



MEHR SUPPLY-CHAIN-THEMEN
www.chemanager.com



MEHR LOGISTIKTHEMEN
www.chemanager.com



©ipopba - stock.adobe.com

Automatisierung

Gewinnbringender Einsatz von Robotern in der Chemielogistik

Seite 20



©Iurimotov - stock.adobe.com

Intralogistik

Welcher Automatisierungsgrad eines Chemie- oder Pharmalagers ist sinnvoll?

Seite 21



©Corinna - stock.adobe.com

Logistikimmobilien

Investitionen in zahlreiche Bauprojekte

Seite 22

2023 im Zeichen der Sorgfaltspflicht



Helena Melnikov, Hauptgeschäftsführerin, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME)

© Jochen Günther, BME e.V.

Täglich grüßt das Murmeltier: Als ob uns die letzten Jahre nicht schon genug herausgefordert hätten, auch zu Beginn des neuen Jahres befinden sich Wirtschaft, Politik und Gesellschaft weiterhin im Krisenmodus.

Die von Bundeskanzler Olaf Scholz ausgesprochene Zeitenwende erfordert nicht nur von der Politik ein Umdenken in ihrer Außen- und Sicherheitspolitik, sondern verlangt von der Wirtschaft, ihre globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten neu auszurichten. Bisherige lukrative Beschaffungsmärkte und Produktionsstandorte wie China (Stichwort: niedriges Lohnniveau) oder Russland (Stichwort: Industrierohstoffe und Energie) müssen auf den Prüfstand – und das quer durch alle Branchen, einschließlich der Chemie- und Pharmaindustrie.

Seit 1. Januar 2023 wartet auf die Unternehmen eine weitere Herausforderung. An diesem Tag ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) für deutsche Firmen mit mehr als 3.000 Angestellten in Kraft getreten. In einem Jahr wird sich der Anwendungsbereich auf Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten erweitern. Damit wird die Einhaltung von Standards bei sozialen Rahmenbedingungen und Umweltaspekten entlang der internationalen Supply Chains verpflichtend. Früher als von vielen erwartet werden auch kleine und mittlere Unternehmen betroffen sein, denn als Zulieferer für große Vertragspartner sind sie ebenfalls Teil der Lieferkette.

Chemie und Pharma gelten in Sachen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette bereits als vergleichsweise fortgeschritten. Sie müssen bspw. schon heute die Rückverfolgbarkeit jeder einzelnen Charge sicherstellen. Auch risikobasierte Bewertungen sind in der pharmazeutischen Industrie bekannt. Dafür sorgen schon die regelmäßigen Zulassungen, Validierungen und Zertifizierungen. In anderen Zweigen besteht dagegen noch großer Handlungsbedarf.

Es ist also höchste Zeit für die Wirtschaft, zu handeln und das wichtige Thema LkSG noch aktiver anzugehen. Konkret geht es für die Unternehmen jetzt darum, ihre internationalen Wertschöpfungsketten intensiv zu durchleuchten, um für mehr Transparenz und Nachhaltigkeit sorgen zu können.

Angesichts der Vielzahl an Themen, Projekten und Initiativen dürfte auch 2023 ein spannendes Jahr werden. Wir beim BME freuen uns darauf!

www.bme.de

Einkauf von Logistikdienstleistungen

Studie zeigt Potenzial zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Chemieunternehmen auf

Die Chemieindustrie sieht stürmischen Zeiten entgegen, die Prognosen für das Jahr 2023 sind alles andere als rosig. Dies könnte vielleicht noch als kurze Atempause nach langem Wachstum bezeichnet werden. Es ist jedoch nicht damit zu rechnen, dass die Energiepreise – ein großer Kostenblock in der Branche – sinken oder daraus abgeleitet der Wettbewerb aus Ländern mit ausreichend Rohstoffen schwächer werden wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich neben dem eigentlichen Produkt mit den damit zusammenhängenden Leistungen auf dem umkämpften Markt zu positionieren. Die Logistik ist hier mit an erster Stelle zu nennen. Denn mit logistischer Leistungsfähigkeit können Kunden in den heutigen Zeiten überzeugt und gebunden werden.

Das ist keine überraschende Aussage. Denn Kapazitätsengpässe in der Logistik und die daraus resultierende geringere Zuverlässigkeit und Flexibilität haben in den vergangenen drei Jahren auch in der Chemie zu Herausforderungen geführt. Die Lieferketten sind komplexer und fragiler geworden und lassen sich damit schwerer alleine



Christian Kille, Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS)

© THWS

Studie zum Einkauf von Logistikdienstleistungen

Damit der Einkauf seinen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der mittelständisch geprägten Chemieunternehmen in diesem gewandelten Umfeld leisten kann, wurde in der Ende des Jahres 2022 veröffentlichten Studie „Einkauf von Logistikdienstleistungen in der Chemie“ ein Einkaufsprozess für den Transportlogistikeinkauf von loser oder verpackter Ware entwickelt. Dieser gibt Impulse und Denkanstöße zur Anpassung tradierter Prozesse. Als Input diente dabei eine Analyse der Güter und Prozesse in der Chemie, der Marktsituation inkl. der Teilse-

und ohne die entsprechenden Logistikpartner planen. Die Relevanz der Logistik und ihrer Akteure ist zudem deutlicher geworden, da sie die Lieferketten der Industrie und des Handels am Laufen halten. Wer liefern kann, ist wettbewerbsfähig. Und um zukunftsfähig zu sein, muss der Fokus auf die Lieferfähigkeit zur Selbstverständlichkeit werden. In der Praxis fehlt dieses Verständnis jedoch noch häufig.

mente der Logistik mit den relevanten Logistikunternehmen und Innovationen in der Chemielogistik sowie eine Tiefenbefragung von 27 Unternehmen der Chemiebranche. Mit den Erkenntnissen aus der Praxis in Kombination mit den theoretischen Analysen konnte ein generischerer Einkaufsprozess mit sieben Schritten abgeleitet werden.

Hierbei werden insgesamt rund 30 Fragen unterschieden nach loser und verpackter Ware aufgeworfen. Mittels differenzierter Abwägungen und spezifischer Antworten zu jeder Frage unterstützt dieser Leitfaden den Einkauf von Chemielogistik dabei, in den aktuell herausfordernden Zeiten die beste Lösung zu wählen und damit seinen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten. Im Mittelpunkt dieses Prozesses stehen:

- Die konsequente Ausrichtung logistischer Leistungen am Kunden. Hierbei ist das vertriebliche Verständnis zu verlassen und das logistische zu sehen: Der Kunde ist jeder Akteur, der mit der eingekauften Logistik konfrontiert wird – also auch die Beschaffung, Produktion und interne Logistikbereiche.
- Die Bereitschaft, die Logistik nicht länger als Kostenfaktor wahrzunehmen. Die Logistik bildet heutzutage einen Leistungsfaktor für das

ZUR PERSON

Christian Kille ist seit 2011 Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt und aktuell Leiter des Studiengangs Betriebswirtschaft. Zuvor war er bei der Fraunhofer SCS in Nürnberg Leiter des Geschäftsfelds Marktanalysen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Prognose und Trenduntersuchungen in der Logistik sowie Handelslogistik und Logistikimmobilien.

erfolgreiche Funktionieren von Unternehmen insbesondere in den weltweit agierenden Chemieunternehmen.

- Die Realisierung von Flexibilität in der Zusammenarbeit mit den Logistikpartnern. In dynamischen Zeiten muss auch die Gestaltung vertraglicher Regelungen angepasst werden, um mit den Logistikpartnern auf Veränderungen schnell und zielgerichtet reagieren zu können.

Mithilfe des in der Studie entwickelten Prozesses kann sich der Einkauf auf diese Notwendigkeiten vorbereiten.

Ein Exkurs bewertet die Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe von zwölf Risiken spezifisch für die Chemielogistik. Diese Kurzanalyse ergab, dass insbesondere ungenaue Prognosen, Unterkapazitäten in der Logistik und Cybercrime schwerpunktmäßig in die Abwägung potenzieller Risiken einbezogen werden müssen, da sie eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe aufweisen. Dahingegen werden Naturkatastrophen und Staus in den Lieferketten zwar mit einer hohen Schadenshöhe bewertet, die Eintrittswahrscheinlichkeit gilt jedoch als relativ niedrig. Eher ist vor dem Hintergrund einer drohenden Rezession mit Überkapazitäten, Preisschwankungen und dem Ausfall von Partnern zu rechnen, wenngleich hier die Schadenshöhe niedriger ausfallen dürfte.

Handlungsempfehlungen für den Einkauf von Chemielogistik

- 1 Aufbau von spezifischem Logistik-Know-how
- 2 Ausrichtung auf den Bedarfsträger
- 3 Sorgfalt bei der Ausschreibung
- 4 Kontinuierliche Beobachtung des Marktes und der Gegebenheiten
- 5 Flexibilität in der Gestaltung und Umsetzung zur Reaktion auf sich verändernde Märkte
- 6 Fortwährender Austausch über die gesamte Vertragslaufzeit

Handlungsempfehlungen für den Einkauf von Chemielogistik, die sich aus der Analyse der Studie ableiten lassen.

Change starts here.
The port that gets your green energy flowing

Port of Antwerp Bruges

Fortsetzung auf Seite 18 ►

Einkauf von Logistikdienstleistungen

◀ Fortsetzung von Seite 17

Handlungsempfehlungen für den Einkauf

Aus der Analyse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den Einkauf ableiten:

■ **Handlungsempfehlung 1:** Der Aufbau spezifischer logistischer Expertise sollte für den Einkauf von Chemielogistik ein elementarer Bestandteil sein, um die Potenziale der Logistik für das Chemieunternehmen vollständig heben zu können.

■ **Handlungsempfehlung 2:** Der Bedarfsträger der Chemielogistik ist in den Mittelpunkt aller Aktivitäten des Einkaufs zu setzen. Die Kosten, die sich durch Missachtung der Notwendigkeiten seitens des Bedarfsträgers ergeben, können selten durch einen niedrigeren Einkaufspreis ausgeglichen werden.



Mit logistischer Leistungsfähigkeit können Kunden in den heutigen Zeiten überzeugt und gebunden werden.

für die Definition der Ziele, die Aufnahme der Anforderungen und die Erfassung der Rahmenbedingungen der involvierten Partner sollte genug Raum gegeben werden. Nur damit können die adressierten Logistikpartner sich

■ **Handlungsempfehlung 4:** Zur Realisierung einer wettbewerbsfähigen Logistiklösung ist eine umfangreiche Marktkennntnis notwendig, die die aktuelle Marktlage und die herrschenden Marktgegebenheiten umfassen. Eine auf den Logistikeinkauf zugeschnittene Market Intelligence unterstützt dies.

■ **Handlungsempfehlung 5:** Geringe Gestaltungsfreiräume bei der Realisierung und starre Vertragsbedingungen sollten vor dem Hintergrund der Logistikmarktlage und der sich stark wandelnden Rahmenbedingungen in den Gesprächen mit den Logistikpartnern und bei dem Vertragsabschluss vermieden werden.

■ **Handlungsempfehlung 6:** Ein fortwährender Austausch unter den Akteursgruppen der Wertschöpfungskette sollte fester Bestandteil während der Vertragslaufzeit sein, um kontinuierlich besser zu werden und ggf. diese Erkenntnisse in zukünftige Ausschreibungen einfließen lassen zu können. Der zu einem betroffenen Akteur gewandelte Einkauf sollte auch daran gemessen werden, wie der weitere Prozess der Begleitung gestaltet wird.

Das Ergebnis ist ein Leitfaden, wie der Einkauf von Chemielogistik das Unternehmen dabei unterstützen kann, einen durchgehenden, stabilen, zukunftsfähigen, resilienten, agilen und kundenorientierten Logistikprozess zu realisieren. Dies führt dazu, dass die Logistik ein Leistungsfaktor für die Chemieunternehmen und für deren Kundenbranchen und damit eine wichtige Säule für den Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland auch in Zeiten veränderter Wettbewerbslage aufgrund der Energiekrise werden kann.

Christian Kille, Professor für Handelslogistik und Operations Management, Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS)

christian.kille@thws.de

Um zukunftsfähig zu sein, muss der Fokus auf die Lieferfähigkeit zur Selbstverständlichkeit werden.

■ **Handlungsempfehlung 3:** Für die Erstellung der Ausschreibung sollte ausreichend Zeit und Aufwand eingeplant werden. Insbesondere

und ihren Handlungsspielraum wiedererkennen und nicht nur die geforderten Aufgaben nachvollziehen.

Kurz-Studie zum Innovationsmanagement in der Logistik

Wert von innovativen Logistikdienstleistung noch nicht überall erkannt

Vor dem Hintergrund der jüngsten Krisen ist die Bedeutung des Wirtschaftsbereichs Logistik mehr ins Bewusstsein gerückt und damit auch seine Verantwortung für die Versorgung. Um diese in allen Bereichen auch zukünftig sicherzustellen, sind Innovationen gefragt.

Anhand einer Kurz-Studie hat die Bundesvereinigung Logistik (BVL) gemeinsam mit der Messe Transport Logistic, herausgefunden, wie es um das Innovationsmanagement in Deutschland bestellt ist – sowohl bei Logistikdienstleistern als auch bei ihren Auftraggebern aus Industrie und Handel.

Die Studie beleuchtet, wie Unternehmen im Wirtschaftsbereich Logistik in Bezug auf die Entwicklung von Innovationen grundsätzlich aufgestellt sind – zum einen aus der Sicht von Dienstleistern, aber auch aus der ihrer Kunden aus Industrie und Handel.

Befragt wurden im Rahmen der Umfrage 117 Logistik- und Supply

Chain-Management-Experten und Entscheider aus Industrie und Handel sowie 213 Experten aus Logistikdienstleistungsunternehmen. Die Studie kommt zu den folgenden fünf Kernergebnissen:

■ **Verlader erwarten innovative Dienstleistungen zum gleichen Preis**

Logistikdienstleistungsunternehmen stecken nach wie vor eher wenig Ressourcen in die Entwicklung neuer Services und folgen dabei keinem methodischen oder strukturierten Vorgehen. Auf der anderen Seite ist es so, dass rund ein Drittel der Verlader es zwar positiv finden, einen innovativen Dienstleister zu haben, dafür allerdings nicht mehr bezahlen wollen.

■ **Innovation bringt Effizienz und spart Kosten**

Immerhin 41% der Verlader gehen davon aus, dass ihnen die Zusammenarbeit mit einem innovativen Partner Effizienz bringt und Kosten spart. Das ist auch die hauptsächliche Motivation für Logistikdienst-

leister, neue Services zu entwickeln. Das Bewusstsein für das Potenzial, mit Innovation neue Märkte zu erschließen und das Image des eigenen Unternehmens zu formen, ist seitens der Logistikdienstleister also kaum ausgeprägt.

■ **Innovationskraft von Logistikdienstleistern ausbaufähig**

Nach ihrer Meinung zur generellen Innovationskraft von Logistikdienstleistern befragt, sagen 42% der Teilnehmenden aus Industrie und Handel, dass sie diese für wenig oder gar nicht innovativ halten. Rund ein Viertel hält sie für innovativ oder sehr innovativ. Etwa ein Drittel sieht sich mit ihren Dienstleistern gleichauf.

■ **Logistikdienstleister könnten selbstbewusster auftreten**

Bei der Analyse nach Branchen fällt auf, dass sich besonders im Handel die Logistikdienstleister als deutlich innovativer sehen, als sie in den Augen ihrer Auftraggeber sind;

ähnlich ist es im Automotive-Bereich. Andersherum fallen die Meinungen in den Bereichen Elektronik, Maschinenbau und Chemie aus. Die Logistikdienstleister könnten dort also selbstbewusster auftreten.

■ **Potenzial durch engere Zusammenarbeit**

Neue Logistikdienstleistungen entwickeln – diese Aufgabe sehen mehr als die Hälfte der Verlader bei den Logistikdienstleistungsunternehmen. Das könnte erklären, warum nur ein Zehntel der Unternehmen in Industrie und Handel in die Innovationsprozesse ihrer Dienstleister einbezogen sind, womit relevantes Praxis-Know-how im Innovationsprozess fehlt. Die Verlader vergeben damit die Chance, gemeinsam Innovationen zu entwickeln, die auch ihre eigene Wettbewerbsposition festigen würden.

Die Kurzstudie baut auf der Dissertation des BVL-Mitarbeiters Frederik Pfretzschner auf (Details unter www.bvl.de/spotlight-innovation). (bm) ■

NACHGEFRAGT



Chemie und Logistik müssen Ziele gemeinsam abstecken

Die Studie „Einkauf von Logistikdienstleistungen in der Chemie – Wie der Einkauf vor dem Hintergrund von Kapazitätsengpässen im Transport zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann“, über die auf der vorangehenden und dieser Seite berichtet wird, wurde von Dachser Chem Logistics unterstützt. Zur Einordnung der Studienergebnisse aus Sicht eines Logistikdienstleisters befragte CHEManager Michael Kriegel, Department Head bei Dachser Chem Logistics. Die Fragen stellte Birgit Megges.



Michael Kriegel, Department Head bei Dachser Chem Logistics

CHEManager: Herr Kriegel, Sie haben die Studie mit Dachser Chem Logistics unterstützt. Warum haben Sie 2022 als Zeitpunkt für die Studie gewählt?

M. Kriegel: Die Lieferketten sind in den vergangenen drei Jahren auf vielen Ebenen fragiler und komplexer geworden. Resilienz ist heute das Gebot der Stunde, um die Supply Chains an volatile wirtschaftliche und geopolitische Rahmenbedingungen anpassen zu können. Um resilienter zu werden, müssen die verladende Wirtschaft und Logistikdienstleister enger zusammenrücken. Denn nur im engen Austausch können Logistiker die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden verstehen und gemeinsam passgenaue Lösungen für komplexe Lieferketten entwickeln.

Warum ist eine Studie zum Einkauf von Logistikdienstleistungen besonders für Chemieunternehmen wichtig?

M. Kriegel: Die chemische Industrie stellt besondere Anforderungen an die Logistik. Sicherheit und Qualität stehen an erster Stelle, da unter anderem auch Gefahrgut transportiert wird. Für den Einkauf von Logistikdienstleistungen in der Chemie benötigen Einkäufer den Ergebnissen zufolge spezifisches Know-how. Weiter müssen sie sich des Transportvolumens und der Bandbreite der Sendungen bewusst sein. Ein in dieser Studie beschriebener generischer Einkaufsprozess, der als Entscheidungshilfe fungiert und das Augenmerk auf alle beteiligten Akteure – innerhalb und außerhalb eines Unternehmens – und den gesamten Prozess legt, kommt deshalb genau zur richtigen Zeit.

Was ist beim Einkauf von Logistikdienstleistungen in Zeiten von fragilen Lieferketten zu beachten?

M. Kriegel: Die Kosten für die Logistik sind aufgrund hoher Energiepreise, aber auch durch den zunehmenden Fahrermangel und die aktuelle Rohstoffknappheit stark gestiegen. Umso entscheidender ist es, dass die Logistik auch bei größerem Kostendruck weiterhin als verlässlicher Partner der Industrie agiert und den Warenfluss aufrechterhält. Dafür investieren Logistiker unter anderem in digitale Technologien, die die Transparenz der Lieferketten verbessern und die Effizienz steigern.

Mit der Verschiebung vom Kostenfaktor hin zum Erfolgsfaktor braucht es eine neue Qualität der Beziehung. Deshalb ist nun auch der Einkauf gefordert, Logistik über den bloßen Preis hinaus zu sehen. Die vorliegende Studie zeigt, was wir auch in der Praxis erkennen, die Qualität und das gemeinsame Abstecken der Ziele sind entscheidend. Reine Einkaufskosten bilden nicht die Gesamtkosten ab, wenn Transporte beispielsweise nicht planmäßig durchgeführt werden können.

Beim Einkauf von Logistikprozessen muss die Flexibilität erhalten bleiben, um entsprechend auf Veränderungen in den Lieferketten zu reagieren. Gleichzeitig müssen Kunde und Logistiker im engen Austausch bleiben. Wenn sich beide Seiten dessen bewusst sind, ist der Grundstein für den gemeinsamen Erfolg gelegt – auch in Zeiten von hochgradig sensiblen Lieferketten.

www.dachser.de

TEAMPROJEKT
OUTSOURCING

Jetzt Prozesse analysieren lassen

- ✓ 100 % Flexibilität
- ✓ mehr Effektivität
- ✓ keine Kopfschmerzen

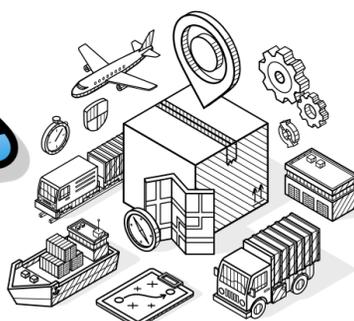
Ihre Prozesse in guten Händen

Ihre Service-Experten für die chemische Industrie
Produktion • Lagerung • Verpackung
Automatisierung • Digitalisierung

+49 6142 83786 0

Jetzt unverbindliche Analyse Ihrer Unternehmensprozesse anfordern.
www.teamprojekt-chemie.de

Chemie
Logistik



© Raman Khilidzhyn - stock.adobe.com

präsentiert von
CHEManager

<https://www.chemanager-online.com/logistik>

Studie „Einkauf von Logistikdienstleistungen in der Chemie“

In der Studie wird die Frage beantwortet, wie die Logistik und insbesondere der Einkauf zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Chemieunternehmen einen wichtigen Teil beitragen können. Ein essenzielles Ergebnis ist die praxisorientierte Beschreibung eines generischen Einkaufsprozesses – mit Entscheidungshilfen differenziert nach loser und verpackter Ware. Anhand der Beschreibung wird der Transporteinkauf in der Chemielogistik bei seinen Entscheidungen und der schlussendlichen Wahl des Partners unterstützt. Dabei sind die in diesem Artikel mit Schwerpunkt belegten Handlungsempfehlungen nicht die einzigen Ergebnisse. Die Autoren der Studie sind Christian Kille, Andreas Backhaus und Constantin Reuter. Sie wurde von Dachser Chem Logistics unterstützt. Der Download ist kostenfrei über <https://www.dachser.de/de/dachser-chem-logistics-studie-1251> möglich.