



Interview

# „Die Supply Chain kürzer und auch stabiler machen“

25.08.2021 | Autor: [M.A. Manja Wühr](#)

Ein Schiff steht quer im Suez-Kanal und nichts geht mehr. Lieferketten sind fragiler als wir wahrhaben wollen. Wie sie sicherer, transparenter und fairer werden können, darüber haben wir mit dem Supply Chain Experten Prof. Dr. Carsten Suntrop gesprochen.



*Prof. Dr. Carsten Suntrop, geschäftsführender Gesellschafter von CMC<sup>2</sup>: „Eigentlich möchte doch kein Kunde aus einer „Schmuddel-Lieferkette“ bedient werden.“*

*(Bild: CMC<sup>2</sup>)*

**Die Corona-Krise und die aktuellen Versorgungsschwierigkeiten ebenso wie das Lieferkettengesetz haben uns gezeigt, wie fragil die Supply Chain sein kann. Haben Politik und Wirtschaft die Risiken unterschätzt?**

Prof. Dr. Carsten Suntrop: Die Fragilität der Lieferketten war bislang keine Kennzahl. Was man durchaus empfehlen kann. Allein der Vorfall im Suez Kanal hat ja gezeigt, wie unfassbar fragil die Lieferketten sind. Da kann es für Unternehmen schon sinnvoll sein zu überprüfen, wie fragil die eigenen Supply Chains sind. Und das dann in den Supply Chain-Zielen mit einer KPI zu quantifizieren. Aber bislang hat man sich mehr über die Kosten Gedanken

gemacht. Obwohl diese im Vergleich zu den Produktionskosten in der Chemie- und Pharmaindustrie gar nicht so stark ins Gewicht fallen, aber zunehmend spürbarer

werden. Die hohen Ausfallkosten sind es, die allen bewusst werden, wenn die Supply Chain nicht funktioniert.

**In der Chemieindustrie gibt es aber auch viele mittelständische Unternehmen mit eher kürzeren Lieferketten. Sind diese stabiler?**

Prof. Suntrop: Ja, da gibt es Unterschiede in den Wertschöpfungsketten. Die Lieferkette beispielsweise eines deutschen Ethanolherstellers geht nicht zweimal um den Globus. Aber auch hier gibt es Risiken, wie Niedrigwasser oder auch Überflutung. Supply-Chain-Manager spüren diese Umweltkatastrophen nun nicht nur im Geschäft, sondern auch als Person. Das verändert die Wahrnehmung und befeuert die Diskussionen, die Supply Chain wieder stärker regional aufzubauen. Was sich auch den Investitionen widerspiegelt. Ganz aktuell etwa im Pharma-Bereich, wo Produktionsanlagen in Europa gebaut werden und eben nicht mehr nach Asien gehen. Man versucht Supply Chain kürzer und auch stabiler zu machen.

---

**PROCESS SEMINAR „SUPPLY CHAIN MANAGEMENT“**

Erhalten Sie im PROCESS Seminar Impulse zu Grundlagen des Supply Chain Managements, Digitaler Operationalisierung der Wertschöpfungskette, Sustainable und Circular Supply Chain Management sowie zum Lieferkettengesetz. Lernen Sie außerdem verschiedene Methodiken und Tools des Supply Chain Managements kennen und wenden Sie diese anhand von Praxisbeispielen direkt an.

---

**Ob Schule, Gesundheitssystem oder Digitalisierung – die Coronakrise hat die Schwachstellen in vielen Bereichen offengelegt. Wo ist die Supply Chain der Chemieindustrie besonders verletzlich?**

Prof. Suntrop: Das hat doch eigentlich ganz gut funktioniert. Die Industrie konnte, trotz dass die Supply Chain Manager quasi von jetzt auf gleich von zuhause aus gearbeitet haben, die Lieferketten stabil halten und weiter produzieren. Da kann man nicht meckern, da haben die Pharma- und Chemieunternehmen schon vieles richtig gut gemacht – wie auch der VCI-Halbjahresbericht zeigt. Eine starke Leistung dieser Industrie.

**Supply Chain Manager mussten sich die letzten Monate ja nicht nur mit Corona auseinandersetzen. Mit dem Lieferkettengesetz müssen Unternehmen ihre Zulieferer auf Verstöße gegen Menschenrechte prüfen. Wie schätzen Sie den deutschen Vorstoß ein?**

Prof. Suntrop: Grundsätzlich kann man jedem Unternehmen nur raten, sich Gedanken über die Risiken in den eigenen Lieferketten machen. Dazu gehört auch, zu wissen, ob jemand, den ich in meine Lieferkette aufnehme, Kinder beschäftigt oder nicht. Das sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Wer das bis jetzt nicht getan hat, auf den kommt nun natürlich ein Mehraufwand zu.

**Liest man die Statements der Industrieverbände, fürchten wohl viele Unternehmen diesen Mehraufwand. Die Frage ist also: Wie sollen sie das Gesetz umsetzen?**

Prof. Suntrop: Wenn man sich den Sorgfalts-Kompass der Bundesregierung anschaut, kann man die Befürchtungen vor einer überwältigenden Bürokratie schon verstehen. Das ist ein komplexes Werk mit unzähligen Fragen, die sicherlich alle ihre Berechtigung haben. So kann allerdings leicht der Eindruck entstehen, dass für Unternehmen nun hohe Aufwände entstünden und es quasi eine neue Abteilung bräuchte, um das umzusetzen. Aufgabe muss es also sein, diesen Wust an Fragen und Analysen auf ein pragmatisches und zielgerichtetes Niveau herunterzubrechen.

**Wie könnte das konkret aussehen?**

Prof. Suntrop: Zunächst sollte ein Unternehmen seine verschiedenen Wertschöpfungsketten transparent machen, darstellen und bewusst machen, wer alles in der Kette beteiligt ist. Dafür gibt es gute Vorlagen, die man nutzen kann. Dann gilt es, einen Index zu etablieren, mit dem man die Beteiligten nach verschiedenen Kriterien bewerten kann. Damit wäre schon viel erreicht. Fortschrittliche Unternehmen kennen ihre Lieferanten ersten Grades; fraglich ist, wie gut die Kenntnis zu den Lieferanten zweiten und dritten Grades in der Chemie- und Pharma-Wertschöpfungskette ist.

**Klingt dennoch nach viel Aufwand?**

Prof. Suntrop: Nun ja, im ersten Schritt betrifft das Lieferkettengesetz nur Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden. Ab 2024 Firmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden. Unternehmen also, die professionelle Supply Chain- und Einkaufs-Expertise an Bord haben und mit methodischer Unterstützung sicherlich die notwendigen Analysen und Bewertungen pragmatisch durchführen können – die Zusammenfassung in gesetzeskonformen Berichten würde ich uns Externen überlassen, wir sind es gewohnt, dies strukturell und knapp zusammenzufassen. Für ein 200-Mitarbeiter-Unternehmen ist die Herausforderung ein wenig größer – hier helfen sicherlich praktikable Methoden zur Bewertung der Sorgfaltspflicht und deren Einhaltung. An diesen Methoden sind wir auch dran.

## **Unternehmen sehen natürlicher Weise zunächst die Herausforderungen, die mit dem Lieferkettengesetz einhergehen. Wo liegen denn auch Chancen?**

Prof. Suntrop: Produkte, die nach sozialen und ökologischen Standards hergestellt werden, sind teurer. Kunden, die sich eine Differenzierung erlauben können, sehen aber auch den Nutzen in diesen Standards. Indem die Lieferketten in Bezug auf die Beteiligten und auch die Kosten transparenter werden, haben die Unternehmen nun die Chance, darüber mit den Konsumenten in den Dialog zu treten. Eigentlich möchte doch kein Kunde aus einer „Schmuddel-Lieferkette“ bedient werden. Daher ist doch das Sorgfaltspflichtengesetz das richtige Instrument zur richtigen Zeit – es kann sich doch für den großen Teil des Konsums nur in die Richtung Nachhaltiges Wirtschaften entwickeln. Alles andere macht doch langfristig keinen Sinn.

## **Die Preise für Stahl, Aluminium, Kupfer haben sich gegenüber dem vergangenen Jahr verdoppelt. Zudem haben Engpässe bei Halbleitern und anderen elektronischen Vorprodukten zu Produktionsbeschränkungen und Preiserhöhungen geführt. Inwieweit trifft das auch die Chemieindustrie?**

Prof. Suntrop: Die Versorgung der Produktion sehe ich aktuell nicht beeinträchtigt. Wo es zu Verzögerungen kommen kann, ist bei Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen. Aber das hält die Branche bis jetzt noch nicht ab, bestehende Pläne umzusetzen oder neue Investitionen zu starten.

## **Ein blockierter Suez-Kanal oder ein lokaler Corona-Ausbruch, der zu einem Stau vor Chinas wichtigstem Containerhafen führt, mehr braucht es nicht, um globale Lieferketten reißen zu lassen. Wie kann der Einkauf dennoch die Versorgungssicherheit gewährleisten?**

Prof. Suntrop: Zumindest die großen Konzerne spielen solche Risiko- und Chancen-Szenarien durch. Sie erarbeiten alternative sichere Ver- und Entsorgungskonzepte, um bei solchen Ereignissen trotzdem ihre Kunden versorgen zu können. Das kann auch einer der Gründe sein, warum wir so glimpflich durch die Pandemie durchgekommen sind.

## **Und die kleineren Unternehmen?**

Prof. Suntrop: Im chemischen Mittelstand verfügen nur wenige über ein strategisches Supply Chain Management, die alternative Supply Chain Szenarien aufgebaut haben. Aber das war ja in der Corona-Krise nicht so notwendig. Die mittelständischen Chemie- und Pharmaunternehmen haben schon mal häufiger Lieferketten in einem Kontinent. Da fallen nicht funktionierende globale Lieferketten wie in der Corona-Krise ein bisschen weniger ins Gewicht. Nichtsdestotrotz ist es auch für kleinere Unternehmen sinnvoll Sicherheitsversorgungskonzepte in der Schublade zu haben.

### **Spielt da auch der Grad der Digitalisierung ein Rolle?**

Prof. Suntrop: Ja, sicher. Der Datenaustausch erfolgt immer noch – vor allem im Mittelstand – händisch per Papier, Telefon oder E-Mail. Da sind wir vielfach noch sehr am Anfang. Digitalisierung braucht halt seine Zeit, weil es eben nicht nur die Installation von Technik ist, sondern die Veränderung langjähriger, liebgewonnener Arbeitsweisen. Doch ich stelle in den letzten Jahren eine gewisse Aufbruchstimmung fest. Das darf jetzt nur nicht nachlassen.

### **Woher kommt die Aufbruchstimmung?**

Prof. Suntrop: Die Unternehmen merken langsam, dass da für sie auch was drin ist: Mehr Steuerungsfähigkeit von begrenzten Kapazitäten. Mehr Klarheit darüber, welche Lieferketten wichtig sind und welche weniger und geringere Kosten durch verbesserte Abstimmungsprozesse bieten. Durch Automatisierung des Informationsaustausches fallen einige Kosten auch ganz weg.

### **Haben Sie ein Beispiel?**

Prof. Suntrop: Ein Beispiel wäre die Steuerung der verschiedenen Ver- und Entladungen. Ziel muss es sein, den zeitlichen Ablauf so zu steuern, dass möglichst wenig Stau und Parkzeiten entstehen. Das lässt sich digital einfacher und reibungsloser planen. So verringern sich die Logistikkosten und verbessert sich die Auslastung der eigenen Lagerkapazität. Teure Investitionen in Lagerkapazitäten könnte man also sparen, wenn man es schafft die Vorhandenen besser zu nutzen.

### **Wenn die Vorteile auf der Hand liegen, müsste der Digitalisierungsgrad doch wesentlich fortgeschrittener sein. Woran hapert's da?**

Prof. Suntrop: In vielen Bereichen ist einfach der Schmerz noch nicht groß genug. Erst wenn die Engpässe in der internen und übergreifenden Lieferkette richtig schmerzen, dann werden die Unternehmen aktiv. Oft wird die Notwendigkeit auch nicht gesehen. Wenn die Daten zur Lieferkette – also Durchlaufzeiten, Genauigkeit Abholung/Ankunft oder auch Zufriedenheit – nicht vorliegen, wenn Kosten, Auslastung und Prozesse nicht transparent gemacht werden, wird der Handlungsbedarf nicht ersichtlich.

### **Zum Abschluss: Wenn Sie einen Blick in die Zukunft werfen, was ist Ihre größte Hoffnung und was ist Ihre größte Befürchtung in Bezug auf die Lieferkette?**

Prof. Suntrop: Meine größte Hoffnung wäre, dass die Beteiligten der Lieferkette Lust auf Transparenz bekommen. Denn Transparenz gibt die Möglichkeit, kürzere, stabilere und am Ende auch sozial gerechte und nachhaltige Lieferketten zu entwickeln. Meine größte

Sorge ist, dass das gar nicht angegangen wird, weil die durchgehende Optimierung von Lieferketten so unglaublich zeitaufwändig, arbeits- und kostenintensiv ist. Das fängt bei der Technik an und geht über Informationen und Zusammenarbeit bis hin zu Soziales und Nachhaltigkeit. Dadurch würden viele Vorteile, welche auch mit dem Sorgfaltspflichtengesetz gewollt sind, ungenutzt bleiben.

\* Die Autorin arbeitet als Fachredakteurin „Management“ für die Vogel Communications Group.

(ID:47602783)

## ÜBER DEN AUTOR



**M.A. Manja Wühr**

Redakteurin



## WEITERE ARTIKEL DES AUTORS



Grüne Transformation

Technologieführer in Sachen Nachhaltigkeit: Europa hat die Nase vorn



Deutsches Lieferkettengesetz

Palmöl: So gelingt nachhaltige Beschaffung in der Chemieindustrie



## Handelsblatt Jahrestagung Chemie 2021

Green Deal: Will die Chemie mitgestalten, muss sie Lösungen anbieten