
Vorwort

Der Einkauf von Rohstoffen, beispielsweise in Afrika oder Südamerika, die Produktion von Zwischen- und Endprodukten in Mexiko oder Vietnam, die Einfuhr sowie der Verkauf der fertigen Waren in den USA oder Europa – all dies scheint auf den ersten Blick keine wesentlichen Herausforderungen mehr an die beteiligten Akteure zu stellen. Die Waren fließen scheinbar mühelos über die vielen Grenzen – von Land zu Land, von Kontinent zu Kontinent.

Das ist ein Mythos: Denn trotz des Siegeszugs der globalen Supply Chain, der globalen Lieferkette, vollzieht sich diese keinesfalls ohne Hindernisse und Herausforderungen. Angesichts dessen ist es auch wenig verwunderlich, dass eines der angesehensten globalen Unternehmen heute von einem Supply Chain-Experten geführt wird. Die Rede ist von Tim Cook, dem Chief Executive Officer von Apple.

Der freie Fluss von Waren, Dienstleistungen, Kapital, Arbeit, Wissen und Kultur ist auch im 21. Jahrhundert keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Immer wieder werden Nationen von ihren Regierungen bewusst von der globalen Plattform abgekoppelt. Oder von anderen Regierungen oder Wirtschaftsblöcken durch Sanktionen vom freien Austausch teilweise oder gänzlich ausgeschlossen. Vielfach sind diese Aktionen politisch motiviert. Ein weiterer Grund für die Hemmnisse im Austausch ist die Unsicherheit und Unklarheit über die Vorteile der Globalisierung. Trotz des gestiegenen Lebensstandards, den viele Menschen in Ost und West, in Nord und Süd heute aufgrund der globalen Lieferkette genießen, erscheint der Nutzen des freien Austauschs vielen auf den ersten Blick nicht einleuchtend. Dies deutet zumindest die ständige Diskussion um die Globalisierung sowie der Erfindungsreichtum in Bezug auf die Gestaltung und Einführung neuer Handelshemmnisse an.

Das verschwommene Bild des Nutzens der globalen Supply Chain, ist der Ausgangspunkt dieses Buches, die Sorgen um die Zukunft kommender Generation das Hauptanliegen. Der Nutzen des freien Austauschs und die Notwendigkeit der Transformation zur regenerativen beziehungsweise zirkularen globalen Lieferkette ist daher die Kernbotschaft. Diese Transformation erfordert die Kollaboration zwischen den Supply und Value Chain-Beteiligten sowie die Nutzung des technischen Fortschritts. Ich bin davon überzeugt, dass

die globale Supply Chain ein effektives Mittel im Streben nach Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand und Wohlergehen, Völkerverständigung und Frieden ist.

Wer ist die Zielgruppe, was das Anliegen des Buches? Geschrieben für Chief Supply Chain Officer sowie Supply Chain-Experten in Industrie, Handel, Logistik und Verwaltung sowie für Politiker und Regierungsvertreter in den Ressorts Außenwirtschaftspolitik, Europapolitik, Verkehr und Transport, Wirtschafts- und Mittelstandspolitik sowie Dienstleistungswirtschaft und weitere Supply Chain-Interessierte möchte dieses Buch die globale Lieferkette als Wirtschaftswunder herausstellen und ihre Funktionsweise und Möglichkeiten zur Lösung dringender Herausforderungen aufzeigen. Dazu wirft dieses Buch einen umfassenden Blick auf die Situation und Perspektiven der globalen Supply Chain und zieht zur Erhöhung der Anschaulichkeit viele Beispiele aus aller Welt heran.

Warum ist das Wissen um die globale Lieferkette so wichtig? Es wird belegt, dass Globalisierung und globale Lieferkette dem Wohlstand und Wohlergehen der Menschen förderlich sind. Dass die Supply Chain wesentliches Instrument für Differenzierung und Wachstum ist. Um das Potenzial jedoch ausschöpfen zu können, ist ein umfassendes Verständnis der Supply Chain Voraussetzung. Zunächst einmal ist es wichtig, die globale Lieferkette nicht als schlichte nachrangige Gegebenheit, sondern als Gestaltungshebel anzusehen. Doch genau dies ist nicht immer der Fall. Denn auf den ersten Blick ist die globale Versorgungs- und Entsorgungskette für viele eine schlichte, nahezu unsichtbare wenig greifbare Gegebenheit. Erst bei genauem Hinschauen wird deutlich, welche Bedeutung die globale Lieferkette für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung einzelner Länder hat – wie eng Gestaltung und Management der globalen Supply Chain mit der Situation einzelner Nationen und der Zukunftsperspektive der Menschheit insgesamt zusammenhängen.

Dass der weltweite Austausch zwischen Nationen und Völkern noch immer erhebliche Hemmnisse zu überwinden hat, zeigt ebenfalls erst die tiefer gehende Betrachtung. Erst der zweite Blick hebt den Schleier. Er offenbart die natürlichen und künstlichen Barrieren entlang der globalen Value Chain, der Wert- oder Wertschöpfungskette. Dabei sind es nicht die tarifären Hindernisse, wie Zollgebühren und andere Abgaben, sondern vielmehr die nicht-tarifären Handelshemmnisse, wie Standards und weitere Auflagen, die entscheidendes Potenzial für Wachstum blockieren. Der zweite Blick zeigt auch, dass verschiedene Voraussetzungen geschaffen beziehungsweise verschiedene Treiber aktiviert werden müssen, um das Potenzial freizulegen: Vor allem sind dies Infrastruktur, Informations- und Kommunikationstechnologie, ein ausreichender Pool von Ingenieuren und anderen qualifizierten Arbeitskräften, Logistikkompetenz und Transportkapazitäten sowie Kapital und unterstützende regulatorische Rahmenbedingungen und Programme von Regierungen und anderen Institutionen. Die tiefere Analyse zeigt auch, dass die Sicherstellung des Wohlergehens der Menschen einer verantwortungsvollen – teilweise gar globalen Governance – bedarf, um die sozialen und ökologischen Folgen des Wachstums und Wohlstands zu minimieren oder besser gänzlich zu eliminieren.

Ziel und Gegenstand dieses Buches ist daher der zweite, der tiefere Blick in Wesen, Nutzen, Herausforderungen und Notwendigkeiten der globalen Supply Chain. Dieser

zweite Blick führt angesichts Umweltbelastung und Ressourcenverknappung unweigerlich zur Einsicht in die notwendige Transformation der globalen Liefer- und Wertkette in Richtung selbstgenierendes Supply und Value Chain Ecosystem. Denn die zirkuläre Lieferkette ist das Rückgrat der sogenannten Kreislaufwirtschaft, die Grundvoraussetzung für den Durchbruch in eine lebensfähige Zukunft.

Hauptanliegen des Buches ist es, zur Förderung des weltweiten freien Austauschs im sich selbst regenerierenden wirtschaftlichen Ecosystem beizutragen. Die Supply Chain, das heißt die Gestaltung und Steuerung der Wertschöpfung vom Design bis zur Weiterbestimmung beziehungsweise Weiterverwendung in Bezug auf Waren-, Informations- und Finanzflüsse so zu gestalten, dass Wohlstand und Wohlergehen gesteigert und Ressourcen sowie Umwelt weitestgehend geschont werden.

In diesem Zusammenhang wird auf die Wichtigkeit von Kollaboration und technischem Fortschritt hingewiesen: Die Zukunft der Menschheit liegt in den Händen des verantwortungsvollen und abgestimmten kollektiven Handelns aller Stakeholder sowie der Ausschöpfung der Möglichkeiten des technischen Fortschritts. Beide Notwendigkeiten liegen in der Natur und Weitläufigkeit beziehungsweise Komplexität der globalen Supply und Value Chain begründet.

Wir sind alle Beteiligte der globalen Liefer- und Wertkette und tragen gemeinsam die Verantwortung für deren Gestaltung und somit auch für die Auswirkungen. Die Supply und Value Chain ist trotz ihrer scheinbaren Unsichtbarkeit kein abstraktes, von einer unsichtbaren Hand gesteuertes Phänomen, abgekoppelt von unserem Handeln. Die Lieferkette ist das Produkt des Zusammenspiels vieler Akteure. Die Supply Chain gleicht daher einem Orchester, das nur dann Applaus ernten kann, wenn alle Musiker gemeinsam ein bestimmtes Musikstück spielen. Wenn sie gemeinsam einsetzen und die Melodie abgestimmt kreativ oder nach einem vorgegebenen Plan fortführen.

Wir sind alle Teil dieses Orchesters der globalen Lieferkette. Wir sind diejenigen, die die einzelnen Prozesse in der Supply Chain aktiv mit beeinflussen. Denn wir alle sind Zulieferer, Hersteller, Logistiker, Händler, Weiterverarbeiter oder Konsument. Mit unseren Wünschen, Anforderungen und Handlungsweisen bestimmen wir kollektiv und im Zusammenspiel, wie die Waren und Dienstleistungen in der Supply und Value Chain gestaltet, gefertigt, geliefert, verwendet, gewartet, repariert und idealtypisch am Ende des initialen Verwendungszyklus gesamt oder in Teilen der Weiterbestimmung beziehungsweise Weiterverwendung zugeführt werden. Angesichts der Wichtigkeit und Notwendigkeit einer regenerativen Supply und Value Chain kann nur durch den abgestimmten kollektiven Akt der verschiedenen Stakeholder im Supply und Value Chain Ecosystem, nur durch das zielführende Zusammenspiel von Regierungen und Unternehmen, Bürgern und Konsumenten, der Wohlstand und das Wohlergehen heutiger und zukünftiger Generationen unter Schonung von Ressourcen und Umwelt gesichert werden. Dabei wird die notwendige kontinuierliche Transformation mit dem Ziel des Aufstiegs entlang der Wertkette nicht ohne die Nutzung der Möglichkeiten des technischen Fortschritts vollziehbar sein.

Neue Welten erfordern neue Konzepte. Die Welt, in der wir leben, erneuert sich fortwährend: neue Technologien, neue Modelle, neue Unternehmen, neue Arbeits- und Le-

benswelten, neue geopolitische Situationen. Das Alte weicht dem Neuen – nicht immer ohne Leid und Schmerz. Dabei dreht sich die Welt immer schneller. Angesichts der heutigen Dynamik, geprägt von Bevölkerungsexplosion, West-/Ostverschiebung, Wirtschafts-, Finanz- und Währungskrisen, von Klimawandel und Umweltkatastrophen, sozialen Unruhen, politischen Spannungen, Kriegen und Flüchtlingsdramen, von immer noch bestehender Armut und vielem mehr, ist unter anderem eine hochgradig leistungsfähige, flexible und gleichzeitig robuste Supply und Value Chain gefragt – eine globale Liefer- und Wertkette, die den Herausforderungen nicht nur trotzt, sondern zu ihrer Lösung beiträgt. Angesichts der Dynamik sind Konzepte gefordert, die selber einer fortwährenden Transformation unterliegen und die die notwendige kontinuierliche Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft nicht nur tragen, sondern auch fördern können.

Der Staat spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Entwicklung neuer Konzepte benötigt unterstützende Rahmenbedingungen und Programme, die systematisch von innovativen und fortschrittlich denkenden Regierungen gestaltet und bereitgestellt werden – von Regierungen, die die Zusammenhänge um die globale Supply und Value Chain verstehen, die gleichzeitig Gegenwart und Zukunft im Blick haben. Diese Angebote und Anreize sollten nur diejenigen Unternehmen fördern, die diese in weitem Umfang zum Wohle der Wirtschaft und Gesellschaft nutzen können. Dies sind zum großen Teil Unternehmen, die Herausforderung und Wandel als Chance und nicht als Bedrohung begreifen. Die staatlichen Rahmenbedingungen und Programme sollten zudem auch Anreize für Konsumenten bereitstellen, damit diese, getragen vom notwendigen Stück Eigenverantwortung, ebenfalls ihren Beitrag in ausreichendem Maße in den richtigen Bereichen leisten.

Derartige Rahmenbedingungen und Programme lassen sich nur mittels einer Multi-Stakeholder Kollaboration, das heißt in enger Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft schaffen und umsetzen. Diese Kollaboration ist die Basis für einen Ausgleich der Interessen im Sinne des Gesamtwohls mit dem Ziel von Zero Poverty, Zero Emission und Zero Waste – der Eliminierung von Armut, Emissionen und Müll beziehungsweise Verschwendung.

Dieses Buch zeigt, wo wir in Bezug auf dieses Ziel stehen, welche Maßnahmen bereits ergriffen wurden und welche entlang des Weges noch eingeleitet werden sollten – auch welche Hindernisse noch zu überwinden sind. Dabei möchte der Text die anspruchsvolle und nicht einfache Reise auf dem Weg zum freien Austausch im regenerativen Ecosystem zum Wohle der Menschheit durch Sensibilisierung und Mobilisierung der Stakeholder mittels der Vermittlung von Wissen um die globale Supply und Value Chain nicht nur erleichtern, sondern wo immer möglich beschleunigen helfen.

Wolfgang Lehmacher

Globale Supply Chain

Technischer Fortschritt, Transformation und Circular
Economy

Lehmacher, W.

2016, XV, 266 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10158-9