

Lückenlose Transparenz in der Supply Chain

Handlungsfelder für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Ob beim Gefahrguttransport oder einer ganz normalen Routenplanung: Supply Chains bergen bei der Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsziele sowohl Risiken als auch Chancen. Vier Handlungsfelder sind entscheidend, um beim Management der Lieferketten diese Chancen zu nutzen und zugleich Reputationsschäden oder Haftungsfälle zu verhindern.



Simone Bianca Schuff,
MSG Industry Advisors

In der Analyse einer Lieferkette stellen sich folgende Fragen: Wie sind die einzelnen, vorgelagerten Stufen der Wertschöpfung gestaltet? Welche Akteure sind für welche Aufgaben verantwortlich? Gefährden oder unterstützen diese die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bzw. der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsstandards? Ein Supply Chain Mapping visualisiert den Aufbau der Lieferkettenstufen vom Rohstofflieferanten bis zum ausgelieferten Produkt.

Dazu sollten Operationsmanager Informationen aus zwei Quellen zusammenstellen, wie interne Daten, KPI, Berichte zur Lieferantenstruktur jenseits der Stufe der Direktlieferanten. Diese liegen in der Regel z.B. im Einkauf, Qualitätsmanagement, F&E oder bei Compliance-Verantwortlichen vor. Zum anderen könnten die Direktlieferanten bereits selbst Lieferketten abbilden und damit wertvolle Informationen beisteuern. Risiken in der gesamten Wertschöpfungskette sind zu identifizieren:

- Über die direkten Geschäftspartner hinaus alle Stakeholder und deren Aktivitäten benennen – von den Rohstofflieferanten bis zur letzten Meile in der Logistik
- Alle wesentlichen Produkt- und Leistungsgruppen abbilden und nach Beschaffungskosten oder CO₂-Relevanz priorisieren

Risk Assessment: Gefahrenlage einschätzen

Welche Risiken lauern in den Lieferketten des Unternehmens – sei es in Hinblick auf negative Auswirkungen



Daniel Fathmann,
MSG Industry Advisors

auf die Umwelt oder für das eigene Unternehmen (Haftung, Reputation etc.)? Aufbauend auf dem Supply Chain Mapping geht es darum, entsprechende „Gefahrenzonen“ zu identifizieren. Wir empfehlen ein Vorgehen in vier Schritten:

- **Produktionsbedingungen nach Ländern/Regionen klären**
Überprüfen, ob der Hersteller/Lieferant in einem Land mit niedrigem, mittlerem oder hohem Risiko gemäß der Länderisikoklassifizierung ansässig ist.
- **Branchenspezifische Risiken und potenzielle Schwachstellen identifizieren**
Industrielle Prozesse können automatisiert und so gut wie unbedenklich sein, obwohl sie in einem Hochrisikosektor angesiedelt sind. Dennoch sollte man branchenbezogene Risiken nicht unterschätzen.
- **Rohstoffkategorien bewerten**
Die Herkunft der Rohstoffe muss eindeutig rückverfolgbar und durch amtliche Dokumente nachweisbar sein.
- **Zertifizierungen prüfen**
Verfügbare Zertifizierungen und eingesetzte Managementsysteme der Hersteller/Lieferanten kontrollieren. Hier muss die Verifizierung gewährleistet sein und man sollte nur international registrierte und anerkannte Zertifizierungssysteme akzeptieren.

Monitoring:

Erfolge und Misserfolge überwachen

Halten sich Zulieferer und Partner an die vereinbarten Standards, etwa



an Sozial-; Sicherheits- oder Umweltvorschriften? In der Praxis hat sich der Einsatz folgender Kontrollelemente bewährt:

- Nachhaltigkeitszertifikate nennen relevante Prüfkriterien und haben, wenn sie von einer dritten Partei ausgestellt werden, eine angemessene Aussagekraft. Hierbei müssen auch der Prüfer und Umfang des Zertifikats bewertet werden.
- Interne Studien wie Lieferantenbefragungen dienen als Grundlage für weitere Interaktionen, da sie detaillierter sind als Zertifizierungssysteme. Dabei sollte man stets sicherstellen, dass der Lieferant die Fragen richtig verstanden hat. Zudem sind Foto- und

Videodokumentationen äußerst hilfreich.

- Audits können von der antragstellenden Organisation selbst durchgeführt werden – etwa um Fabriken zu kontrollieren, die nicht für Audits durch Dritte in Frage kommen. Die Alternative sind Audits durch einen verifizierten Dienstleister wie SGS, Intertek oder TÜV.
- Vor-Ort-Besuche bleiben der Königsweg, um die Situation richtig zu beurteilen. Sie sollten bei hochrelevanten Lieferanten als Standardverfahren etabliert werden und sind immer dann sinnvoll, wenn auf anderen Wegen keine zuverlässigen Informationen erhältlich sind.

Capacity Building: Nachhaltigkeitskompetenzen auf- und ausbauen

Durch ein erfolgreich bestandenes Audit haben die Zulieferer nachgewiesen, dass sie die angestrebten Nachhaltigkeitsvorgaben erfüllen. Doch wie lässt sich nun sicherstellen, dass die dazu notwendigen Leistungen nach dem Audit nicht nur gehalten, sondern auch weiter verbessert werden?

Wir empfehlen, wie folgt vorzugehen:

- Hersteller/Lieferanten, die in den Monitoring-Prozess einbezogen sind, können durch Kapazitätsaufbau unterstützt werden, um sie auf ein Audit vorzubereiten oder um nach einem Audit Kor-

rekturmaßnahmen durchzuführen.

- Die Hersteller/Lieferanten sollten nicht nur befähigt werden, das Thema eingehend zu verstehen und selbst höhere Nachhaltigkeitsstandards erreichen zu können. Ebenso wichtig ist, dass sie dieses Wissen in der Lieferkette weitergeben.
- Wer sammelt und koordiniert Pläne für Abhilfemaßnahmen, Selbstbewertungen, E-Learnings und alle weiteren Inhalte und Methoden, über die in der Organisation Wissen über Nachhaltigkeit zirkuliert? Diese Verantwortlichkeit sollte im Operationsbereich klar zugeordnet werden.

KI-gestützte Kontrolle

Best Practice Unternehmen der chemischen Industrie verstärken die Effektivität der erläuterten Schritte mit Technologien, die ihre Lieferketten in Echtzeit überwachen und absichern – etwa mit einer Plattform, auf der alle Beteiligten (Transporteure, Lieferanten, Kunden) in Echtzeit kommunizieren. Mit einem solchen „Control Tower“ lassen sich der Weg und Status eines jeden einzelnen Produktes beobachten und analysieren. Nach Prinzip eines „Digital Twins“ entsteht ein virtuelles Abbild des Weges, den das Produkt bzw. die Ware von der Fertigung über den Transport bis zur Auslieferung zurücklegt. Damit erhalten Unternehmen zusätzliche wertvolle Informationen, um z.B. durch ressourcenschonendere Routenplanungen ihren Carbon Footprint zu reduzieren.

Simone Bianca Schuff,
Senior Manager für die
chemische Industrie,
MSG Industry Advisors, Köln

Daniel Fathmann, Manager,
Supply Chain Management,
MSG Industry Advisors, Ismaning

- www.msg-advisors.com
- simone.bianca.schuff@msg-advisors.com
- daniel.fathmann@msg-advisors.com

Vertriebsunterstützung aus der Cloud

Caramba Chemie setzt Digitalisierungsoffensive mit CRM-Projekt fort

Beim Reinigungschemiespezialisten Caramba stehen alle Zeichen auf Digitalisierung. Jüngstes Beispiel ist der Start eines CRM-Systems aus der Cloud, das die ambitionierten Wachstumsziele des Traditionsunternehmens adäquat unterstützen soll.

Das neue System zur Vertriebssteuerung, das im Juni 2021 eingeführt wurde, markiert einen weiteren Meilenstein des Modernisierungskurses, der sich vor allem in der Nutzung fortschrittlicher Technologien niederschlägt – vom komplett digitalisierten Lagermanagement am Standort Duisburg bis zum Einsatz von künstlicher Intelligenz im Produktsegment Fahrzeugwäsche.

Digitale Prozesse gehören zur Kür

Mit den entsprechenden Projekten zählt Caramba durchaus zu den Vorreitern im Markt. Denn wie die „Digital Surveys“-Studie von EY untermauert, ist ein solches Engagement bei Weitem keine Selbstverständlichkeit.



Angelika Schöneberg,
Caramba

keit. Laut der 2019 erschienenen Untersuchung, bei der 101 Unternehmen der chemischen Industrie zum Stand der Digitalisierung in ihrer Branche befragt wurden, gab nur rund ein Viertel der Teilnehmer an, bei der Einführung digitaler Technologien bereits weit oder sehr weit fortgeschritten zu sein – egal ob im Bereich Kundenbetreuung, Logistik oder Vertrieb. Dabei sind die damit einhergehenden Chancen offensichtlich – angefangen bei schnelleren Durchlaufzeiten über den besseren Marktzugang bis hin zu signifikanten Kosteneinsparungen. Angesichts dieser Potenziale galt es für Caramba, keine Zeit zu verlieren.

Eine Lösung für mannigfaltige Vertriebsmodelle

Die Erwartungshaltung gegenüber der neuen IT-Lösung im Vertrieb



war von Anfang an klar definiert: Durch die Zentralisierung des Datenmanagements sollte die Effizienz im Tagesgeschäft nachhaltig verbessert werden. Zugleich ging es darum, umfassenden Analyse-

möglichkeiten den Weg zu ebnet. Keine leichte Aufgabe, schließlich mussten aufgrund der vielfältigen Marktsegmente, Vertriebsmodelle und Produktlinien für Profibereich und Endverbraucher unterschied-

lichste bereichsspezifische Ansprüche in Einklang gebracht werden. So setzt Caramba bei den im Bremer Werk verorteten Produkten für Autowaschstraßen auf klassischen Direktvertrieb. In der Zentrale in

Duisburg liegt der Fokus auf dem Absatz über Handelspartner. Das „Private-Label“-Geschäft wird von Duisburg und Bad Kreuznach aus vorangetrieben. Zu den Kunden zählen große Automobilhersteller, die Caramba mit individuellen Reinigungsprodukten zur Fahrzeugpflege beliefert.

„Genau aus diesem Grund war es essenziell, eine gemeinsame Datengrundlage zu schaffen, die detaillierte Forecasts – anhand strukturierter Daten aus einem zentralen System heraus – ermöglicht“, so Marco Grüter, Head of Key Account Management bei Caramba. „Jeder Beteiligte sollte zudem jederzeit eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden haben. Lokal abgespeicherte, über unterschiedliche IT-Komponenten verteilte oder analoge Daten sind für uns ein Relikt der Vergangenheit.“

Von den fachlichen Anforderungen ganz abgesehen musste die Lösung aber auch zur generellen IT-Strategie der Unternehmensgruppe passen. Da bei Caramba bereits an vielerlei Stellen SAP-Lösun-