

© Port of Antwerp-Bruges

**Nachhaltigkeit**

*Hafen Antwerpen-Brügge fördert Projekte im Bereich Klimaneutralität und Energietransition*

**Seite 26**



©metamorworks - stock.adobe.com

**Digitalisierung**

*Telematiksysteme in der Chemielogistik*

**Seite 29**



©vladimir1804 - stock.adobe.com

**Pharmalogistik**

*GDP-qualifiziertes Equipment ist Grundvoraussetzung*

**Seite 30**

**Standortsicherung beginnt im Kopf**



Thomas Wimmer, Vorstandsvorsitzender, Bundesvereinigung Logistik (BVL)

Der Deutsche Logistik-Kongress hat die Standortfrage gestellt. 2024 zieht er nach 40 Jahren ins Estrel um und erfindet sich ein Stück weit neu – das ist erfreulich. Weit weniger erfreulich ist die aktuelle Diskussion um den Standort Deutschland. Insbesondere in vielen energieintensiven Industrien – mittendrin die Chemie – denken Unternehmen aufgrund der Energiepreise und veränderter Supply Chains, aber auch aufgrund von Bürokratie, desolater Infrastruktur und fehlender Planungssicherheit über eine Abwanderung aus Deutschland und Europa nach – zumindest aber sehen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr. Diese Standortfrage und vor allem mögliche Antworten darauf stehen beim Deutschen Logistik-Kongress im Mittelpunkt von Plenumsdiskussionen und Fachsequenzen. Dabei ist aber nicht Jammern und Schwarzmalerei angesagt, sondern das Ringen um die besten Lösungen und das Lernen von innovativen Vorreitern, national wie international. Supply Chain Management und Logistik spielen eine entscheidende Rolle – speziell auch mit Blick auf die Dekarbonisierungsziele, da die Umstellung auf nachwachsende Rohstoffe und regenerative Energie Anpassungen in der Lieferkette erfordert. Aber selbst wenn Supply Chains aufgrund des geopolitischen Umfelds und des zunehmenden Protektionismus intensiver überprüft und angepasst werden müssen, sollte deswegen nicht sofort der eigene Standort in Frage gestellt werden. Vielmehr muss hinterfragt werden, ob die bisherigen Energiebeschaffungssysteme noch funktionieren, die in Versorger und Abnehmer unterscheiden. Können sektorenübergreifende, dezentrale und gemeinsam durch Wirtschaft und Kommunen/Staat betriebene Alternativen entwickelt werden? Der große Standortvorteil liegt in der Innovationskraft unserer Wirtschaft.

Ich bin überzeugt: Primär müssen sich nicht die Umgebungsvariablen ändern, sondern die eigene Einstellung. Dies gelingt aber nur im persönlichen Austausch, im Netzwerk. Der Standortwechsel muss also vor allem im Kopf erfolgen. Das ist beim Deutschen Logistik-Kongress übrigens genauso – wir bleiben in Berlin, wir bleiben im Oktober. Und trotzdem beginnt 2024 ein neues Kongress-Zeitalter. Vielleicht ja auch in der Chemie?

**Von Wandel geprägt?**

**Logistikoutsourcing in der Pharmaindustrie**

Die neueste Outsourcingstudie von Miebach wurde im Juni 2023 veröffentlicht, mit einer deutlich erkennbaren Veränderung des Ergebnisses im Vergleich zu den letzten Studien aus den Jahren von 2012, 2017 und 2020. Aber wie entwickelt sich dieses Geschäftsfeld in der Pharmaindustrie, die zu großen Teilen als kritische Infrastruktur gilt?



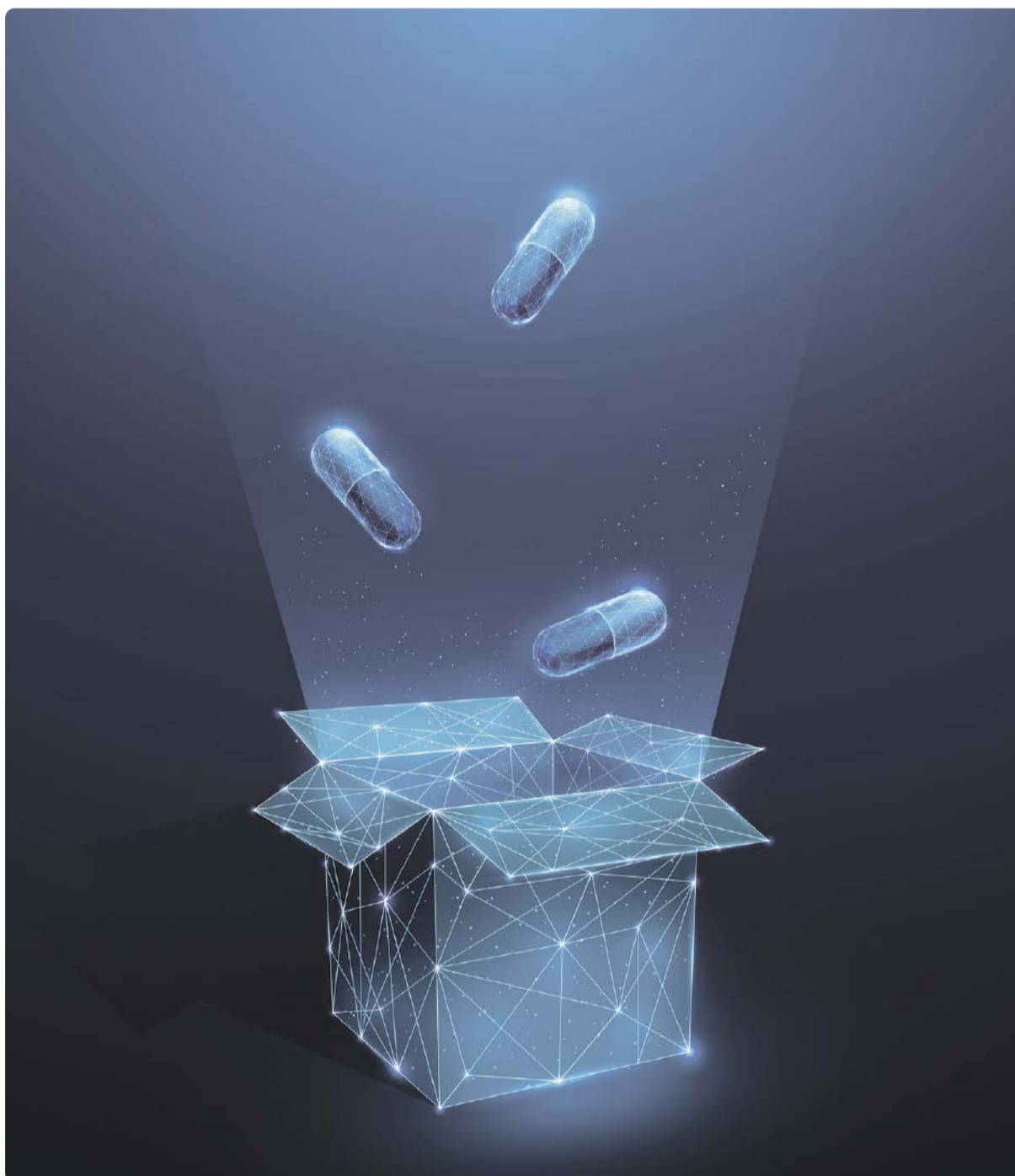
Achim Sponheimer, Miebach Consulting

Die von Miebach regelmäßig durchgeführte Studie zum Thema Logistikoutsourcing hat in diesem Jahr erstmals eine deutliche Stabilisierung aufgezeigt: Der in den Jahren von 2012 bis 2017 in den Studien erkennbare Outsourcinganstieg setzt sich seit 2020 nicht weiter fort – bleibt allerdings auf gleich hohem Niveau. Der Trend zum eigentlichen Outsourcing verharrt jedoch auf annähernd gleichem Niveau, was bei einer gleichzeitig abnehmenden Zufriedenheit der Verlagerer mit langfristigen Verträgen zu erklären sein könnte, die keine kurzfristigen Veränderungen zulassen.

Verlagerer bewerten Logistikoutsourcing heute jedoch anders als vor fünf oder zehn Jahren, sowohl bezüglich der damit verbundenen Ziele und Risiken, als auch den Entscheidungskriterien zur Dienstleisterauswahl wie Innovationsfähigkeit, Personalbeschaffung, Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, Tariftreue oder auch „Diversity Culture“. Dienstleister hingegen haben sich noch nicht vollständig auf das „New Normal“ der letzten Jahre eingestellt. Hier gibt es teilweise erheblichen Nachholbedarf, um wieder näher an die Kunden heranzurücken – und somit möglicherweise auch die Zufriedenheit zu steigern.

**Hauptmotiv für Outsourcingentscheidungen**

Als sicher erkennbar gilt es jedoch, dass die Kostenreduktion als Haupt-



©Bence Pappas - stock.adobe.com

motiv für Outsourcingentscheidungen endgültig durch Kostenvariabilisierung abgelöst worden ist. Nicht mehr die Stückkosten, sondern die Flexibilität und Skalierbarkeit stehen mittlerweile im Vordergrund für diese Entscheidungen, allerdings ist die Ressourcenverfügbarkeit sowohl auf Dienstleister- als auch Verlagererseite kritisch, was eine schnelle Skalierbarkeit oft behindert!

**Erfolgsfaktoren für die Umsetzung**

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines Logistikoutsourcingprojekts

sind laut Studienergebnissen vor allem die Qualifikation der Mitarbeiter, damit die Prozesse effizient und effektiv ablaufen, eine offene Kommunikation und Transparenz, damit Probleme schnellstmöglich erkannt und gelöst werden können sowie das Bemühen um eine stetige Verbesserung in Verbindung mit der ständigen Erfordernis, auf Anpassungen jedweder Form zu reagieren.

**Implementierung eines Outsourcingprojekts**

Die Implementierung eines Outsourcingprojekts wird zudem als Ge-

meinschaftsaufgabe zwischen Auftraggeber und Logistikdienstleister gesehen. Dies sieht auch bei den meisten Einzelaufgaben so aus. Die Verantwortung für die Prozessspezifikation, die IT-Spezifikation, das Testen der IT und der Go-Live-Support wird als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen, wie auch das Gesamtprojektmanagement.

**In- und Outsourcingkriterien**

Ganz oben auf der Liste der entscheidungsrelevanten In- und Outsourcingkriterien steht auch weiter-

**ZUR PERSON**

Achim Sponheimer ist globaler Head of Industry für Pharma & Life Sciences sowie Partner der Miebach Consulting Gruppe. Neben seiner Branchenspezialisierung besitzt der Wirtschaftsingenieur umfassende Expertise in der Detailplanung und Realisierung von Pharmalogistik, u.a. auch im GMP-Produktionsbereich in Deutschland und Europa. Vor seinem Einstieg bei Miebach Consulting 2005 war Sponheimer für Gillette in Irland und Deutschland tätig.

hin unverändert die große Angst vor Kontrollverlust und Qualitätsrisiken sowie die Abhängigkeit vom Dienstleister durch Outsourcing und das in allen Regionen – weltweit.

**Kriterien für die Pharmaindustrie**

Für die Pharmaindustrie sind darüber hinaus jedoch noch weitere Kriterien für belastbare Entscheidungen für das Logistikoutsourcing maßgeblich, zumal viele Unternehmen durch die unerwarteten Ereignisse der letzten Jahre als kritische Infrastruktur eingestuft worden sind – oder sich jetzt erst dieser Einstufung bewusst werden.

Der Unterschied zum aktuell viel diskutierten Nearshoring und dem Outsourcing der Produktion wird dabei oft übersehen, denn während die Sicherung dort beim „was“ bzw. „wo“ liegt, d.h. der Sicherung von regional vorliegenden Rohstoffbeständen zur Sicherstellung von lokaler bzw. regionaler Produktions- und Produktverfügbarkeit, so liegt dem Logistikoutsourcing überwiegend das „wer“ zugrunde, also die Entscheidung über die den Prozess physikalisch ausführenden Personen. Die Absicherung der Logistikprozesse aufgrund dieser Anforderungen ist somit zwar priorisiert zu berücksichtigen, jedoch im Vergleich mit der Aufrechterhaltung der Resilienz globaler Versorgungsketten deutlich einfacher zu gewährleisten.

Somit liegt die Vermutung nahe, dass sich im Umfeld der Pharmaindustrie der Outsourcingtrend im Bereich Distribution nicht stark verändern wird, zumal die Distributionslogistik dort schon überproportional häufig extern vergeben ist. Im Gegensatz dazu steht die Rohstofflogistik in direkter Verbindung zu Nearshoring-Anstrengungen – überwiegend durch den starken Aufbau von Sicherheitsbeständen getrieben – und hier ist ein deutlicher Anstieg von Projekten zur Veränderung in diesem Bereich zu erkennen.

Achim Sponheimer, Partner & Global Head of Pharma & Life Sciences, Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main  
www.miebach.com

Der aktuelle Studienreport Logistikoutsourcing kann bei Ralf Hoffmann angefordert werden (hoffmann@miebach.com).

**We do more recycling for less waste.**

Port of Antwerp Bruges