

Juni 2023

2. Jahrg.

Seite 57–108

Schwerpunktheft
Digitalisierung

LogR

Logistik & Recht

Lieferketten | Transport | Finanzierung

Versicherung | Digitalisierung | Nachhaltigkeit

2

HERAUSGEBER:INNEN

Jette Gustafsson, LL.M. (Boston)
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Dr. David Saive, LL.M.

Prof. Dr. Andreas Maurer, LL.M.
Universität Mannheim

Harald Schoen, LL.M.
Bundesministerium der Justiz

SCHRIFTFLEITUNG

Dr. David Saive, LL.M.

REDAKTION

Sophie Staron
Universität Mannheim

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT

Thomas Claus
Volkswagen AG

Manuel Grubenbecher, LL.M.
AKE | SKABE GmbH

Hans Huber
id4.trade GmbH

Dr. Julia Hörnig
GvW Graf von Westphalen,
Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaft mbB

Prof. Dr. Peter Meyer
Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Philipp Reusch
Reusch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Oliver Wiek
ICC Germany e. V.

EDITORIAL

Phanthian Zuesongdham

57 Die Zukunft des Hafens ist digital

INTERVIEW

59 Digitalisierung und Automatisierung in Lieferketten

AUFSÄTZE

Prof. Dr. Sebastian Herr

60 Digitalisierung als Schlüssel in der Zeitenwende?

Merlin A. Müller, Nele C. Schwedler und
Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Kersten

63 Digitale Spedition – Der Versuch einer zeitgemäßen Definition

Markus Wohlgeschaffen

67 Industrie 4.0, TradeTech und die 32.000.000.000 US-Dollar

Daniel Ahrend, Rudolf Christian Eder

72 Digitalisierung in der Transportversicherung

Alberto Zamora und Dr. Lothar Harings

77 Rechtskonformität durch Digitalisierung – eine Software zur Umsetzung des LKSG

Eva Ricarda Lange

79 Das Flaggenrecht autonomer Schiffe – ein internationaler Vergleich

JUDr. Alice Kubová Bártková, M.E.S., JUDr. Adam Kotyza

87 Der Ladeschein im tschechischen Recht und die Perspektive eines elektronischen Ladescheins

Prof. Dr. Jakob E. Beer

94 Es gibt kein Supply Chain Management

RECHTSPRECHUNG

Klaus Vorpeil / Isabel Vorpeil

101 Haftung nach der CMR bei qualifiziertem Verschulden

AKTUELLES

Podcast logistik4punktnull

105 Audio-Deep-Dive „Digitalisierung“

106 Interview mit Phanthian Zuesongdham

Zum Beirat gehören:

Thomas Claus
Konzern Treasury der Volkswagen AG das Trade Finance für den
Teilkonzern Automobile

Manuel Grubenbecher, LL.M.
Geschäftsführer der AKE GmbH

Hans J. Huber
Geschäftsführer der id4.trade GmbH

Dr. Julia Hörnig
GvW Graf von Westphalen, Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaft mbB

Prof. Dr. Peter Meyer
Professor für Wirtschaftsprivatrecht, Vertriebsrecht, Logistik- und Transportrecht,
Sanierungs- und Insolvenzrecht und Dekan der Fakultät Wirtschaftsingenieur-
wesen an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Philipp Reusch
Partner bei Reusch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Oliver Wieck
Generalsekretär der Internationalen Handelskammer (ICC) Germany

Zur Redaktion gehört:

Sophie Staron
Universität Mannheim

Zu den Herausgeber:innen gehören:

Jette Gustafsson, LL.M. (Boston)
Rechtsanwältin und Partnerin der international tätigen
Kanzlei Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Dr. David Saive, LL.M.
Experte für die Digitalisierung des Außenhandels und des Transportsektors

Prof. Dr. Andreas Maurer, LL.M.
Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht mit Schwerpunkt Transportrecht
Universität Mannheim

Harald Schoen, LL.M.
Ministerialrat und seit 2002 im Bundesministerium der Justiz tätig

IMPRESSUM

LogR ISSN 2752-0250

Logistik und Recht

Zitierweise LogR 2. Jahrgang

Schriftleitung

Dr. David Saive, LL.M.

Redaktion

Sophie Staron

Wissenschaftlicher Beirat

Thomas Claus, Manuel Grubenbecher,
LL.M., Jette Gustafsson, LL.M., Hans J.
Huber,
Dr. Julia Hörnig, Prof. Dr. Peter Meyer,
Philipp Reusch, Oliver Wieck

Herausgeber

Dr. David Saive, LL.M., Prof. Dr. Andreas
Maurer, Harald Schoen, LL.M.

Verlag

Deutscher Fachverlag GmbH,
Mainzer Landstraße 251,
60326 Frankfurt am Main,
Tel: +49/(0)69/75 95-01,
Fax: +49/(0)69/75 95-2999,
www.logistikundrecht.net

In der dfv Mediengruppe, Fachmedien
Recht und Wirtschaft, erscheinen außer-
dem folgende Fachzeitschriften:
Betriebs-Berater (BB), Compliance-Berater
(CB), Diversity in Recht und Wirtschaft
(DivRuW), Datenschutz-Berater (DSB),
Europäisches Wirtschafts- und Steuer-
recht (EWS), Geldwäsche & Recht (GWuR),
Zeitschrift zum Innovations- und Tech-

nikrecht (InTeR), Kommunikation & Recht
(K&R), Netzwirtschaften & Recht (N&R),
Recht Automobil Wirtschaft (RAW), Recht
der Finanzinstrumente (RdF), Recht der
Zahlungsdienste (RdZ), Recht der Inter-
nationalen Wirtschaft (RIW), Sanierungs-
Berater (SanB), Der Steuerberater (StB),
Wettbewerb in Recht und Praxis (WRP),
Zeitschrift für Umweltpolitik & Umwelt-
recht (ZfU), Zeitschrift für Wett- und
Glücksspielrecht (ZfWG), Zeitschrift für
das gesamte Handels- und Wirtschafts-
recht (ZHR), Zeitschrift für das gesamte
Lebensmittelrecht (ZLR), Zeitschrift für
Neues Energierecht (ZNER) und Zeit-
schrift für Vergleichende Rechtswissen-
schaft (ZVgIRWiss).

Geschäftsführung

Peter Esser (Sprecher), Sönke Reimers
(Sprecher), Thomas Berner, Markus
Gotta

Aufsichtsrat

Andreas Lorch, Catrin Lorch, Dr. Edith
Baumann-Lorch, Peter Ruß

**Gesamtverlagsleitung Fachmedien
Recht und Wirtschaft**

RA Torsten Kutschke, Tel: +49/(0)69/
75 5-27 01, Fax: +49/(0)69/75 95-27 80,
torsten.kutschke@dfv.de

Anzeigen

Matthias Betzler, Tel. +49 69 7595-2785
E-Mail: matthias.betzler@dfv.de
Es gilt Preisliste 2.

Leitung Produktion

Hans Dreier, Tel. 069/75 95-2463

Leitung Logistik

Ilja Sauer, Tel. 069/75 95-2201

Jahresvorzugspreis Deutschland (4 Aus-
gaben): 149,00 € inkl. Versandkosten
und MwSt., alle weiteren Abonnement-
preise
unter www.ruw.de/abo
Abonnementsgebühren sind im Voraus
zahlbar.

Das Jahresabonnement verlängert sich
jeweils um 1 Jahr, wenn es nicht 3 Mo-
nate vor Ende des Bezugszeitraumes ge-
kündigt wird.

Bankverbindungen

Frankfurter Sparkasse, Frankfurt am
Main,
IBAN: DE56 5005 0201 0000 0349 26,
SWIFT-BIC: HELADEF1822

Bestellungen

Deutscher Fachverlag GmbH,
Tel: +49/(0)69/75 95-27 88,
Fax: +49/(0)69/75 95-2770
kundenservice@ruw.de

Urheber- und Verlagsrechte

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten
Beiträge sind urheberrechtlich ge-
schützt. Das gilt auch für die veröffent-
lichten Gerichtsentscheidungen und
ihre Leitsätze, denn diese sind ge-
schützt, soweit sie vom Einsender oder
von der Redaktion erarbeitet oder redi-

giert worden sind. Der Rechtsschutz gilt
auch gegenüber Datenbanken und ähn-
lichen Einrichtungen. Kein Teil dieser
Zeitschrift darf außerhalb der engen
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lags in irgendeiner Form – durch Foto-
kopie, Mikrofilm oder andere Verfahren
– reproduziert oder in eine von Maschi-
nen, insbesondere von Datenverarbei-
tungsanlagen verwendbare Sprache
übertragen werden.

Manuskripte

Manuskripteinsendungen werden an die
Schriftleitung erbeten (s.o.).
Keine Haftung für unverlangt einge-
sandte Manuskripte. Mit der Annahme
zur Alleinveröffentlichung erwirbt der
Verlag alle Rechte, einschließlich der Be-
fugnis zur Einspeisung in eine Daten-
bank.

© 2023 Deutscher Fachverlag GmbH

Satz

Lichtsatz Michael Glaese GmbH,
Hildastraße 4, 69502 Hemsbach

Druck

medienhaus Plump GmbH,
Rolandsecker Weg 33,
53619 Rheinbreitbach

dfv Mediengruppe

delt werden. Sonstige verbuchte Wertpapiere könnten auf freiwilliger Basis oder wenn eine solche Verpflichtung in einem speziellen Gesetz vorgesehen ist, in das Zentrale Register eingetragen werden. Die Regelung für verbuchte Wertpapiere im tschechischen Bürgerlichen Gesetzbuch, die derzeit mehr oder weniger auf die Funktionsweise des Zentralen Wertpapierregisters „zugeschnitten“ ist, müsste verallgemeinert werden, indem insbesondere Anforderungen an die Qualität der Eintragung festgelegt würden, für die der Emittent selbst verantwortlich wäre. Dieser würde dann entscheiden, ob er die verbuchten Wertpapiere weiterhin im Zentralregister registriert lassen will, oder ob er sie selbst erfasst. Er selbst könnte diese dann auf eine Art und Weise erfassen, die den Anforderungen des Gesetzes an die Qualität der Aufzeichnung entspricht, und die die entsprechenden Merkmale erfüllt. Dies könnte u.a. durch eine private Blockchain-Datenbank erfolgen.

Die Abschaffung der Pflicht zur Eintragung aller sog. verbuchten Wertpapiere in das Zentrale Wertpapierregister würde im tschechischen Rechtsumfeld Raum für die Erfassung anderer Arten von Wertpapieren (einschließlich Ladescheinen) in flexibleren Registern schaffen (einschließlich solcher, die auf einer Blockchain-Technologie basieren).¹⁷

Autoren: Alice Kubová Bártková ist in der Tschechischen Republik als Rechtsanwältin zugelassen. Sie ist zudem Mitglied des Vorstands der Tschechischen Gesellschaft für Transportrecht, Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Transportrecht und beteiligt sich für Rödl & Partner aktiv an der Tätigkeit des Speditors- und Logistikverbands der Tschechischen Republik. Sie spricht Tschechisch (Muttersprachlerin), Deutsch und Englisch.



Adam Kotyza absolvierte 2020 ein Magisterstudium an der Juristischen Fakultät der Karls-Universität in Prag (Praha). Den akad. Titel eines JUDr. erlangte er am Lehrstuhl für internationales Privatrecht ebenda (2022). Er ist als tschechischer Rechtsanwaltskonzipient zugelassen und bei Rödl & Partner wirkt er seit 2020. Er spricht Tschechisch (Muttersprachler), Englisch und Deutsch.



¹⁷ Siehe die Seiten 28 und 29 des Materials des Ministeriums für Finanzen der Tschechischen Republik vom 30.11.2018 – Verejná konzultace – Blockchain, virtuální meny a aktiva (využití technologie blockchain k evidenci cenných papírů) (Öffentliche Konsultation – Blockchain, virtuelle Währungen und Vermögenswerte (Verwendung der Blockchain-Technologie zur Registrierung von Wertpapieren)). Text verfügbar (nur in tschechischer Sprache) unter: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/konzultace_2018-11-30_Verejna-konzultace-Blockchain-virtualni-meny-a-aktiva.pdf (Zitierung vom 16.3.2023).

Prof. Dr. Jakob E. Beer*

Es gibt kein Supply Chain Management

Buzzwords sind in der Industrie weder ungewöhnlich noch verwerflich. In Forschung und Lehre jedoch haben sie nichts verloren, und doch sind sie dort vielerorts populär, nicht zuletzt in der Logistik. Die Nutzung inhaltsleerer Begriffe durch Akademiker wiederum legitimiert deren Nutzung in Wirtschaft, Gesellschaft und auch in der Gesetzgebung. Wie daraus Missverständnisse (bis hin zu Gesetzen) entstehen, zeigt dieser Beitrag am Beispiel des Begriffs Supply Chain Management.

Einer der Aspekte, die mir bei der Arbeit mit Anwälten in der Industrie stets gefallen haben, war die präzise und gewissenhafte Nutzung ihrer Sprache. Schwammige Formulierungen oder mehrdeutige Begriffe wurden bei der Verhandlung von Verträgen stets gestrichen oder durch eindeutige Formulierungen und Begriffe ersetzt – außer man wollte der Gegenpartei bewusst eine interpretierbare Formulierung unterjubeln, die bei einer Meinungsverschiedenheit zu deren Nachteil ausgelegt werden konnte. Verkäu-

fern, die an einem schnellen Vertragsabschluss interessiert waren, war diese (von ihnen so wahrgenommene) Pedanterie der Anwälte häufig ein Dorn im Auge. Nicht nur haben Vertragsverhandlungen sich deshalb regelmäßig über mehrere Monate hingezogen; manchmal scheiterte ein potentielles Projekt mit vielversprechenden Leads schon an

* Der Autor ist Professor mit Lehrgebiet Technische Systeme in Logistik und Produktion an der Technischen Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (THWS).

Formulierungen in der Vertraulichkeitserklärung. Da die Werte unserer Projekte regelmäßig im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich lagen, war die Mühe der Anwälte jedoch durchaus angebracht. Ein verlorener Rechtsstreit bei einem großen Projekt hätte den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Sprache ist ein wichtiges Werkzeug der Anwälte und Präzision in ihrer Nutzung eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeitsergebnis.

Eine andere Berufsgruppe, für die Präzision eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeitsergebnis ist, ist die der Ingenieure und hier insbesondere jener, die der Kaste der Vollzeit-Akademiker angehören, auch und besonders in Bereichen wie Logistik und Wirtschaftsingenieurwesen, die ihrer Natur nach eine Schnittstellenfunktion zwischen mehreren Funktionen eines Unternehmens einnehmen und deren spezifische Anforderung präzise aufnehmen, übersetzen und umsetzen müssen.

Oder jedenfalls könnte man das meinen, wenn man noch niemals mit ihnen zu tun hatte. Denn wenn man Konferenzen besucht, Veröffentlichungen studiert, Forschungsanträge prüft, ausgeschriebene Professuren betrachtet oder sich einfach in eine beliebige Vorlesung der Logistik hineinsetzt und zuhört, kommt man schnell ins Staunen, wenn man bis dahin dieser irrigen Annahme aufgesessen ist. Man stößt dabei nämlich auf eine ganze Batterie an Konzepten und Begriffen, wohlklingend und verheißungsvoll, das Feld der Logistik und damit die Industrie und unser aller Alltag grundlegend zu revolutionieren. Im Rahmen der „digitalen Transformation“ werden logistische Prozesse „smart“, dank „Industrie 4.0“ und „Green Logistics“ auch „nachhaltig“, unsere „zunehmend komplexen“ „Supply Chains“ können sich dank „künstlicher Intelligenz“ in Verbindung mit „Blockchain“ demnächst „autonom“ „managen“ und die Online-Bestellung erreicht am Schluss unser Haus künftig „vollautomatisch“ per „Drone“. Analog zu Bittermann und Henschels (leider in Vergessenheit geratenen, oder vielleicht auch wissentlich verdrängten) Wörterbuch des Gutmenschen¹ ließe sich aus der Mannigfaltigkeit des im vorherigen Satz zitierten linguistischen und konzeptionellen Unsinn problemlos ein Wörterbuch für pseudo-akademische Konferenzpräsentationen erstellen; jeder der in Anführungszeichen genannten Begriffe verdiente darin eine umfassende Würdigung.

I. Die Akademie lernt von der Industrie.

Leider das Falsche.

Es ist kein Geheimnis, dass in der Industrie – und hier vor allem bei Großunternehmen – eine gewisse Vorliebe für jene sprachliche Verirrungen besteht, die im Englischen gemeinhin als Bullshit bezeichnet werden. Ob auf Unternehmenswebseiten, bei Industriekonferenzen, in Werbeanzeigen oder bei Management-Präsentationen: Wohlklingender Unsinn wird gerne und viel verwendet. Einmal wurde ich

gebeten, einen Vorstand bei einer Präsentation über „Digitalisierung“ bei einer zweitklassigen Industriekonferenz am Folgetag zu vertreten. Die PowerPoint-Präsentation war fertig und sollte nicht wesentlich modifiziert werden, so dass ich nach den Regeln des PowerPoint-Karaoke versuchen musste, meine Ehre über die 15 Minuten der Präsentation zu retten, ohne mich zu offensichtlich von dem Stuss auf den Folien zu distanzieren. Präsentationen über „Digitalisierung“ werden in unserem Land täglich vermutlich tausendfach gehalten und in den meisten Fällen dürfte es weder Publikum noch Referent auffallen, wenn versehentlich die Foliensätze verschiedener Unternehmen vertauscht oder statt einer PowerPoint-Präsentation ein Bildband mittelalterlicher Burgen im Hintergrund durchläuft, weil es sich bei der Präsentation ohnehin nur um ein einstudiertes Theaterstück handelt, dessen gesprochener Inhalt ebenso frei von Substanz ist wie die begleitenden Folien zur Untermauerung. Solche Präsentationen könnten auch in Form von Pantomimen stattfinden und würden nicht weniger Information vermitteln.

Die Vorliebe für Bullshit in der Industrie ist kein Problem. Man hält Führungskräfte ohne adäquate Qualifikationen beschäftigt, unterstützt die Konferenz-Industrie, erzeugt bei Shareholdern die Illusion von Fortschritt und „Fachjournalisten“ freuen sich, denn sie können die Pressemitteilungen der Unternehmen abdrucken. Klappern gehört auch zum Geschäft, insbesondere bei Großunternehmen, aber auch bei Start-ups, die um Investorengelder werben und sich darum bemühen, den Eindruck zu schaffen, dass sie für potentielle Investoren eine Chance sind, die auf keinen Fall verpasst werden darf. Und nicht zu vergessen ist die Berater-Industrie, die in Teilen davon lebt, dass Unternehmen keinen wichtigen Trend verpassen wollen und jemanden brauchen, der ihnen schnell den Umgang mit dem neuesten Batch aus Buzzwords erklärt.

Dass man an der Akademie jedoch das soeben geschilderte Verhalten der Industrie als Maßstab akzeptiert und emuliert – und ich behaupte, dass dies der Fall ist und werde diese Behauptung gleich mit einem starken Beispiel untermauern –, halte ich für ein großes Problem. Leider sieht es so aus, als wäre dies regelmäßig der Fall. *Vinsel*² kritisiert, dass sich an Universitäten (er bezieht sich dabei auf US-amerikanische Universitäten, aber seine Kritik ist verallgemeinerbar) eine „*Language of Hype*“ etabliert hat, welche mit der Mission von Bildungs- und Forschungseinrichtungen, nämlich die Wahrheit zu erkunden und zu kommunizieren, im Konflikt stehe. *Wieso* Universitäten sich dazu

¹ Bittermann/Henschel, Das Wörterbuch des Gutmenschen. Zur Kritik der moralisch korrekten Schamsprache. Edition Tiamat, Berlin, 1994.

² Vinsel, Chronical of Higher Education v. 09.07.2021, <https://www.chronicle.com/article/marketing-and-pr-are-corrupting-universities> („Marketing and PR Are Corrupting Universities. The language of hype violates the language of truth.“).

hinreißen lassen, soll nicht Gegenstand dieses Artikels sein, denn diese wichtige Frage verdient eine separate Abhandlung. An dieser Stelle möchte ich stattdessen meine Behauptung, dass an Universitäten und Hochschulen mit großer Ernsthaftigkeit grober Unfug gelehrt wird, auch und insbesondere in der Logistik, anhand eines Beispiels untermauern. Aus der Masse oberflächlicher Schaumschlägerei, der sich viele Vollzeit-Akademiker verschrieben haben, möchte ich in diesem Artikel nur einen Begriff herausgreifen, der mich seit Jahren wurmt und der in seiner Popularität, Akzeptanz und inhaltlichen Leere in der Hall of Shame der logistischen Modebegriffe eine herausragende Stellung einnimmt: Supply Chain Management.

II. Es gibt kein Supply Chain Management

Der Begriff Supply Chain Management begleitet uns seit mehr als zwei Jahrzehnten und seine Nutzung war von Anfang an eine schlechte Idee. Wieso? Weil es kein Supply Chain Management gibt, noch nie gegeben hat, niemals geben wird, auch nicht annähernd oder ein bisschen. Üblicherweise wären diejenigen, die behaupten, es gäbe Supply Chain Management, in der Schuld, den Nachweis dafür zu erbringen; da dies sowieso nicht geschieht und der Nachweis für das Gegenteil einfach zu erbringen ist, können wir diesen Pfad beschreiten.

1. Es gibt keine „Supply Chains“

Der erste Grund, warum es kein Supply Chain Management gibt, ist, dass es gar keine Lieferketten gibt. Die Metapher „Kette“ in „Lieferkette“ schafft im Geiste das Modell einer linearen, sequentiellen Verbindung von Organisationen, die in Lieferbeziehungen so nicht existiert. Tatsächlich ist dieses Modell der Realität sehr weit entrückt. Stattdessen haben wir es in der Regel mit komplexen Geflechten von Interaktionen zu tun: In der Regel hat ein Unternehmen, sei es ein Hersteller oder ein Einzelhändler, viele Zulieferer, von denen jeder wiederum viele Zulieferer hat, und so weiter. Diese Kaskade von Lieferbeziehungen ähnelt keiner Kette, vielleicht aber einem Kettenhemd.

Falls Sie denken, dass diese Unterscheidung ein Beispiel für akademische Haarspalterei ist: Das ist sie nicht. Sie hat konkrete Auswirkungen auf den „Management“-Teil des „Supply Chain Management“. Denn Unternehmen konkurrieren nicht nur um Aufträge und neue Kunden auf dem Markt, sondern – und darüber wird selten gesprochen – auch um die Aufmerksamkeit und die Kapazität ihrer Lieferanten. Der Grund, warum ein Unternehmen in einen Versorgungsengpass gerät, hat häufig weder etwas mit einer allgemeinen Rohstoffknappheit, einer allgemeinen Knappheit an Lieferantenkapazitäten oder gar mit eigenen Fehlern im „Supply Chain Management“ zu tun, sondern mit Prioritätsentscheidungen der Lieferanten als Reaktion auf den Druck einiger ihrer (anderen) Kunden mit besonders starker Marktmacht. Bei diesen Kunden kann es sich um di-

rekte Konkurrenten handeln (z.B. Samsung vs. Apple, Volkswagen vs. Daimler ...) oder sie können aus ganz anderen Branchen kommen (Apple vs. Daimler).

Wenn Unternehmen ihre Marktmacht ausüben, um Zulieferer zu einer Umverteilung von Ressourcen zu bewegen, sind andere Unternehmen mit weniger relativer Marktmacht im Nachteil. Dieser Effekt ist hinreichend untersucht und belegt, z.B. für die Automobilindustrie, die chemische Industrie und den Rohstoffhandel.³ Es gibt keinen Grund, nicht davon auszugehen, dass dieses Muster nicht auch in anderen Branchen zu finden ist, in denen einige Abnehmer mächtig genug und einige Zulieferer von ihren Großkunden abhängig genug sind (Abhängigkeit kann als der Kehrwert von Marktmacht verstanden werden), sodass Umverteilungsentscheidungen auf Seiten der Zulieferer durch deren Kunden erzwungen werden können.

Dieser Effekt, die Auswirkung auf das Angebot außerhalb der direkten dyadischen Beziehung zwischen Käufer und Lieferant, die ich als *non-adjacent power regimes* bezeichne, kann in „Supply Chains“ nicht existieren, da das simplistische Modell der Lieferkette keine horizontalen und Querbeziehungen zulässt. Die aktuellen (und alle paar Jahre auftretenden) Lieferengpässe von Halbleitern in der Automobilindustrie haben übrigens entsprechend nicht viel mit „Supply Chain Management“ zu tun, sondern damit, dass Apple, Samsung, Huawei etc. wichtige Kunden für Halbleiterhersteller sind – und Volkswagen und Daimler nicht. Dieses Problem ist im Lieferkettenmodell gar nicht vorgesehen. Das Modell der Lieferkette ist in der Praxis damit nicht nur unbrauchbar, sondern auch irreführend.

2. Es gibt kein „Management“ von „Supply Chains“

Wenn wir akzeptieren, dass das Ketten-Modell nicht hilfreich ist und es durch ein Netzwerk-Modell ersetzen, ist die Idee des Supply Chain Management (bzw. dann Supply Network Management) jedoch immer noch nicht sinnvoll. Denn auch das Konzept des „Management“ ist hier fehl am Platz und, salopp gesagt, ein akademisches Fantasieprodukt.

Zunächst einmal kümmern sich Unternehmen, selbst große Konzerne, in der Regel nicht um Lieferanten jenseits des First Tier. Auch in der Automobilindustrie, die gerne in Vorlesungen und Vorträgen über Supply Chain Management als Beispiel herangezogen wird, haben die OEMs (Original Equipment Manufacturers, in diesem Kontext also die Automobilhersteller) mit der zweiten Ebene der Zulieferer, dem Second Tier, mit der seltenen Ausnahme von sogenannten Setzlieferanten in aller Regel nichts zu schaffen, geschweige denn mit Zulieferern der dritten oder vierten Ebene. Und das hat ganz praktische und leicht nachvollziehbare Gründe.

³ Vgl. Beer, Analysis and Management of Bottlenecks in Supply Networks, 2015.

Ein Grund ist, dass die Anzahl der Sub-Lieferanten schlicht viel zu groß ist. Wenn ein Konzern mehrere Hundert Lieferanten hat, von denen wiederum wieder jeder mehrere Dutzend Lieferanten oder mehr hat, ist die Gesamtzahl der Lieferanten im Netzwerk sehr hoch. Zweitens gibt es gar keine rechtliche Grundlage, auf deren Basis ein OEM einem Sub-Lieferanten irgendetwas vorschreiben könnte, denn es besteht ja nicht einmal eine Geschäftsbeziehung. Ein weiterer Grund ist, dass die Notwendigkeit nicht besteht, weil OEMs ihren direkten Lieferanten strikte Qualitäts- und Kostenvorgaben machen und außerdem eine systematische Verwaltung ihrer Lieferanten einfordern. Unternehmen „managen“ also keine Lieferketten oder -netze; wenn überhaupt, dann „managen“ sie ihre Zulieferer, und zwar fast immer nur die erste Ebene ihrer Zulieferer.

Aber ist „Management“ überhaupt das richtige Konzept?

Der Duden definiert Management als „*Leitung, Führung eines Großunternehmens o.Ä., die Planung, Grundsatzentscheidungen und Erteilung von Anweisungen umfasst*“.⁴ Das Collins Dictionary definiert Management als „*the control and organizing of a business or other organization*“.⁵ Kann ein Unternehmen seinen Lieferanten „Anweisungen erteilen“? Nun, es kann Bedingungen für die Zusammenarbeit stellen, auf die ein Lieferant eingehen kann oder eben nicht. Kann ein Unternehmen seine Lieferanten „kontrollieren und organisieren“? Wenn der OEM nicht Hauptanteilseigner seiner Lieferanten ist, können wir mit Sicherheit sagen, dass dies nicht der Fall ist. Es gibt Lieferanten-Audits und diese können ein wirkungsvolles Instrument sein – vorausgesetzt natürlich, dass der Lieferant mitspielen möchte. Denn: Viele Unternehmen haben ihren Lieferanten gar nichts zu sagen, weil sie schlicht zu wenig Marktmacht haben. Sie sind als Kunde zu unwichtig, der Lieferant hat viele andere und größere Kunden. Selbst Milliardenunternehmen wie unsere einheimische Supermarktkette Edeka sind häufig hilflos, wenn Lieferanten ihre Stimme erheben und beispielsweise höhere Preise verlangen, wie aktuell der Fall bei den Zulieferern Mars⁶ und Procter & Gamble⁷ der Fall, sodass viele bekannte Produkte aus den Supermarktregalen verschwunden sind. Und während sowohl Mars als auch Procter & Gamble selbst Großkonzerne sind, hat die Volkswagen AG für einige Jahre von vergleichsweise kleinen Lieferanten aus den Reihen der bosnischen Prevent Group starken Widerstand gegen sein ethisch grenzwertiges Gebaren im Umgang mit Zulieferern erfahren; die zwischenzeitliche Einstellung der Belieferung hat Volkswagen viele Millionen Euro gekostet, die Qualifizierung neuer Lieferanten, um die Abhängigkeit von der Prevent Group zu beenden, ebenso.⁸

Die vorgenannten Beispiele sind in keinerlei Hinsicht besonders noch überraschend. Harland und Knight⁹ stellten bereits vor mehr als 20 Jahren fest, dass viele Unternehmen mit ihrem Netzwerk lediglich „*copen*“, anstatt es aktiv zu

„*managen*“. Einige Unternehmen können also, wenn sie mächtig und wichtig genug sind, Einfluss darauf nehmen, wie ihre Lieferanten handeln. Die übrigen Unternehmen kommen mit den Entscheidungen ihrer Lieferanten zu recht, „managen“ sie jedoch nicht und können die Bedingungen für ihre Lieferbeziehungen oft kaum beeinflussen.

Weiterhin: Selbst wenn das Verhältnis von Macht und Abhängigkeit für die einkaufende Partei günstig ist, sind viele Lieferbeziehungen außerhalb der Welt der sorgfältig geplanten Belieferung von eng getakteten Montageprozessen lediglich transaktional. Es werden Güter bestellt und nach Erfüllung ruht die Geschäftsbeziehung bis zur nächsten Bestellung.

Die vorgenannten Punkte sind allesamt empirisch belegt. Dabei wäre eine empirische Untersuchung nicht notwendig, um die konzeptionelle Schwäche von Supply Chain Management zu erkennen. Man muss sich ja nur die Definitionen und die dem Konzept zugeschriebenen Inhalte ansehen.

Schon vor mehr als 20 Jahren fanden seriöse Akademiker den Begriff Supply Chain Management mehrdeutig,¹⁰ und bescheinigten ihm „*considerable confusion as to its meaning*“.¹¹ In weit verbreiteten (mindestens in Deutschland und den USA) Lehrbüchern zu Supply Chain Management finden wir empirisch unbelegte Fantasien wie „*effective supply chain management involves the management of supply chain assets and product, information, and fund flows to maximize total supply chain surplus*“.¹² Mir ist noch kein Unternehmen begegnet, das irgendein Interesse an der „*Maximierung des Gesamtüberschusses in der Lieferkette*“ gezeigt hätte. Und wieso auch? Und hat schon einmal jemand über die rechtlichen Auswirkungen dieser Idee nachgedacht? Das Management hat eine treuhänderische Verantwortung gegenüber den Anteilseignern des Unternehmens, für das es arbeitet, was die Idee der unternehmensübergreifenden Optimierung zu Kosten des eigenen Unternehmens nicht nur sinnlos, sondern rechtlich grenzwertig macht. Schon 1997, in den

4 <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management>.

5 <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/management>.

6 FAZ v. 3.3.2023, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mars-produkte-werden-bei-edeka-ersetzt-supermarkt-setzt-auf-eigenmarken-18721346.html>.

7 Lebensmittel Zeitung v. 18.11.2022, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/preisdiskussion-procter-gamble-legt-sich-mit-edeka-an-168247>.

8 6.9.2020, Business Insider, <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/mobility/vw-tapes-abhoeraffaere-vw-geheime-sitzungen-zulieferer-prevent/>.

9 Harland/Knight, International Journal of Operations & Production Management 2001, Vol. 21 No. 4, pp. 476–489.

10 Bechtel/Jayaram, The International Journal of Logistics Management 1997, Vol. 8 No. 1, pp. 15–34; Tan, European Journal of Purchasing & Supply Management 2001, Vol. 7 No. 1, pp. 39–48.

11 Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia, Journal of Business Logistics 2001, Vol. 22 No. 2, pp. 1–25.

12 Chopra/Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 4th global 2010, p. 23.

Anfängen des Supply Chain Management, war klar, dass es eine „normative Spannung zwischen dem Ist und dem Soll“¹³ gibt, die sich seither nicht geändert hat, aber offenbar Akademiker nicht davon abgehalten hat, haarsträubende Ideen wie die des „Maximierung des Gesamtüberschusses in der Lieferkette“ dogmatisch zu wiederholen.

Diese romantische Vorstellung von selbstlosem Altruismus in globalen Liefernetzwerken scheint offenbar reizvoll für Akademiker und Studenten zu sein, die noch nie in ihrem Leben in der Industrie gearbeitet haben, aber sie ist mit Sicherheit keine gültige Beschreibung dessen, was in Lieferbeziehungen passiert, die größtenteils (a) dyadisch organisiert sind und (b) mit Menschen besetzt sind, die einen Anreiz haben – und rechtlich verpflichtet sind – alles zu tun, was nötig ist, damit das Geschäft für ihre Partei gut läuft.

Erfahrene Logistiker in Funktionen, die üblicherweise dem Supply Chain Management zugeordnet werden, haben mir in Interviews mitgeteilt, dass das, was sie in den einschlägigen Lehrbüchern zu dem Thema lesen, nichts mit dem zu tun hat, was sie tun oder in der Praxis beobachten. Wie die obigen Verweise auf ältere Veröffentlichungen zeigen, gibt es weit mehr als nur anekdotische Belege dafür, dass der gesamte Bereich des Supply Chain Management größtenteils erfundener Unsinn ist. Sogar das „Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)“ sagt inzwischen, dass „die Definition dessen, was eine Lieferkette ist, unklar sein kann“.¹⁴ Natürlich ist nicht klar, was eine „Lieferkette“ ist – denn es ist ein erfundenes Konzept ohne empirische Wurzeln. Was müssen wir sonst noch wissen, um das ganze Thema endlich zu beenden und uns wieder auf Themen mit Substanz, aber weniger attraktiv klingenden Namen zu konzentrieren?

III. Schlussfolgerung und Bitte an die werten Kollegen

Es ist offensichtlich, dass wir an Hochschulen in aller Welt offenkundigen Unsinn lehren. Einerseits gibt es weltfremde Studienfächer, deren Entstehung und Verbreitung ideologisch begründet ist – geschenkt. Dies jedoch ist bei Supply Chain Management nicht der Fall. Supply Chain Management ist ideologisch unverdächtig; es eignet sich nicht für Virtue Signalling auf Twitter oder LinkedIn und soziologische Fragestellungen sind darin höchstens Randerscheinungen. Woher kommt dann die Popularität? Als akademisches Fachgebiet hat das Supply Chain Management keine solide Grundlage. In der Industrie ist es die Sammelbezeichnung für eine Reihe von Berufen und Tätigkeiten, die wenig bis keine Ähnlichkeit mit den üblichen Lehrbuchdefinitionen haben. Der Begriff hat keinerlei Nutzen; im Gegenteil, ich behaupte, dass der Begriff schädlich ist, da er Verwirrung stiftet, falsche Schlüsse über die Struktur und Qualität von Lieferbeziehungen ziehen lässt und von den tatsächlichen Aufgaben ablenkt, die in (echten) Berufsfel-

dern wie Einkauf, Logistik oder sogar Lieferantenmanagement (wenn man den Begriff nutzen möchte und wo er Anwendung findet) anfallen.

Wenn ich Studenten in meinen Vorlesungen frage, was sie nach ihrem Abschluss beruflich machen möchten, lautet eine Antwort (neben „weiß ich nicht“) häufig „irgendetwas mit Supply Chain Management“. Vor kurzem habe ich gesehen, dass ein eigentlich guter Student unseres Bachelorstudiengangs Logistik, dem ich ein Empfehlungsschreiben ausstellte, in seinem LinkedIn-Profil angibt, dass er „Logistics & Supply Chain Engineering“ studiere; der Begriff „Supply Chain Engineering“ kommt als Begriff natürlich nicht in unserer Studiengangsbezeichnung vor. Das ist keine Überraschung: Die Vorstellung, Unternehmen zu „managen“, vor allem „global“ im Zuge der vermeintlich „zunehmenden Globalisierung“, die so oft in Einleitungen zu zweitklassigen Bachelorarbeiten zitiert wird, erscheint natürlich attraktiv für aufstrebende junge Menschen.

Die Akademie hat, salopp gesagt, drei Aufgaben zu erfüllen: (1) Neue Einblicke in die Welt erschaffen, (2) diese Einblicke mit einem interessierten und dafür qualifizierten Publikum zu teilen (in der Regel Studenten) und (3) – ja, drittens, und das wird aber häufig unterlassen – jenes Publikum darin zu unterweisen, wie neue Einblicke in die Welt systematisch erschaffen werden können (d.h., Methodik zu lehren). Der dritte Punkt ist ausnehmend wichtig, da er eine weitere Anforderung impliziert, nämlich die Fähigkeit, vermittelte Erkenntnisse kritisch zu hinterfragen. Wer das Zusammenspiel aus Hypothese, Experiment und Theoriebildung, Induktion und Deduktion versteht und verinnerlicht, hält automatisch inne, wenn er Kunstwörter und wohlklingenden Unsinn präsentiert bekommt, dessen Charakter sich schon beim vorsichtigsten Versuch der Nachforschung offenbart.

Eingangs schrieb ich, dass man davon ausgehen können sollte, dass Akademikern an konzeptioneller und sprachlicher Klarheit gelegen sein sollte. Anspruchsvolle Gedanken zu entwickeln und diese zu kommunizieren, erfordert eine umfassende sprachliche Werkzeugbox. Und nicht nur muss diese Werkzeugbox umfassend sein, sondern die in ihr enthaltenen Werkzeuge müssen auch scharf sein und ihr Einsatzzweck klar. Wenn ich eine Montageanleitung schreibe und den Einsatz eines Schraubenziehers ankündigen möchte, jedoch von einem Hammer spreche, dann erzeuge ich auf Seiten des Lesers im besten Fall Verwirrung, im schlechtesten Fall einen Unfall. Damit wären wir dann auch

¹³ New, Supply Chain Management: An International Journal 1997, Vol. 2 No. 1, pp. 15–22.

¹⁴ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) v. 2023, https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx („CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary“).

beim Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, aber darüber sprechen wir ein andermal.¹⁵

Gerade Akademiker sollten den Nutzen von Modewörtern hinterfragen, anstatt sie unkritisch zu übernehmen. Sie sollten sich von inhaltsleerer Phrasendrescherei von Leuten, die „*Business Consultancy verkaufen wollen*“,¹⁶ distanzieren. Der eingangs zitierte Lee Vinsel beschreibt es treffend: „(...) *higher education has become suffused with innovation-speak and business bullshit, using words to chase cash rather than to strive for accuracy and truth. In a real sense, such talk is a betrayal of the mission of universities*“.¹⁷ Die Akademie genießt großes Vertrauen in der Bevölkerung, das sie sich erarbeitet hat und das sie wieder verlieren kann, wenn wir uns weiter von Ideologie und Business Bullshit vereinnahmen lassen und Absolventen mit zunehmend wertlosen Abschlüssen produzieren. Einerseits haben wir Schwierigkeiten, alle wichtigen Inhalte eines Faches in der Kürze eines Bachelor-Studiums unterzubringen, andererseits verschwenden wir die Zeit unserer Studenten mit Unfug.

In seiner Kritik an der politisierten Sprache betont Orwell, wie wichtig es ist, „*to let the meaning choose the word, and not the other way around*“.¹⁸ Bei Supply Chain Management (und dasselbe scheint auch bei anderen, ebenso schrecklichen Begriffen wie „Industrie 4.0“ der Fall zu sein) hat man den Eindruck, dass jemand einen ausgefallenen Ausdruck erfindet und Hundertschaften von Akademikern, die ihre steuerfinanzierte Existenz rechtfertigen wollen (oder müssen), anschließend versuchen, ihm eine Bedeutung zuzuweisen und dadurch erst dessen Existenz rechtfertigen. Von außen betrachtet ist der Vorgang nicht unähnlich der Auslegung heiliger Schriften, und auf diesen Anwendungsfall sollte die beschriebene Praxis auch beschränkt bleiben.

Supply Chain Management ist nicht der einzige Unsinnsbegriff, den Akademiker durch den Versuch ernsthafter Diskussion geadelt haben. Ich wünsche mir sehr, dass wir Akademiker, auch und insbesondere aus den Bereichen Logistik und Produktion, uns an den Juristen ein Beispiel nehmen und Fachsprache bewusst und zielgerichtet einsetzen. Die Vermeidung des ebenso präntiösen wie irreführenden Begriffs Supply Chain Management wäre ein erster Schritt, der zu mehr Klarheit in Ausbildung und Praxis beitragen würde. Der Welt ginge nichts verloren, wenn auf einen Schlag sämtliche Publikationen, die im Titel Begriffe wie Supply Chain Management, Industrie 4.0 oder Digitalisierung tragen, verschwänden. Im Gegenteil: Wir gewännen wertvolle Kapazität, um uns um echte Probleme zu kümmern und unseren Studenten wertvolle Fähigkeiten beizubringen. Das kostet vielleicht mehr Mühe, ist aber richtig.

Autor: Prof. Dr. Jakob Beer
 Jahrgang 1986; Studium an der Universität Magdeburg und dem Rose-Hulman Institute of Technology in Terre Haute, Indiana, USA; 2015 Promotion an der Universität Stavanger, Norwegen. Seit 2015 tätig im Bereich der Logistiksystemplanung, seit 2018 auch freiberuflich. Seit 2020 Professur an der Technischen Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (THWS).



¹⁵ Dazu empfiehlt sich der Beitrag in der Vorgängerausgabe von *Wuhrmann/Völker*, LogR 2023, 7.

¹⁶ *Johnsen/Lamming/Harland* in: Cropper/Ebers/Huxham/Smith Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, 1. Ed. 2008, pp. 61–89.

¹⁷ *Vinsel* (Fn. 2).

¹⁸ *Orwell*, *Horizon* 1946, Vol. 13 No. 76, pp. 252–265.