



# -Mittelstand

Lösungen – Infrastruktur – Praxis



## Lieferketten nachhaltig gestalten

Interview mit Christiaan Carstens,  
Mitglied der Geschäftsleitung der Leogistics GmbH

leogistics<sup>®</sup>

# „Bei vielen Mittelständlern sind die Lieferketten bereits global“

Christiaan Carstens ist Mitglied der Geschäftsleitung der Leogistics GmbH. Im Interview zeigt er auf, wie Unternehmen aus dem Mittelstand ihre Lieferketten nachhaltig gestalten und warum in diesem Kontext ein modernes Supply Chain Management essenziell ist.



**Christiaan Carstens** blickt auf mehr als 20 Jahre Erfahrung im Logistikumfeld zurück: So war er vor seinem Einstieg bei Leogistics im Jahr 2015 als Principal Business Consultant bei SAP tätig, nachdem er zwölf Jahre lang als Logistikkoffizier bei der Luftwaffe der Bundeswehr gedient hat. (© Leogistics)

## Herr Carstens, welche Kriterien gilt es für Betriebe auf dem Weg zur nachhaltigen Lieferkette zu erfüllen?

Mit dem Aufkommen von internationalen Corporate-Social-Responsibility-Initiativen (CSR), Richtlinien und Normen sowie durch das Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz (LkSG) hat das Thema „nachhaltige Lieferkette“ eine enorme Bedeutung erfahren. Was sich auf den ersten Blick bei der Umsetzung einer nachhaltigen Lieferkette einfach anfühlt, stellt sich in der Praxis als nicht ganz so einfach heraus und ist ein langer Weg. Um erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen einige Kriterien bezogen auf das gesamte Lieferantennetzwerk kritisch hinterfragen. Hier kann grundsätzlich zwischen gesamtunternehmensprägenden und unternehmensprozessualen Kriterien unterschieden werden: Gesamtunternehmensprägend ist die Aufnahme von Nachhaltigkeit an zentraler Stelle der Unternehmenskultur und Strategie. Das Erreichen einer nachhaltigen Lieferkette bedarf eines entsprechend verkörperten Mindsets. Nachhaltigkeit ist als wertschöpfend zu betrachten, nachhaltiges Handeln als prägender Kern der unternehmerischen Wertschöpfung zu verstehen und konsequent umzusetzen. Sicher stellt dabei die ökologische Dimension des Begriffs „Nachhaltigkeit“ mit der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Lieferkette einen Hauptthemenschwerpunkt

dar. Dieser Fokus allein wird jedoch nicht zu einer nachhaltigen Lieferkette in Gänze führen. Es gilt neben der Dimension „Umwelt“ die Dimensionen „Menschenrechte“, „Arbeitspraktiken“ sowie „faire Geschäfts- und Betriebspraktiken“ bei der Gestaltung der gesamten Lieferkette zu sehen. Außerdem gilt es, unternehmensprozessuale Kriterien zu prüfen: Welche Rolle spielt das Risikomanagement bei der grundsätzlichen Gestaltung der Lieferkette, wie ist es organisiert und bis wohin

renz der Lieferkette? Stehen grundsätzliche Daten zu Lieferantenbeziehungen mit direkten und indirekten Lieferanten zur Verfügung? Sind entsprechende IT-Strukturen verfügbar, die in der Lage sind, Warenströme und Lieferantenbeziehungen in oftmals komplexen globalen Lieferketten zu monitoren? Die jeweilige Antwort stellt den Ausgangspunkt einer unternehmensindividuell zu gestaltenden Reise hin zur nachhaltigen Lieferkette dar.

## Wo liegen beim Thema „Nachhaltigkeit“ die größten Hürden insbesondere mit Blick auf die Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand?

Der Wechsel von einem rein auf den Unternehmensgegenstand und Profit bezogenen Zweck des Unternehmens hin zur additiven Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung bedarf vielerorts einer größeren Change-Management-Initiative. Dies führt zu Zielkonflikten, wenn etwa im Einkauf

---

„Gerade durch die Vielfalt an Lieferanten stellt sich die Frage, wie hoch die Einflussmöglichkeit auf direkte oder indirekte Lieferanten ist.“

---

greift es? Wie steht es um die Themen „CSR“ und „Compliance“ im Unternehmen, auch in puncto Verankerung in unternehmerischen Organisationen? Gibt es bereits Orientierungsrichtlinien, wie etwa einen eigenen Code of Conduct und ebenso einen verpflichtend auf Lieferantenebene? Gibt es bindende Nachhaltigkeitsrichtlinien im Einkauf von Waren und Dienstleistungen? Wie steht es um die Transpa-

neben klassischen Kriterien wie Produktpreis und Qualität die Nachhaltigkeit gleich zu gewichten ist. Ebenso ist der Weg zur nachhaltigen Lieferkette lang und wird sich nicht direkt mit der im deutschen Mittelstand noch verbreiteten kurzfristigen Return-on-Investment-Denke (ROI) vereinbaren lassen. Die Rüstkosten und die Anfangsinvestitionen beim Startpunkt der Reise zur nachhaltigen Lieferkette sind jedoch



© Maksym / Generated with AI / Stock.adobe.com

> Nachhaltiger Logistikbetrieb: Gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung zu übernehmen und diese über rein monetär orientierte Gewinnziele hinaus zu erweitern, ist bereits bei vielen Unternehmen ins Bewusstsein gerückt.

nicht zu vernachlässigen. Und somit hat die Frage Priorität, wie viel Geld, aber auch wie viel Zeit in die Aufarbeitung solcher Themen sowie Basisarbeiten im Kontext der IT-Systeme und Daten investiert werden soll. Auch bei vielen Mittelständlern sind die Lieferketten bereits global und komplex vernetzt. Rein diese Aufarbeitung respektive Verbesserung der Transparenzsituation in puncto „Datenverfügbarkeit“ und „-belastbarkeit“ kann eine monatsfüllende Aufgabe sein. Gerade durch die Vielfalt an Lieferanten stellt sich die Frage, wie hoch die Einflussmöglichkeit auf direkte oder indirekte Lieferanten ist. Beim Thema „nachhaltige Lieferkette“ birgt genau diese Vielfalt eine Hürde. Es gilt zu klären, welche Themen zuerst angegangen werden sollten, wo genau die wirksamsten Maßnahmen sind und wie man effektiv vorgeht. Das Definieren einer klaren Roadmap ist dabei die Grundlage für eine nachhaltige Lieferkette.

**Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Transformation globaler Lieferketten?**

Im Kern stehen die Chancen, welche zu Risiken werden, wenn nichts passiert. Wesentlich sind zwei Blickwinkel zu nennen: zum einen der Blick in Richtung Markt

und Kunde. Viele Unternehmen haben bereits Zero-Emission-Ziele in ihre Unternehmensstrategie verankert und damit klare und verbindliche Vorgaben für jegliche Lieferanten im Netzwerk gemacht. Daraus ergibt sich der Druck, dass künftig nur noch Produkte mit nachgewiesener nachhaltiger Lieferkette abgesetzt werden können. Dies wird sich im B2B-Geschäft, insbesondere durch die verstärkte Regulatorik, niederschlagen – jedoch auch im B2C. Der Nachhaltigkeitsgedanke verfestigt sich zunehmend im Kaufbedürfnis von Privatpersonen. Zum anderen bietet das Thema für Unternehmen die Chance der verbesserten Mitarbeitergewinnung. Hier hat bereits ein starkes Umdenken stattgefunden, insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern. Zuletzt bietet das große Thema „nachhaltige Lieferkette“ für Unternehmen die Chance der übergreifenden Optimierung. Im Kern der ersten Schritte einer Roadmap stehen das Thema „Datenbereinigung“ sowie die Analyse und Strukturierung der Prozesse und Geschäftsbeziehungen. Die durch die detaillierte Analyse gewonnene Transparenz schafft die Chance für umfangreiche Erkenntnisse, wie sich Lieferantenbeziehungen sowie das gesamte unternehmerische Wirken verbessern können.

**Welche Rolle spielt dabei ein modernes Supply Chain Management?**

In der unternehmerischen Wertschöpfung sind unternehmensübergreifend eine Vielzahl meist global verteilter Unternehmen involviert. Effizientes Zusammenarbeiten ist nur möglich, wenn alle Lieferkettenteilnehmer über eine Transparenz des aktuellen Status von beispielsweise Auftragspositionen oder zugehörigen Transporten verfügen. Dies zeigt, dass ein modernes Supply Chain Management (SCM) für das Leben der nachhaltigen Lieferketten essenziell ist und eine noch stärkere Rolle einnehmen wird, sowohl aus fachlicher Sicht und Notwendigkeit als auch aus technologischer Sicht in puncto Vernetzung und Datenverfügbarkeit. Fachlich führt das SCM jegliche Player der Lieferkette zusammen. Technisch ermöglichen IT-Lösungen die Chance der besseren Vernetzung und Kollaboration sowie eine Informationssynchronisation innerhalb des Liefernetzwerks. Aus dem Blickwinkel der Datenverfügbarkeit zur kontinuierlichen Validierung und Suche nach Verbesserungsoptionen bietet eine SCM-Lösung ebenso die notwendige Voraussetzung. //

**Interview:** Alexander Lorber

**IMPRESSUM:**  
Sonderausgabe 2025 in Kooperation mit Leogistics GmbH,  
Borselstraße 26 22765 Hamburg; Springer Fachmedien Wiesbaden  
GmbH, Postfach 1546, 65173 Wiesbaden,  
Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754, USt-IdNr. DE81148419

**GESCHÄFTSFÜHRER**  
Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Joachim Krieger  
**PROJEKTMANAGEMENT** Anja Trabusch

**TITELBILD:**  
© Leogistics

leogistics<sup>R</sup>

Optimizing your Supply Chain

YARD  
MANAGEMENT

WAREHOUSE  
MANAGEMENT

SCM

RAIL  
LOGISTICS

TRANSPORT  
MANAGEMENT

**GEMEINSAM FÜR ZUKUNFSSICHERE**

**LOGISTIK-  
LÖSUNGEN**

info@leogistics.com | www.leogistics.com