen wieder nach Produktionsschluppe

03.04.2023

## Rohstoffpreise in Europa: Polen fordert EU-Kommission zu Lösung für ukrainische Getreideexporte auf

n-tv, 30.03.2023

## Unternehmen lagern wichtige Produkte

Deutsche Unternehmen setzen immer mehr auf eine ausgefeilte Lagerhaltung. Grund sind die Erfahrungen, die sie seit Beginn der Corona-Pandemie gemacht haben.

Tagesschau, 23.11.2022

## „Zehntausende Fahrer stehen nicht mehr zur Verfügung“

Es fehlen bis zu 80.000 Lastkraftwagenfahrer in Deutschland. Ein Grund sind die Arbeitsbedingungen, ein anderer der Ukraine-Krieg.

Cicero, 21.03.2023

## Europa kann unabhängig von chinesischen Akkus werden

Von der einen Abhängigkeit in die nächste, von den Ölstaaten zu den Batterie-Riesen? Dieses Gespenst geht derzeit in Europa um, wenn es um das Thema Lithium-Ionen-Akkus für Elektroautos geht.

trendingtopics.eu, 24.01.2023

## Boom von Eigenmarken Die Verbraucher sind im Sparmodus

Stuttgarter Zeitung, 04.01.2023

## Schienengüterverkehr: Ukraine-Krieg führt zu Unwägbarkeiten auf der Eisernen Seidenstraße

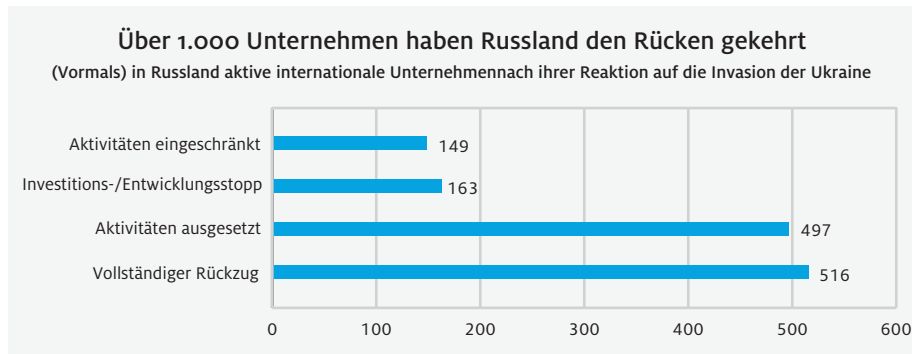
logistik-heute, 04.03.2022

## Gestörte Zugstrecken, Lkw-Engpässe, gesperrter Luftraum: Ukraine-Krieg bedroht deutsche Versorgungswege

Luftraum gesperrt, „Eiserne Seidenstraße“ und Seefracht unterbrochen, ukrainische Lkw-Fahrer eilen zurück in die Heimat: Deutschland drohen Lieferengpässe.

Handelsblatt, 28.02.2022





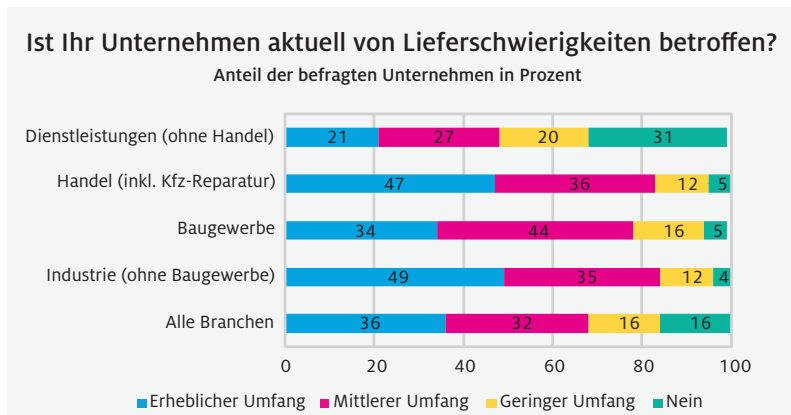
© statista, 2023

Aufgabe

**2** Arbeiten Sie mithilfe von M2 die Herausforderungen gestörter Lieferketten für Unternehmen thesenartig heraus.

M3

**Welche Branchen und Unternehmen sind von der Lieferkettenkrise betroffen?**



© statista, 2023

**Beispiele für Unternehmen:**

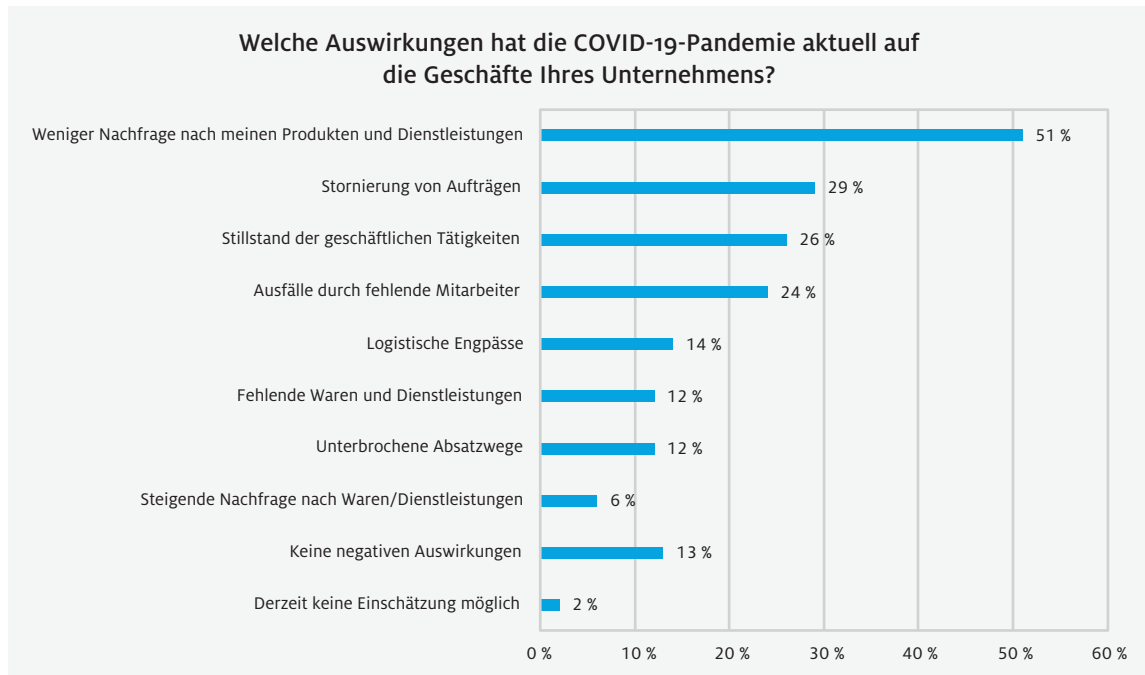
- a) Handwerksbetrieb vor Ort, der primär in der Region aktiv ist (z. B.: Bäckerei, Bauunternehmung, Gartencenter, Taxiunternehmen)
- b) Logistikunternehmen, das europaweit aktiv ist
- c) Unternehmen der chemischen Industrie, das in Deutschland für den Weltmarkt produziert
- d) Automobilproduzent mit Produktion in Deutschland
- e) Rüstungsunternehmen (z. B. Rheinmetall)
- f) Stromerzeuger (Stadtwerke oder z. B. Vattenfall, e.on, ...)



## M4

## Konkrete Auswirkungen auf Unternehmen

A



© statista, Daten aus 2020

B

**Rückzug aus dem Russland-Geschäft**

Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine markiert eine Zeitenwende. Viele deutsche Unternehmen müssen schnell entscheiden, wie sie auf die neue Situation reagieren. Neben konkreter Krisenbewältigung und Hilfe für Mitarbeitende vor Ort geht es um die Frage, ob sie mit Russland noch Geschäfte machen können – und wollen.

- 5 [...] Der Volkswagen-Konzern schließt mit sofortiger Wirkung die russischen Produktionsstandorte in Kaluga und Nischni Nowgorod. „Mit der weitgehenden Unterbrechung der Geschäftstätigkeit zieht der Konzernvorstand die Konsequenzen aus der von starker Unsicherheit und den aktuellen Verwerfungen geprägten Gesamtsituation“, erklärten die Wolfsburg.
- Mit dieser Entscheidung geht für die Automobilindustrie eine erhebliche Signalwirkung einher.
- 10 Andere Automobilhersteller wie Porsche und Daimler Truck stellen ebenfalls ihre Produktionen in Russland ein. Auch die BMW Group zeigt sich entschlossen. Neben der Schließung dortiger Produktionswerke werden darüber hinaus alle Exporte nach Russland mit sofortiger Wirkung beendet.

© Fischer, Robin und Koch, Sandra: Russland-Ukraine-Krieg: Wie reagieren deutsche Unternehmen? Bundesverband der deutschen Industrie, 14.7.2022. Zu finden unter: <https://bdi.eu/artikel/news/russland-ukraine-krieg-wie-reagieren-deutsche-unternehmen/> (letzter Abruf 26.01.2023)

C

**Produktionsschock:**

Der Krieg in der Ukraine bringt erhebliche Belastungen für die deutsche Wirtschaft mit sich. Auf Basis der Konjunkturumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft können die verschiedenen Übertragungswege und Auswirkungen eingeschätzt werden. Fast 80 % der Unternehmen sehen sich derzeit durch hohe Energiepreise belastet. Über 40 % erwarten, dass sie kurzfristig in ihren Geschäftsabläufen durch ausfallende

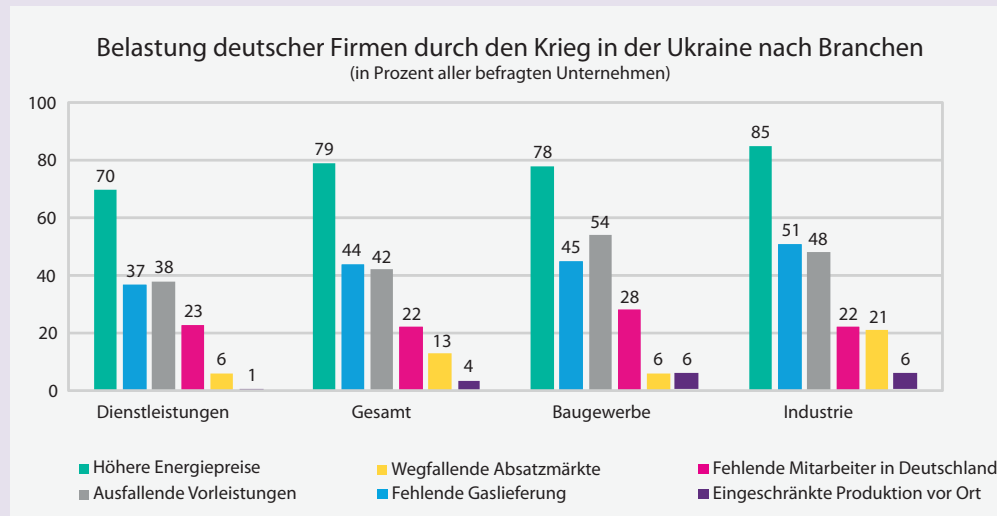
5 Lieferungen von Vorleistungen beeinträchtigt werden; ebenso hoch ist die erwartete Belastung durch dro-

hende Engpässe in der Energieversorgung. Seit der ersten Befragung in der ersten Märzhälfte 2022 haben sich die Sorgen tendenziell erhöht. Für die mittlere Frist werden weiter ansteigende Belastungen durch den Krieg für die Unternehmen erwartet.

[...] Ausbleibende Zulieferungen von Vorleistungen oder Rohstoffen aus der Krisenregion oder aus anderen Ländern und Regionen aufgrund global steigender Knappheiten oder zusätzlich eingeschränkter Logistik im internationalen See- und Bahnverkehr verschärfen die bestehenden Produktionsprobleme (Puls, 2022). Deutsche Unternehmen waren bereits vor dem Kriegsausbruch von ausfallenden Zulieferungen betroffen (Bardt und Grömling, 2022). Russland hat zwar insgesamt nur eine überschaubare Rolle für die deutschen Importe – bei bestimmten Rohstoffen ist die Abhängigkeit jedoch enorm (Fischer und Küper, 2022; Kolev, 2022). Das gilt für Energierohstoffe (der Anteil Russlands an dem von Deutschland importierten Erdgas liegt bei 55 % und bei Erdöl sind es 34 %) sowie für bestimmte Industrierohstoffe (z. B. Nickel, Palladium oder Titan) sowie für Agrarrohstoffe (etwa Weizen). Durch eine eingeschränkte oder im Extremfall ausfallende Verfügbarkeit und fehlende Substitutionsmöglichkeiten entstehen ernsthafte Produktionsprobleme. Zudem werden aufgrund der Sanktionen die Produktionsmöglichkeiten in den betroffenen Ländern erheblich beeinträchtigt. In der Ukraine betrifft dies zusätzlich die infolge des Krieges zerstörte Infrastruktur. Insofern die eigene Auslandsproduktion für die inländische Wertschöpfung relevant ist, verschärfen diese betriebsinternen Ausfälle die bestehenden Probleme in den Wertschöpfungsketten. [...] Diese Störungen in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken bedeuten einen negativen Angebotsschock.

**Kostenschock:**

Unabhängig von der geopolitischen Weltlage haben Lieferengpässe in den vergangenen Monaten bereits zu hohen Anstiegen der Erzeugerpreise in Deutschland geführt. Höhere Kosten für Vorleistungen, Rohstoffe und Energie infolge der kriegsbedingten Knappheiten schaffen für Unternehmen zusätzliche Herausforderungen. Selbst wenn Firmen nicht durch direkte Vorleistungengpässe oder vollständige Ausfälle betroffen sind, so kann sich ihre Kostenkalkulation über ein insgesamt höheres Energie- oder Erzeugerpreinsniveau verschlechtern. In Teilen der Volkswirtschaft ist eine Weitergabe dieser stark ansteigenden Kosten an die Kunden nicht möglich, sodass Ertragsrückgänge drohen. In diesem Kontext können auch höhere Finanzierungskosten für Unternehmen genannt werden, wenn etwa Konflikte zu höheren Risikoprämien an den Finanzmärkten führen – oder die entsprechende Krisenregion eine hohe Bedeutung für die internationalen Finanzmärkte hat. Auch diese Belastungen entsprechen insgesamt einem negativen Angebotsschock. [...]



© Grömling, Michael und Bardt, Hubertus: Betriebliche Belastungen durch Ukrainekrieg. In: Wirtschaftsdienst. Zeitung für Wirtschaftspolitik. 102. Jahrgang, 2022. Heft 4. S. 283–287.

## D

**Papierhersteller drosseln Produktion**

[...] Einzelne Papierkonzerne haben ihre Produktion gedrosselt. Der norwegische Papierproduzent Norske-Skog, der über eine Verzehnfachung der Erdgaspreise klagt, hat in Österreich die Fertigung bis April [2022] eingestellt. Ein Unternehmen aus der Hygienepapier-Branche, das seinen Namen nicht veröffentlicht sehen will, hat in der Papierproduktion an deutschen Standorten punktuell Maschinen abgestellt. [...]

Die Folgen dürften bald auch die Verbraucher zu spüren bekommen: Toilettenpapier könnte künftig wieder teurer werden. Erinnerungen an die Anfänge der Corona-Krise werden wach, als es zu Hamsterkäufen kam und Toilettenpapier teilweise in Supermärkten vergriffen war.

**Alarmruf aus der Logistik-Branche**

Die lautesten Alarmrufe kommen momentan aus der Logistik-Branche. [...] Viele Spediteure könnten derzeit die hohen Spritpreise nicht mehr stemmen. Einzelne Firmen ließen ihre Lkws bereits stehen. Die Logistik-Branche hat noch ein anderes Problem: den Mangel an Fahrern. Gut 100.000 ukrainische Fahrer, die normalerweise über osteuropäische Betriebe für deutsche Spediteure unterwegs sind, fehlen jetzt.

Selbst für Fischer lohnt es teilweise nicht mehr, zur See zu fahren. Weil der Treibstoff zu teuer geworden ist, lassen viele deutsche Fischer an Nord- und Ostsee ihre Kutter in den Häfen. Der Betrieb ruhe weitgehend, ergab eine Umfrage der Nachrichtenagentur dpa bei mehreren Fischereigenossenschaften. [...]

**Maschinenbauer verlieren an Zuversicht**

Auch Deutschlands Maschinenbauer stellen sich wegen des Ukraine-Kriegs auf schwächere Geschäfte in diesem Jahr ein. Der Branchenverband VDMA senkte am vergangenen Freitag seine Produktionsprognose deutlich. „Statt eines ursprünglich erwarteten Zuwachses von real sieben Prozent rechnen wir nun für das laufende Jahr nur noch mit einem Produktionsplus von vier Prozent“, sagte VDA-Präsident Karl Haeusgen.

Sogar in der IT-Branche ist der Krieg angekommen. 13 Prozent der Firmen seien von den Sanktionen betroffen, erklärte der Branchenverband Bitkom. Sie haben Kunden verloren, leiden unter Rohstoffmangel oder klagen über den Ausfall von Mitarbeitern. Jedes fünfte deutsche IT-Unternehmen hat Mitarbeiter in der Ukraine. [...]

© Tagesschau, Notker Blechner, 15.3.2022.

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/wie-stark-der-krieg-die-deutsche-wirtschaft-trifft-101.html>

## E

**Autobauer verlagert die Produktion wegen Ukrainekrieg**

Der CEO von Volkswagen, Herbert Diess, hätte normalerweise Grund zur Zuversicht für das Jahr 2022 gehabt. Doch der Konflikt in der Ukraine hat nicht nur negative Auswirkungen auf die Geschäftsaussichten, sondern auch auf die Lieferketten des Autobauers. Durch den Ausfall der Kabelbaumproduktion in der Ukraine aufgrund des russischen Einmarsches, muss VW nun neue Bezugsquellen suchen. Falls es nicht innerhalb von drei bis vier Wochen gelingt, die Produktion in anderen osteuropäischen Ländern oder Nordafrika zu kompensieren, wird das Unternehmen gezwungen sein, seine Prognosen für das laufende Jahr zu überarbeiten.

Als Folge der Engpässe in Europa hat Diess auch angekündigt, vorübergehend die Produktion von einigen zehntausend Fahrzeugen nach Nord- und Südamerika sowie China zu verlagern. Diese Entscheidung wurde während der Bilanzpräsentation 2021 in Wolfsburg bekannt gegeben.

Nach einer ntv-Meldung vom 15.3.2022

<https://www.n-tv.de/wirtschaft/VW-verlagert-wegen-Ukraine-Krieg-seine-Produktion-article23198082.html>

## F

**Chancen und Risiken**

Die Geschäfte von Covestro in der EMLA-Region sind von den geopolitischen Entwicklungen, insbesondere dem russischen Krieg gegen die Ukraine, und den damit einhergehenden Folgen für die Gasversorgung und Energiepreise stark betroffen. Obwohl das Unternehmen bislang mit ausreichend Gas beliefert wurde, gibt es Sorgen über die zukünftige Versorgung. Sollte es zu einer Rationierung der Gasversorgung von Unternehmen kommen, könnte Covestro je nach Kürzung gezwungen sein, ganze Produktionsstandorte oder bestimmte Anlagen in Deutschland stillzulegen. Infolgedessen könnten chemische Vor-, Zwischen- und Nebenprodukte, die an anderen Standorten in der EMLA-Region benötigt werden, von einem Produktionsausfall betroffen sein.

Covestro stellt Kunststoff her und ist an der Börse notiert.  
Nach Covestro. Quartalsmitteilung 3. Quartal 2022

**Aufgabe**

## 3

- Bilden Sie Kleingruppen von 3-4 Personen. Entscheiden Sie sich in Ihrer Kleingruppe für eine Branche bzw. ein Unternehmen aus der Liste M3.
- Erläutern Sie, ob und, wenn ja, in welcher Form die von Ihnen erarbeiteten Herausforderungen aus M2 auf das von Ihnen gewählte Unternehmen zutreffen.
- Ergänzen Sie mithilfe der Beispiele aus M4 sowie eigener Recherchen, welche konkrete Auswirkungen das gewählte Unternehmen betreffen. Arbeiten Sie ggf. arbeitsteilig.
- Notieren Sie auf einem A3-Plakat die drei Auswirkungen, die am meisten Einfluss auf das gewählte Unternehmen haben. Stellen Sie dar, wie sich diese auswirken.

**Digitale Methode: Ranking**

Ihnen wird am Whiteboard eine Frage angezeigt, zu der Ihre Meinung gefragt ist. Was ist Ihnen am wichtigsten? Bringen Sie mithilfe Ihres Smartphones die vorgegebenen Aspekte der Liste in eine für Sie passende Reihenfolge. Beginnen Sie dabei mit dem Wichtigsten. Senden Sie Ihr Ranking anschließend ab, sodass es für die ganze Klasse am Whiteboard sichtbar wird.

**Aufgaben**

## 4

Was können Unternehmen tun, um die Auswirkungen der Krise abzufangen bzw. abzumildern?

- Entwickeln Sie geeignete Maßnahmen aus unternehmerischer Sicht, die „Ihr“ Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen könnten. Recherchieren Sie dafür ggf. weiter.
- Ihr Unternehmen ist auf der Suche nach einem geeigneten Investor. Dieser muss sich jedoch auf für Ihr Unternehmen entscheiden und wissen, wie Sie mit Herausforderungen umgehen. Bereiten Sie einen Pitch vor, in dem Sie in 60 Sekunden die drei am besten geeigneten Unterstützungsmaßnahmen für Ihr Unternehmen präsentieren.
- Erstellen Sie zur Visualisierung ein A3-Plakat mit Ihren Top 3, das Sie bei der Präsentation an der Tafel neben Ihrem ersten Plakat mit den Auswirkungen befestigen.

## 5

Stimmen Sie im Ranking ab: „Was kann der deutsche Staat/die EU tun, um Unternehmen zu unterstützen und Lieferketten resilienter zu machen?“

Ranken Sie folgende Begriffe nach ihrer Bedeutung: Sanktionen, Subventionen, neue Gesetze erlassen, auf freiwilliges Engagement setzen, Handelspakete mit stabilen Staaten eingehen.