



Nachhaltigkeit

Unternehmen müssen Kriterien finden, um Logistikdienstleistungen vergleichen zu können

Seiten 25 und 26

©chathai - stock.adobe.com



Gefahrstofflogistik

Der Bedarf an Fachkompetenz im Bereich der Gefahrstofflagerung steigt

Seite 27

© Loxess



Logistikrecht

Auftraggeber logistischer Dienstleistungen dürfen Miterantwortung nicht unterschätzen

Seite 29

©Robert Kneschke - stock.adobe.com

Wir brauchen einen Plan – und Zuversicht



Christoph Meyer, Geschäftsführer, Bundesvereinigung Logistik (BVL)

Man muss nicht einstimmen in die düsteren Szenarien, die inmitten Europas eine große deindustrialisierte Zone sehen. Davon sind wir noch ein großes Stück entfernt. Aber es wäre fatal, den aktuellen Entwicklungen einfach weiter zuzusehen. Markt bedeutet, dass die Unternehmen dorthin gehen, wo insgesamt die besten Standortbedingungen herrschen – das ist aktuell nicht Deutschland und auch nicht Europa. Herausforderungen gibt es viele in der europäischen Industrie. Teure Energie, überbordende Regulierung und Bürokratie, Infrastrukturdefizite, der Bedarf an regenerativen Energien und Rohstoffen, Lieferkettenprobleme, Fachkräftemangel, Innovationsdefizite und insgesamt ein Nullwachstum auch beim Konsum setzen nicht nur der chemischen Industrie und der damit verbundenen Logistik zu. Besonders fatal: Zur Adressierung dieser Probleme fehlt insgesamt ein Plan, eine Industriestrategie – sowohl national als auch in der EU.

Gut ist, dass viele der Hürden für die chemische Industrie inzwischen von der Politik erkannt wurden. Bloße Erkenntnis oder Absichtserklärungen nützen aber nichts, wenn sich in der Realität nichts ändert. In einigen Bereichen wissen wir jetzt schon, dass es erst noch schlechter wird, bevor überhaupt eine Besserung zu erwarten ist (Stichwort Transportinfrastruktur). Bei anderen Themen wie den Energiepreisen ist noch völlig unklar, wann Entlastungen kommen. Bis die Energiewende geschafft ist und Strom voraussichtlich günstiger sein wird, dauert es noch Jahrzehnte. Hier ist die Politik gefordert, der Industrie kurzfristig wettbewerbsfähige Energiepreise zu bieten.

Förderung ist auch bei der Rohstoffgewinnung in Europa nötig, damit die Abhängigkeit von Märkten wie China gemindert wird. Die Politik ist jetzt aufgerufen, eine ganzheitliche Industriestrategie zu formulieren und umzusetzen, die alle Wettbewerbshindernisse adressiert. Von den Unternehmen darf aber auch etwas Zuversicht kommen – statt reiner Schwarzmalerei sollten auch positive Entwicklungen und der Glaube kommuniziert werden, dass alle Akteure in Europa das gemeinsam schaffen können. „Empower to unite“ ist das dazu passende Motto der BVL Supply Chain CX, die als Fixpunkt der Logistik-Community im Oktober in Berlin genau diese Nöte der chemischen Industrie aufnehmen wird.

www.bvl.de

Chemielogistik in Bewegung

Was Logistiker tun können, um die deutsche Chemieindustrie zu stärken

Die Chemieindustrie ist eine Schlüsselindustrie in Deutschland. Sie gehört zu den größten Wirtschaftszweigen und hat einen großen Anteil am Exportvolumen. Sie ist aber auch eine der Branchen mit sehr hohem Energiebedarf. Nicht erst seit der Notwendigkeit zur Energiewende erarbeiten Unternehmen Strategien zum Ersetzen von fossilen Energieträgern. Jedoch hat sich mit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und dem daraus resultierenden Ausfall des Brückenergieträgers Gas der Druck erhöht, Alternativen für eine zukunftsfähige Industrie in Deutschland zu finden. Welche Wirkung diese Entwicklung auf die Nachfrage von Chemielogistik hat, behandelt die Studie „Chemielogistik in Bewegung – Szenarien und Ausblick für Deutschland“, die von Dachser Chem Logistics unterstützt wurde.

Die Studie beschreibt den Status der Chemielogistik hinsichtlich der Güterflüsse, entwickelt konkrete Szenarien der Entwicklungen und veranschaulicht die zu erwartenden Wirkungen auf die zukünftige Gestaltung der logistischen Flüsse in Deutschland. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden sechs Handlungsempfehlungen aufgestellt, wie die Chemielogistik einen Beitrag leisten kann, damit der Chemiestandort Deutschland weiterhin erfolgreich im internationalen Wettbewerb bestehen kann.

Die Arbeit erfolgte in mehreren Schritten, um die Ergebnisse der Studie so differenziert und so analytisch wie nötig, gleichzeitig so praxisnah und so plausibel wie möglich zu entwickeln (Grafik).

Analyse der Chemieindustrie in Deutschland

Zuerst wurde der Ist-Zustand der Chemieindustrie beschrieben. Mit dem Wissen über deren Produktions- und Logistikstandorte sowie den Güterflüssen ist es möglich, die



Christian Kille, Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS)

zu erwartenden Veränderungen konkret aufzuzeigen.

Mit rund 200 Mrd. EUR Umsatz, knapp 4.000 Unternehmen, über 350.000 Beschäftigten und ca. 10 Mrd. EUR Logistikkosten ist die Chemieindustrie eine der Schlüsselindustrien in Deutschland. Sie betreibt in der ganzen Republik Produktions-



Andreas Backhaus, freier Dozent

standorte und ist ein wichtiger Lieferant für jede Industrie. Dabei liegt der Schwerpunkt der Logistikstandorte im Westen Deutschlands (in Nordrhein-Westfalen und im Chemiedreieck Baden-Württemberg/Rheinland-Pfalz/Hessen). Der wichtigste Transportkorridor für Bulk-Produkte und Massengut erstreckt sich von

Südosten nach Nordwesten zu den ARA-Seehäfen. Verpackte Ware wird flächiger verteilt und weist keinen ähnlich deutlichen Korridor auf.

Anschließend wurden die übergreifenden Trends und Treiber betrachtet, die für die Wirtschaft und insbesondere für die Chemiebranche relevant sind. Sie bieten die Möglichkeit, die unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen einzuschätzen. Durch den hohen Im- und Exportanteil der Chemieindustrie sind die weltweiten Veränderungen von besonderer Bedeutung. Die aktuellen geopolitischen Verwerfungen und

Veränderungen haben nicht nur zu hohen Energiekosten geführt, sondern auch zu zunehmendem Protektionismus wichtiger Partnerländer. Eine weitere Herausforderung sind die in vielen relevanten Ländern anstehenden politischen Richtungsentscheidungen (Wahlen), die die Lage deutlich verändern können. Diese Unsicherheit auf der makroökonomischen Seite, speziell die daraus resultierenden hohen Energiekosten sowie die derzeitige Schwäche der deutschen Wirtschaft insgesamt, macht es nicht leicht, Entscheidungen über notwendige Investitionen in Digitalisierung, neue logistische Lösungen und Klimaschutz zu treffen.

Entwicklung eines realistischen Szenarios

Mit dieser Basis wurden 13 Thesen zur Wirkung der Trends und Treiber auf die Chemieindustrie und die Chemielogistik aufgestellt, die als Input für eine Umfrage in der Fachöffentlichkeit in Zusammenarbeit mit CHEManager diente. Die Thesen halfen dabei, die Komplexität handhabbar und weitere Interpretationen praxisnäher gestalten zu können. Dabei wurde zwischen den Wirkungen durch gesellschaftliche, technologische, ökonomische, ökologische und politische Veränderungen unterschieden.

Aus diesen Erkenntnissen wurde ein realistisches Szenario entwickelt. Darauf folgt die Analyse, wie dieses Szenario die Chemiebranche und insbesondere die Chemielogistik tendenziell verändern wird. Das Ergebnis dieser Szenarioanalyse ist:

- **Gesellschaftlich:** Trotz intensiver Bemühungen um das Ansehen in der Gesellschaft, schaffen es die Unternehmen der Chemiebranche und der Chemielogistik nicht ausreichend, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und werden damit nicht nur den Fachkräftemangel generell spüren, sondern auch größere Herausforderungen bei der Transformation haben.

- **Technologisch:** Während sich die Herausforderungen bei der Infrastruktur vergrößern, können die öffentlichen Einrichtungen wie auch die Unternehmen der Chemiebranche und der Chemielogistik aufgrund gesteigerter Investitionen und ausgereifter Lösungen der Digitalisierung und Automatisierung ihre Effizienz und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

- **Wirtschaftlich ökonomisch:** Auf der einen Seite werden zahlreiche Chemieunternehmen weiterhin sinkende Umsätze und Produktionsschließungen vermelden, während andere Wachstum erfahren. Die zu erwartenden Entwicklungen werden herausfordernd für Chemielogistikunternehmen mit Fokus auf Bulk-Produkte. Demgegenüber wird das Volumen verpackter Ware und damit zusammenhängender Zusatzleistungen wachsen.

Untersuchungsdesign

Strukturierte Analyse



Einbindung der Praxis

Umfrage:

- Bewertung der Thesen durch Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer

Input aus der Praxis

Ihre Experten für Tankcontainer

Seit mehr als 30 Jahren vermieten wir Tankcontainer für flüssige Produkte der chemischen und Lebensmittelindustrie. Ob bewährte Standards, spezielle Anforderungen oder maßgeschneiderte Individuallösungen - mit TWS mieten Sie Erfahrung, Qualität und Innovation für Ihren Erfolg.

Mehr Informationen unter: www.tws-gmbh.de | tws@tws-gmbh.de

TWS
RENT-A-TAINER



Supply Chain Management effektiv organisieren

Fünf Praktiker-Tipps zur SCM-Organisation

Das Supply Chain Management (SCM) steht immer mehr im Zentrum des Interesses von Unternehmen. Eine gut aufgestellte und geführte Lieferkette – innerhalb des Unternehmens und über Unternehmensgrenzen hinweg – kann der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens sein, während schlecht geführte Lieferketten zu Verzögerungen und Ausfällen, erhöhten Kosten und entgangenen Umsätzen führen. Die organisationale Verankerung des SCM im Unternehmen ist die Grundlage des Erfolgs und mehr als nur ein Organigramm mit Rechtecken und Verbindungslinien.

In der Ausgestaltung der Supply-Chain-Organisation erfolgen sowohl die Abgrenzung von Prozessen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten als auch die Festlegung der Interaktion mit anderen Abteilungen. Dabei gibt es kein Universalkonzept für die SCM-Organisation, die in einer bestimmten Branche, geschweige denn in allen Unternehmen, angewandt werden kann und zum Erfolg führt. Vielmehr muss die Organisation spezifisch auf Basis der Unternehmens- und Supply Chain-Strategie abgeleitet werden und zur Unternehmenskultur passen. Unternehmen sehen sich dabei mit einer Vielzahl von Fragen und Herausforderungen konfrontiert: Von der Entscheidung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung über die Gestaltung der Organisationsbreite und –tiefe bis hin zur Festlegung von Ressourcen und Rollenprofilen.

Um Ihrem Unternehmen beim Aufbau einer optimalen SCM-Organisation zu helfen, haben wir fünf Praktiker-Tipps für Sie zusammengestellt:

1. Machen Sie SCM zur Top-Management Aufgabe

Das SCM ist als zentrale Funktion aller produzierenden Unternehmen von höchster strategischer Bedeutung. Die SCM-Leitung sollte demnach als eigener Organisationsbereich entsprechend hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sein, mit direktem Zugang zu den

2. Ermitteln Sie die optimale Struktur und Zentralisierung

Bei der Gestaltung der SCM-Organisation sind zwei zentrale strategische Abwägungen zu treffen: die Balance zwischen Breite und Tiefe sowie zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Eine zu breite Organisation kann zu Überkomplexität und Kontrollverlust führen, wäh-



Matthias Lütke Entrup,
Höveler Holzmann
Consulting

© Höveler Holzmann Consulting



Dennis Goetjes,
Höveler Holzmann
Consulting

© Höveler Holzmann Consulting



Jakob Kaatz,
Höveler Holzmann
Consulting

© Höveler Holzmann Consulting

Entscheidungsträgern. Die Verankerung der SCM-Leitung nahe der Unternehmensspitze ermöglicht es, dass die Lieferkette nicht nur als operative Notwendigkeit, sondern als strategischer Wettbewerbsvorteil betrachtet wird.



© Jeff Heagy, Getty Images

rend eine zu tiefe Struktur die Agilität und Entscheidungsfindung verlangsamt. Ebenso kann eine starke Zentralisierung die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einschränken, während eine übermäßige Dezentralisierung zu Inkonsistenzen und ineffizienter Ressourcennutzung führen kann. Es ist daher entscheidend, die potenziellen Vor- und Nachteile dieser Entscheidungen sorgfältig abzuwägen, um eine Organisation zu gestalten, die sowohl effizient als auch flexibel bleibt.

3. Klären Sie Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse und Schnittstellen

Das SCM fungiert als Querschnittsfunktion und integriert diverse Fachbereiche und Aufgabengebiete im Unternehmen. Diese Vielfalt erfordert nicht nur eine präzise Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, sondern auch eine sorgfältige Gestaltung von Weisungsbefugnissen. Eindeutige Festlegungen, welche

Abteilung für welche Prozesse verantwortlich ist, helfen dabei, Überschneidungen und Lücken in der Prozesskette zu vermeiden. Klar definierte Weisungsbefugnisse steuern den Informationsfluss im Unternehmen und regeln die disziplinarische Führung der Mitarbeiter. Wenn diese Strukturen exakt definiert und allen Mitarbeitern bekannt sind, entsteht Transparenz, die es erleichtert, Zielkonflikte zu lösen und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Zusätzlich ermöglichen sorgfältig abgestimmte Schnittstellen und Kommunikationskanäle einen effizienten Informationsaustausch und eine Ausrichtung auf gemeinsame Unternehmensziele.

4. Ermitteln Sie detailliert den Ressourcenbedarf

Ein häufiges Problem in Unternehmen ist die Unklarheit über den Ressourcenbedarf, der zur Durchführung relevanter Tätigkeiten er-

forderlich ist. Oftmals werden die benötigten Ressourcen eher grob und nach dem Prinzip ‚Pi mal Daumen‘ geschätzt. Vermeiden Sie potenzielle Ineffizienzen oder Engpässe, die aus einem groben Abschätzen resultieren, indem Sie basierend auf einer Arbeitsverteilung im Abgleich mit Benchmarks aus vergleichbaren Unternehmen sorgfältig und methodisch den Ressourcenbedarf ermitteln. Durch eine systematische Erfassung aller Aktivitäten im SCM und deren Arbeitslast lassen sich nicht nur der genaue Ressourcenbedarf je Aufgabenbereich besser bestimmen, sondern auch Aufwandstreiber identifizieren und Optimierungspotenziale aufdecken.

5. Bewerten Sie organisatorische Optionen umfassend

Bei der Definition der richtigen Ausgestaltung der SCM-Organisation stehen Unternehmen oft vor einer komplexen Herausforderung. Defi-

nieren Sie im Vorhinein Bewertungskriterien, die auf mögliche Optionen der organisatorischen Gestaltung angewandt werden können. Diese Kriterien sollten sorgfältig ausgewählt und basierend auf den spezifischen Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens gewichtet werden. Stellen Sie jedoch bei der Bewertung der Optionen sicher, keine Scheingenauigkeit abzubilden. Eine zu granulare Bewertung liefert in den meisten Fällen keinen Mehrwert zu einer fachmännischen Einschätzung auf einer Skala von z.B. „Sehr schlecht“ bis „Sehr gut“.

Fazit

Der Aufbau einer schlagkräftigen SCM-Organisation erfordert eine strukturierte Herangehensweise, bei der viele unterschiedliche Faktoren Berücksichtigung finden müssen. Eine durchdachte Konzeption – verbunden mit einer erfolgreichen Umsetzung – der Supply Chain Organisation wird im Ergebnis zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil führen. Dieser resultiert nicht nur aus besseren und schnelleren Entscheidungen entlang der Supply Chain, sondern auch aus einer effizienteren Arbeitsweise der Supply Chain Organisation.

Dennis Goetjes und Matthias Lütke Entrup, Partner, und Jakob Kaatz, Consultant, Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf

■ dennis.goetjes@hoeveler-holzmann.com
■ matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com
■ www.hoeveler-holzmann.com

Lesen Sie den ausführlichen Artikel auf chemanager-online: https://bit.ly/SupplyChainManagement_HoevelerHolzmann

Chemielogistik in Bewegung

Fortsetzung von Seite 23

■ **Ökologisch:** Die klimabedingten Einflüsse auf die Chemiebranche generell sind handhabbar, auch wenn sie mit Kostensteigerungen einhergehen. Trotzdem wird sich langfristig die Chemiebranche

und auch die Chemielogistik neu sortieren, da nicht allen Unternehmen die Transformation gelingen wird.

■ **Politisch:** Auf dem Weg zur Lösung der (Handels-)Konflikte, der Reduzierung der aktuell hohen Energiekosten und dem Erreichen der

Klimaneutralität bestehen viele Baustellen seitens der Politik, die zu einer handhabbaren Belastung für manche Unternehmen, für andere wiederum zu nicht tragbaren Kostensteigerungen führen.

Analyse und Handlungsempfehlungen

Dieses Szenario besagt entsprechend, dass einige Logistikstandorte insbesondere im Süden und Westen Deutschlands mit negativen Entwicklungen rechnen müssen. Standorte im Osten und Norden werden tendenziell besseren Zugang zu regenerativen Energien und damit weniger Herausforderungen haben.

Die Standorte mit Spezialchemie werden sich voraussichtlich bei der Entwicklung etwas leichter tun. Damit verschiebt sich nicht nur der Schwerpunkt von Logistikstandorten nach Osten, auch bei den Güterflüssen zeigen sich Veränderungen.

Vor diesem Hintergrund können Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Chemielogistik abgeleitet werden, damit die Chemieunternehmen trotz der Herausforderungen weiterhin erfolgreich im internationalen Wettbewerb bestehen können:

1. **Logistik kann (immer noch) nur durch Menschen erfolgreich sein:** Die Investition in die Rekrutierung und Bindung von Personal sichert das bestehende Geschäft ab und verspricht langfristige Wettbewerbsvorteile.

2. **Innovationen bedeuten Standortvorteile:** Neben der Beteiligung an der Erforschung von Logistikinnovationen bedarf es Maßnahmen zur Modernisierung der Logistik für eine gute Positionierung im internationalen Wettbewerb.

nehmenden Spannungen zurechtfinden: Der Trend zur Regionalisierung führt aufgrund des wachsenden Wettbewerbs zu geringeren Überseeexporten, die verbleibenden globalen Lieferketten müssen mit umfassender Kooperation, neuer

Durch den hohen Im- und Exportanteil der Chemieindustrie sind die weltweiten Veränderungen von besonderer Bedeutung.

3. **Der Chemiestandort Deutschland kann nur mit hoher Qualität und diversifizierten Portfolios erfolgreich sein:** Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung sind in der Logistik entscheidend, um die Resilienz und damit die Leistungsfähigkeit der Chemiebranche zu steigern.

4. **Ein Wandel wird in der Chemie stattfinden:** Die Veränderungen im Chemiemarkt erfordern eine Neubewertung und Anpassung der logistischen Netzwerke und Angebote.

5. **Die Auswirkungen von Klimawandel und Energiewende führen zu strategischen Richtungsänderungen in der Chemieindustrie:** Die Logistik muss sich auf restriktive Maßnahmen im Zuge der Energiewende vorbereiten und gegen Wettereinflüsse resistente Prozesse implementieren.

6. **Die Unternehmen der Chemie müssen sich in einer multilateralen Welt mit zu-**

Ansätze und moderner Technologie robuster betrieben werden.

Somit bleibt als Fazit festzuhalten: Eine weltweit führende Chemielogistik ist ein zentraler Pfeiler für eine erfolgreiche Chemiebranche in Deutschland.

Christian Kille, Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS)
Andreas Backhaus, freier Dozent

■ christian.kille@thws.de
■ www.dachser.de/de/chemie-logistik-studie-2024

Die aktuelle Studie kann unter folgendem Link kostenlos heruntergeladen werden: <https://www.dachser.de/de/chemie-logistik-studie-2024>

ZU DEN PERSONEN

Christian Kille ist seit 1. April 2011 Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt und aktuell Leiter des Studiengangs Bachelor Betriebswirtschaft. Vorher war er bei der Fraunhofer SCS in Nürnberg Leiter des Geschäftsfelds Marktanalysen. Kille ist Gastdozent bei der TU München für Vorlesungen in Singapur, Marktanalyst der Bundesvereinigung Logistik, Mitglied in der Jury der „Logistik Hall of Fame“ und des „Logix Deutscher Logistikimmobilien Award“ (Vorsitzender). 2014 gründete er zusammen mit Markus Meißner die Initiative „Prognose für die Entwicklung der Logistik in Deutschland – Logistikweisen“.

Andreas Backhaus erhielt im Jahr 1985 sein Diplom in Maschinenbau am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und promovierte dort 1990. Im Anschluss begann er als Projektingenieur bei BASF in Ludwigshafen und Antwerpen. Ende der 90er Jahre gestaltete er den Aufbau des Supply Chain Managements (SCM) und leitete SCM-Einheiten in verschiedenen Bereichen des Chemie Konzerns. 2012 übernahm er die Verantwortung für die Supply-Chain-Strategie der BASF-Gruppe. Von Ende 2015 bis 2019 war er für die Logistik der europäischen Standorte der BASF verantwortlich. Seit seiner Pensionierung ist er als freier Dozent und Berater tätig.

chemicals compliance consulting **UMCO**

Ihr Partner für
Chemicals Compliance Consulting

- Beratung zu chemikalienrechtlichen Bestimmungen
- Sicherheitsdatenblätter, Chemikalienregulatorik, Health-Safety-Environment, Gefahrgut
- u. a. für Hersteller, Händler, Verarbeiter oder Logistikdienstleister
- zuverlässig, professionell, persönlich



Gemeinsam realisieren wir Ihre Projekte | umco.de