

STEFAN ISKAN

ZUKUNFTS BRANCHE LOGISTIK

Zwischen
digitaler Industrialisierung
und analoger
Herausforderung

mit
praxistauglichen
Anleitungen



campus

Dr. Stefan Iskan ist Professor für Logistik und Wirtschaftsinformatik, insbesondere Automotive Supply Chain Management und Digitalisierung, an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Nach beruflichen Stationen bei namhaften Unternehmen der Logistikbranche berät Stefan Iskan inzwischen Logistikdienstleister bei Transformationsfragen.

STEFAN ISKAN

ZUKUNFTSBRANCHE LOGISTIK

Zwischen digitaler Industrialisierung
und analoger Herausforderung

Campus Verlag
Frankfurt / New York

ISBN 978-3-593-51371-3 Print
ISBN 978-3-593-44738-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44737-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: © shutterstock/Liu zishan

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Saira

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen.

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Geleitwort von Matthias Braun	9
Geleitwort von Thomas Duvenbeck	11
Geleitwort von Christian Jeck	13
Geleitwort von Ralf-Charley Schultze	15
Geleitwort von Jan Dittberner	17
Einführung	
Geächtet. Geschöpft. Geprügelt: Deutschland, deine Zukunftsbranche	19
Kapitel 1: Die rückwärtsgerichtete Zukunftsperspektive:	
Warum wir gerade jetzt am Beginn einer neuen Logistik-Ära stehen	29
Nutzfahrzeughersteller, Start-ups und Speditionen:	
die Schlacht um den Transportmarkt	30
Roboter an der Schnittstelle zur Logistik:	
die kontaktarme Fabrik der Zukunft	33
Daten-Analyse in Echtzeit:	
der Supply Chain Control Tower von morgen	35
Zwischen Globalisierung und Lokalisierung:	
das Transformationspotenzial von 3-D-Druck	40
Chinas neue Seidenstraße: Logistik als Geostrategie par excellence ..	44
Integriert in Produktdesign und Fertigung:	
der Endkunde als »Prosumer«	48
Und jetzt der »ultimate« Logistikinnovator: Amazon	50
Kapitel 2: Next Level Automation: Aus welchen technologischen Modulbausteinen	
die Zukunftsbranche besteht	61
Hightech-Strategie:	
die »Zukunftsbranche Logistik« auf der Überholspur	61
Technologischer Fortschritt versus Produktivität:	
die Herausforderung auf dem Weg	65
Technologische Modulbausteine:	
angetrieben von Militär und Consumer-Industrie	67

Personalkosten-intensiv: auf dem Weg zur automatisierten Logistikimmobilie	69
Der Startpunkt »Null«:	
Anlernen gewerblicher Kräfte mit neuen Technologien	71
Die Prozessgrundlage:	
vom Barcode hin zum smarten Ladungsträger	73
Die erweiterte Prozessgrundlage:	
Video- und Fotosysteme zur Automatisierung	75
Kommissionierung:	
von der manuellen Sendungsbildung zum »Pick-by-Robot«	77
Warenausgang:	
vom Fahrerlosen Transportsystem zum Autonomous Indoor Vehicle	79
Demografiefester Logistik- und Montageprozess:	
Exoskelett und Sensorhandschuh	81
Direct Manufacturing »On Demand«:	
die 3-D-Drucktechnologie	82
Die Prozessgrundlage der Transportlogistik:	
Telematik für mehr Transparenz	85
Straßengüterverkehr:	
die stufenweise Entwicklung hin zum fahrerlosen Lkw	90
Gekoppelt: Platooning in der Transportlogistik	93
Weitere Autonome Transportsysteme: Drohnen und Roboter	96
Zum Abschluss: technologische Modulbausteine über den Tellerrand	97

Kapitel 3: Zukunftsprofil: Wie sich die Logistik hin zum Prozess- und

Wertschöpfungslieferanten entwickelt	101
Die erste Bedeutung der Logistik: TUL-Logistik	102
Die zweite Bedeutung der Logistik: Koordinationslogistik	102
Die dritte Bedeutung der Logistik: Supply-Chain-Management	104
Industrie 4.0:	
Supply Chain beherrschen und Evolutionsstufe überspringen?	107
Geschäftsmodell 1: Third Party Logistics (3PL/Spediteure)	110
Geschäftsmodell 2: Carrier (Frachtführer)	110
Geschäftsmodell 3: Contract Logistics (Immobilien-gestützte Logistik)	110
Geschäftsmodell 4: Fourth Party Logistics (4PL)	111
Geschäftsmodell 5: Kurier-Express- und Paketdienste (KEP)	112
Geschäftsmodell 6: Frachten- und Lagerbörsen	113

Geschäftsmodell 7:	
Digitale (Online-)Spediteure und Preisvergleichs-Plattformen	113
Geschäftsmodell 8: On-Demand Delivery und Crowd-Shipping	114
Geschäftsmodell 9: Logistikberatung und Software-Anbieter	116
Das Zukunftsprofil: die Akteure in der	
»Zukunftsbranche Logistik«	116
Immobilien-gestützte Logistik:	
Dark Warehouses und die Zukunft der Innenstadt	117
Transportlogistik: nachhaltig und alternativ über alle	
Verkehrsträger	121
Kapitel 4: Die Zukunftsbranche Logistik: Zwischen Digitalisierungsdruck und	
analogen Herausforderungen	127
Herausforderung 1: ohne Standards im digitalen Flickenteppich	
unterwegs	127
Herausforderung 2: sehenden Auges in den	
Berufskraftfahrer-mangel	129
Herausforderung 3: mit Transportern als »tickende Zeitbomben«	
zum »Preisdumping«	130
Herausforderung 4: mit maroder Infrastruktur »just im Stau«	
auf Parkplatzsuche	131
Herausforderung 5: Berufsprofile	133
Herausforderung 6: Intermodal zwar liberalisiert,	
aber wenig harmonisiert unterwegs	135
Herausforderung 7: Logistikimmobilien auf kommunaler Ebene	
kaum gewünscht	137
Herausforderung 8: alternative Antriebstechnologien für	
alternative Anwendungsfälle	139
Herausforderung 9: der E-Commerce und seine	
weitreichenden Effekte	149
Kapitel 5: »Wir finden immer einen Dummen, der es macht!«	155
Automobilindustrie: wie ein Lkw-Kartell die Zukunftsbranche	
schädigt	156
Nutzfahrzeughersteller: wie Spediteure mit Gegengeschäft	
genötigt werden	158
»Zukunftsbranche Logistik«:	
eine atomisierte Branche, die so nicht existiert?	161
Ausschreibung: keine auskömmliche Rendite	
trotz fachgerechter Bewertung möglich?	162

Nachhaltigkeit: mit einer fiskalpolitischen Fehlsteuerung zu nachhaltigen Lieferketten?	172
Rampe: mit Subventionierung zur Prozessoptimierung im eigenen Wareneingang?	176
Hausgemachte Probleme:	
Doch, ein gesunder Kaufmann kann auch »Nein« sagen!	176
Job-Rotation:	
fehlender Respekt gegenüber der »Zukunftsbranche Logistik«	179
Die Branche und ihre Dienstleister:	
Welche Fehlstellungen sind noch relevant?	180
Die Plattform-Ökonomie:	
Albtraum-Wettbewerber der »Zukunftsbranche Logistik«?	183
Kapitel 6: Das industrialisierte Real-Time-Enterprise:	
Der Transformationsplan für die Zukunftsbranche Logistik	190
Radikal, digital, industrialisiert:	
das Real-Time-Enterprise als ultimatives Zielbild	191
Nicht »Change-fähig«? Eine Branche voller Transformation im Gepäck	194
Die Corona-Krise: weshalb genau jetzt der »richtige« Change-Zeitpunkt ist	199
Gestern die industrialisierte Leistungserstellung:	
die Herleitung mit Peter Klaus	202
Heute das industrialisierte Real-Time-Enterprise:	
die strategische Weiterentwicklung	207
Konzeptioneller Baustein 1:	
die virtualisierte Aufbau- und Ablauforganisation	212
Konzeptioneller Baustein 2:	
die Cloud-basierte Datendrehzscheibe	216
Konzeptioneller Baustein 3:	
das Robust Operation Design in der Produktion	220
Der Konzeptionelle Baustein 4:	
das durchgängige Tender- und Anlauf-Management	225
Der Konzeptionelle Baustein 5:	
die taktische Steuerung mittels True North Metrics	228
Der Konzeptionelle Baustein 6:	
mit Frontline-Transformation zu Change-Leadership	232
Literatur	240

Geleitwort von Matthias Braun

Die Logistik. Sie ist eine Funktion in den Unternehmen der Industrie und des Handels. Zugleich ist sie aber auch eine eigenständige Branche. Für welche Perspektive man sich auch entscheiden mag, ob Funktion oder Branche: Sie ist für viele Menschen eine Welt für sich. Eine Welt, die in der Tagesberichterstattung außerhalb der Fachmedien so gut wie nicht vorkommt. Und wenn sie es einmal doch ins Rampenlicht schafft, dann zumeist nur in Form von Negativschlagzeilen, militärbezogenen Operationen, Naturkatastrophen oder Unglücken. Und so musste es erneut ein unglücklicher Umstand sein, der die Logistik wieder stärker in das Bewusstsein vieler Menschen in unserer Gesellschaft rückt: die Corona-Pandemie. Sie ist es, die vielen Menschen plötzlich vor Augen führt, wie systemrelevant dieser Bereich ist. Ob als Funktion oder als Branche. Wenn wir einen Blick auf die Versorgung unserer Gesellschaften in der Pandemie weltweit werfen, dann ist es die Logistik, die unter maximalen Hygienevorkehrungen seit Pandemiebeginn die Versorgung für uns alle aufrechtgehalten hat. Noch deutlicher wird es, wenn wir uns mit der Impfstofflogistik beschäftigen. Unter höchsten Sicherheitsvorkehrungen, was im Übrigen nicht nur die Produkthandhabung anbelangt, werden von einer ganzen Branche weltweit die erforderlichen Infrastrukturen bereitgestellt.

Doch die Logistik als Funktion und als Branche im Ganzen liefert nicht nur erst seit der Corona-Pandemie ab. Sie läuft jetzt schon im Hintergrund 24/7 in sämtlichen Wirtschaftszweigen auf Hochtouren. Wie in etwa in meinem Wirtschaftszweig: in der Automobilindustrie. Einer Industrie, die schon immer von Technologie geprägt war. Doch mit Blick auf die Logistik ist nun auch hier ein völlig neues Zeitalter angebrochen. Ein Zeitalter, das zeitgleich vielfältige technologische Spielzüge auch in der Transport- und Logistikabwicklung ermöglicht. Spielzüge, die auch nachhaltigere Lösungen für die Akteure in den Produktions- und Distributionsströmen bereithalten. Die Logistiker in Industrie und Handel durchlaufen mit ihren Transport- und

Logistikpartnern einen richtungsweisenden Transformationsprozess. Einen Prozess, der bereits vor der Corona-Pandemie in vollem Gang war, jetzt aber noch einmal deutlich an Geschwindigkeit aufgenommen hat.

Wer nach Science-Fiction-Logistik sucht, dürfte mit diesem Buch weniger gut beraten sein. Der Autor ist ein absoluter Kenner der Szene aus dem Innersten heraus. Ein »geerdeter« Blick auf die Zukunft einer gesamten Branche ist es, was der Leser und die Leserin hier erhält. Stefan Iskan ist einer der wenigen im Markt, die aus erster Hand sowohl die Seite des Einkaufs von Logistikdienstleistern kennen und gleichzeitig die Welt der großen Logistikkonzerne und inhabergeführten Mittelständler. Und so verwundert es auch nicht, dass er es ist, der den heutigen Umgang zwischen Auftraggebern und ihren Logistikpartnern mit aller Deutlichkeit zur Sprache bringt. Ein Buch, das nicht nur zum Mitdenken anregt, sondern bei vielen auch für einen »Hallo-Wach-Effekt« sorgen dürfte.

Matthias Braun

Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG
Leiter Digitalisierung und Konzeptentwicklung

Geleitwort von Thomas Duvenbeck

Es ist schon etwas Besonderes, sich inmitten der Corona-Pandemie mit einem Buch vor seinem Erscheinungstermin auseinandersetzen zu dürfen, das sich mit der Zukunft einer ganzen Branche beschäftigt. Etwas Besonderes auch deswegen, als es in dieser Zeit in vielen Branchen und Unternehmen vordergründig doch eher um eines gehen dürfte: das Absichern von »hier und heute«. Bereits *Corona in Deutschland* aus der Feder des Autors hat mich im Umgang mit der Corona-Krise zum Nachdenken gebracht. Und wenn ich die vergangenen krisenhaften Erscheinungen in der Wirtschaft reflektiere, so hat Stefan Iskan Recht. In der Vergangenheit herrschte unternehmens- und branchenübergreifend nur ein Credo vor: »Cash is King«. Ein Credo, das sich gerade seit der Finanzkrise 2008/2009 bei vielen Mitarbeitern eingebrannt haben dürfte. Das tagesgenaue Controlling wurde hier minutiös exerziert. Ich gehe sogar weiter. Dass Mitarbeiter auf einmal routinemäßig in der Krise fragten, wie wir heute dastehen und welche Maßnahmen wir planen, wurde gar zu einer Art von »Kultur« in manchen Betrieben.

Und auf einmal reicht es eben nicht mehr aus, sich auf liquiditätsabsichernde Maßnahmen zu beschränken oder gar die klassischen Restrukturierungsansätze bis in den letzten Winkel einer Organisation hinein zu fahren. Die Corona-Krise unterscheidet sich also insoweit, als die Unternehmen gefordert sind, neben der Absicherung ihres Kerngeschäfts zeitgleich in die Zukunft zu investieren. Doch ist dies ein Phänomen, das uns erst seit der Corona-Pandemie begleitet? Wohl kaum. Gerade wir im Transport- und Logistiksektor fahren schon seit vielen Jahren gegen den Fahrtwind vieler Transformationsbereiche an. Dass wir Logistikdienstleister auf dem Weg in die Zukunft zu regelrechten »IT-Buden« werden und massiv in Prozesse, Technologien und Menschen investieren, dürfte jetzt wirklich nicht mehr überraschen.

Mit *Zukunftsbranche Logistik* wird hier ein kenntnisreiches Buch für und über die Branche von einem Praktiker mit hoher Glaubwürdigkeit vorge-

legt, der sich bekanntermaßen seit Jahren unermüdlich dafür einsetzt, eine ganze Branche zukunftsmäßig zu machen. Eine Branche, die vor lauter Tagesgeschäft nicht immer unbedingt eine übergeordnete, strategische Ausrichtung erkennen lässt. Wohl kaum einer im Markt ist in den letzten Jahren an diesem Autor vorbeigekommen, wenn es um Management, Change und die damit verbundene digitale Industrialisierung gerade von Logistikunternehmen ging.

Und wer Stefan Iskan kennt, der weiß auch, was er am Ende des Tages bekommt. Strategien mit operativer Relevanz, Aussagen auf den Punkt und ungeschminkte Sachverhalte, die niemanden verschonen. Weder uns als Logistikdienstleister noch unsere Kunden aus Industrie und Handel. Und genau das ist es, was das Buch für uns alle in der »Zukunftsbranche Logistik« hier, heute und in Zukunft zu etwas Besonderem macht.

Thomas Duvenbeck

Thomas Duvenbeck Holding GmbH

Geschäftsführender Gesellschafter

Geleitwort von Christian Jeck

Seit nunmehr 15 Jahren arbeite ich mit Stefan Iskan zusammen und begleite ihn auf seinem beruflichen Lebensweg. Und es macht mir immer Freude, eines seiner spannenden Projekte zu begleiten oder zu unterstützen. Warum? Ganz einfach, es ist dieser Ansatz aus wissenschaftlicher Methodik und Praxisnähe, der seine Bücher und Vorträge so spannend und interessant macht. Dazu kommen die Klarheit der Sprache und die Deutlichkeit der Aussagen. Das macht es für jeden Leser einfach, die Positionen nachzuvollziehen und die Lösungskonzepte zu verstehen – praxisnah eben.

Die Digitalisierung ist in aller Munde, sie muss als Chance begriffen werden. Denn Unternehmen, die sich nicht darauf einlassen, deren Existenz ist mittelfristig gefährdet. Doch stellt sich die Frage, wo in einer margenschwachen Transport- und Logistikbranche der richtige Weg ins digitale Zeitalter ist. Einfach mal die Ärmel hochkrepeln und loslegen, wie es viele Unternehmer dieses Wirtschaftszweiges gerne machen, kann hier der falsche Weg sein.

Das vorliegende Buch lässt sich als hilfreicher Reiseführer in die digitale Welt der Logistikunternehmen verstehen. Strukturiert aufbereitet und verständlich erklärt, zeigt es die notwendigen Schritte zur Standortbestimmung eines Unternehmens im Hinblick auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Darauf aufbauend werden effektive Maßnahmen zur gezielten Unternehmensentwicklung im Hinblick auf Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung im Bereich der Transport- und Logistikbranche aufgezeigt. Damit unterstützt das Buch Unternehmen, den optimalen individuellen Weg im Digitalisierungsdschungel zu finden. Es bietet klare Hilfestellungen an, die passende Strategie sowie den richtigen Umsetzungsplan für das eigene Unternehmen oder den eigenen Verantwortungsbereich zu erarbeiten. Gut lesbar, verständlich und spannend erklärt – ein Buch, mit dem es Spaß macht, sich mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Möglichkeiten in der *Zukunftsbranche Logistik* auseinanderzusetzen.

Christian Jeck
Schenker Deutschland AG
Leiter Road Brokerage und Multimodal Solutions
TRANSA Spedition GmbH, Vorsitzender der Geschäftsführung

Geleitwort von Ralf-Charley Schultze

Aus der Perspektive des Kombinierten Verkehrs, einer der wichtigsten Verkehrsträger in Zeiten des »Green Deals«, ist das Buch von Stefan Iskan für alle Akteure der *Zukunftsbranche Logistik* relevant, insbesondere für die Transport- und Logistikunternehmen, ihrerseits wichtigste Kunden des Kombinierten Verkehrs. Die Integration verschiedener Verkehrsträger in eine logistische Kette ist immer eine Herausforderung. Der Verlagerer aus Industrie und Handel erwartet zuverlässige, nachhaltige und wirtschaftliche Lösungen sowie eine hohe Qualität der Dienstleistung. Mit Einzelheiten oder Problemen möchte er im Grunde gar nicht konfrontiert werden. Die digitale Transformation ist in aller Munde und kann hier helfen – wenn man es zulässt; denn immerhin schafft sie eine ungewohnte und teilweise beängstigende Transparenz. Daten gelten heute als das »neue Öl« der digitalen Wirtschaft. Für viele bedeutet das eine enorme Chance. Durch die Digitalisierung werden stark verbesserungsbedürftige Prozesse allerdings nicht per se besser. Die Digitalisierung kann nicht die Logistik ersetzen, sie kann aber mit Sicherheit einen entscheidenden Beitrag zur Verringerung der Komplexität leisten.

Das vorliegende Buch beschreibt schonungslos den Zustand in der Logistikbranche, es kritisiert auch zum Teil die Rolle der Verlagerer, wobei das Thema gleichermaßen Konzerne wie den Mittelstand betrifft. Indem es sich ganz konkret und vor allem praktisch mit den Management-Fragen der Transport- und Logistikunternehmen im Zeitalter der Digitalisierung und der Logistik 4.0 auseinandersetzt, trifft es eine Lücke im Markt, die gefüllt werden musste. Stefan Iskan entwickelt hier aber nicht nur Thesen, er beschreibt sie auch nicht nur, sondern zeigt einen konkreten Schlachtplan auf, wo und wie in der »Zukunftsbranche Logistik« angepackt werden muss: von der digitalen Industrialisierung der Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu HR-bezogenen und Change-Management relevanten Dimensionen. Das Buch ist lebendig und mitunter provokativ geschrieben ist. Es wird sicherlich alle Beteiligten zum Nachdenken anregen. Der Blick in die Zukunft steht da-

bei immer im Vordergrund. Albert Einstein soll gesagt haben: »Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.« Mit diesem Buch hätte er seine Freude.

Ralf-Charley Schultze

International Union for Road-Rail Combined Transport (UIRR)

Präsident

Geleitwort von Jan Dittberner

Die fortschreitende Digitalisierung erfasst immer mehr Bereiche der Wirtschaft. Die Logistikbranche ist da keine Ausnahme. Die Herausforderungen, die dabei für diesen systemrelevanten Sektor entstehen, dürfen nicht unterschätzt werden. Für die Mitwirkenden in der Logistik stellt sich allerdings die Frage, wie sie den Sprung in eine Logistik 4.0 schaffen sollen. Dazu müssen sie wissen, welche Möglichkeiten und Technologien zur Verfügung stehen und insbesondere welche für ihr Geschäftsmodell überhaupt sinnvoll sind. Gleichzeitig müssen sich die Beteiligten aus Industrie, Handel und Logistikunternehmen heute fragen, welche Prozesse, wie etwa Beladen, Entladen, Sendungswege, Übergabestellen oder gar das Tender-Management bis hin zu ganzen Dienstleistungspaketen, digitalisiert werden können. Und genau hier braucht es letztlich ordnende Hilfestellungen, wie sie in Regeln, Normen und Standards angeboten werden, da sonst jeder Teilnehmer in der Logistikkette seine eigene Lösung entwickeln müsste. Viele an der Digitalisierung Beteiligte haben sich daher in den Gremien von DIN bereits zusammengesetzt, um ihr Wissen zu beschreiben und anderen zur Verfügung zu stellen. Noch existieren aber nur Bausteine, die in einen nützlichen Zusammenhang gebracht werden müssen.

Dieses Buch befasst sich eben mit diesen Herausforderungen. Und zwar anders als viele Bücher, die sich mit ähnlichen Themen befassen, ganz gezielt aus dem Blickwinkel der »Zukunftsbranche der Transport- und Logistikunternehmen« – einem oftmals noch vernachlässigten Bereich. Und das, obwohl die Logistikbranche immerhin den drittgrößten Wirtschaftszweig in Deutschland stellt. Stefan Iskan kennt die Branche und deren Leidensdruck aus erster Hand. Das merkt man dem Werk deutlich an. Das Buch erläutert die Bedeutung der Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit einer ganzen Branche und stellt Lösungen vor, welche Bausteine der Weg in eine Industrie-4.0-Welt für die hemdsärmelige Branche der Transport- und Logistikunternehmen erfordert. Der Autor leistet damit etwas, was auch bei DIN oberste

Priorität hat: den Stand von Wissenschaft und Technik zum Nutzen anderer aufzubereiten. Daher ist das Buch von Stefan Iskan ein wichtiger Beitrag, die Möglichkeiten und Herausforderungen verstehen zu können, denen sich die *Zukunftsbranche Logistik* gegenwärtig gegenüber sieht.

Jan Dittberner

DIN – Deutsches Institut für Normung e. V.

Geschäftsführer DIN-Koordinierungsstelle Logistik (KoLo)

Gruppenleiter DIN-Technische Gruppe TG 2.3

Geächtet. Geschöpft. Geprügelt: Deutschland, deine Zukunftsbranche

Sie arbeiten in der Logistikbranche? Dann habe ich eine gute Nachricht für Sie: Sie gehören zu den Gewinnern der Corona-Krise. Vielmehr noch: Sie gehören zu den Gewinnern eines industriepolitisch gewollten Umbauprozesses in Deutschland. Auf dem Weg hin zu einer technologisch hochgerüsteten Industrie 4.0 sind wir es, die ganz vorn mit dabei sind. Aber noch entscheidender, auch dauerhaft dabeibleiben. Denn allen Unkenrufen zum Trotz, bleiben Transport und Logistik auch in Zukunft ein physisches und globales »People Business«. Ja, ich weiß, der Download im Internet ist auch eine Form der Distributionslogistik, und eine Reihe von Start-ups mischen die Branche auf. Oder sprechen wir doch lieber davon, dass sie die Branche gerne aufgemischt hätten. Und so manches Fachmedium hat es sich in den vergangenen fünf Jahren gar zum Sport gemacht, diese wöchentlich ganz groß rauskommen zu lassen. Marketing-Budget für die Redaktionen haben sie also. Und so sind die Start-ups raus mit Gebrüll, um den etablierten Transport- und Logistikunternehmen die Geschäftsgrundlage zu entreißen. Ganz nach dem Motto: »Es lebe die Zerstörung!«.

Und wen verwundert es, dass sich die Strategieberatungshäuser dem Gebrüll angeschlossen haben? Sie witterten ihre Chance, hier schön an den Wagniskapital-Deals und am »Verhecken« der Start-ups gerade bei den Konzernmanagern mitzuverdienen. Ein paar Buzzwords und eine tolle Story drum herum, und schon sitzt man bei dieser Klientel entspannt am Besprechungstisch. Nachhaltige Lösungen und Strategien werden hier nicht unbedingt großgeschrieben. Auf den Konzern-Chefetagen braucht man für das eigene Überleben permanent Storys. Storys, die man intern gut verkaufen kann. Also sind die Strategieberater regelrecht wie Marktschreier durch die Medien- und Konferenzwelt gezogen, um uns zu verkünden: »Die digitalen Start-ups revolutionieren die Logistikwelt, und ihr seid alle bald weg!« Alle? Damit meinten sie uns bei den etablierten Transport- und Logistikunternehmen. Und das weltweit.

Ich erinnere mich noch gut. Es war im Herbst 2017. Ich war als Speaker auf einer Fachkonferenz vor Managern und Führungskräften aus der Logistikdienstleister-, Start-up- und Software-Welt geladen. Eine sehr gut besuchte Veranstaltung im Übrigen, die sich um die Zukunft des europäischen Transportmarktes drehte. Es war eine Zeit, zu der ich meine Vorträge immer mit einer Frage begann. In etwa so: »Was ist Transportlogistik 4.0?« Viele kamen daraufhin zum Nachdenken, ihre Antworten waren aber zumeist eher definitorischer Natur. Doch die Transport- und Logistikbranche ist eine bodenständige Branche. Also war meine Antwort auf die selbstgestellte rhetorische Frage auch mit Augenzwinkern eher geerdeter Natur: »Transportlogistik 4.0 bedeutet vier Ladungen und null Frachtraum.« Was haben wir damals gelacht. Mancher hatte gar Tränen in den Augen.

Eingebettet war diese Frage damals in ein wirtschaftliches Umfeld, das geprägt war von einer Hochkonjunktur. Der seit vielen Jahren davor schon proklamierte Fahrermangel – man hatte gewusst, dass dieses Thema massiv auf uns zukommen würde, es aber regelrecht verdrängt – wurde plötzlich für die gesamte Branche im Frühjahr/Sommer 2017 schmerzhaft Realität. Aufgrund von Änderungen durch die Gesetzgeber, welche die Lenk- und Ruhezeiten von Lkw-Fahrern auf nationaler wie auch supranationaler Ebene neu regelten, zogen auf einen Schlag viele osteuropäische Transportunternehmen ihren Laderaum aus dem deutschen Markt ab. Die Folge: Die Kosten aufseiten der Speditionen explodierten. So sehr, dass die Finanzergebnisse auf der Ebene einzelner Niederlassungen branchenweit erodierten. Und weshalb? Auf der einen Seite kamen die Subunternehmer mit höheren Preisforderungen, und auf der anderen Seite standen die Kunden der Speditionen aus Industrie und Handel. Letztere pochten auf den bestehenden Transportpreisen in den laufenden Verträgen.

Und genau die gleichen Logistikeinkäufer, etwa aus der Automobil-, Chemie- oder auch Weiße-Ware-Industrie, waren es, die zu Beginn der Corona-Pandemie um die Ecke kamen und von den gleichen Speditionen und Transportunternehmen einen Nachlass von 5 bis 20 Prozent auf ihre Transportpreise einforderten. Ein Muster im Übrigen, das wir im Markt bereits zur Finanzkrise 2008/2009 beobachten konnten. Und als Logistik-Einkäufer aufseiten der Industrie und des Handels formuliert man es auch ganz besonders elegant. In etwa so:

»Sie sind ein langjähriger Partner unseres Unternehmens. Das schätzen wir sehr. Und als loyaler Partner unserer Firma erwarten wir von Ihnen, dass Sie sich in der Krise auf unsere Seite stellen und einen aktiven Beitrag zur Krisenbewältigung leisten.«

Aber was passierte, wenn man gerade erst neue Preise partnerschaftlich vereinbart hatte und entsprechend höflich auf den frisch unterzeichneten Kontrakt verweisen konnte? Dann gab der Logistik-Einkäufer aus dem Konzernumfeld einem Transport- und Logistikdienstleister ebenso partnerschaftlich, aber unmissverständlich zu verstehen, dass die gleiche Ausschreibung auch von einer anderen in Europa sitzenden, zum Konzern gehörenden Legal-Einheit ausgeschrieben werden könne. Und diese übergeordnete Legal-Einheit sticht dann – natürlich vorab intern juristisch sattelfest geprüft – das Vertragskonstrukt aus, das gerade erst von beiden Seiten partnerschaftlich abgeschlossen wurde. Man weiß eben, wie man sie prügelt und schröpft, die Zukunftsbranche Deutschlands. Gesellschaftspolitisch geächtet ohne Lobby, dafür aber mit vielen Verbänden.

»Warum tun die sich das dann noch an, auch die großen globalen Logistikkonzerne?« Eine Frage, die mir immer wieder gestellt wird. Zuletzt von einem Studierenden, der wie auch der gesamte Vorlesungskurs derartige Geschäftspraktiken nur mit Kopfschütteln kommentieren konnte. Eine Frage, die vor allen Dingen immer dann auf den Tisch kommt, wenn wir uns über Ausschreibungen und das »Partnermanagement« unterhalten, so wie es heute oftmals von Einkaufsabteilungen gelebt wird. Die gleiche Frage stellte ich vor kurzem zwei Managern aus der Automobilindustrie, die Logistikdienstleister und Zulieferer einkaufen. Beide waren verblüfft über die Schärfe und Direktheit der Frage. Und die Antworten hierauf waren nach kurzem Überlegen nahezu identisch. In etwa so: »Gute Frage. Das ist schon ein Punkt. Ich weiß es selbst nicht.«

Sind es also, um es mit dem Management-Vordenker Peter Drucker zu formulieren, wieder einmal die einfach erscheinenden Fragen in der unternehmerischen Praxis, deren Beantwortung nicht selten über den Weg einer schmerzhaften Selbstreflexion führen? Aber es gibt hierauf eine eindeutige Antwort: Die Industrie *braucht* »die Zukunftsbranche Logistik« als Auslaufzone, als einen Puffer, der eine weitere Variabilisierung ihrer Fixkosten sicherstellt. Das ist unsere Daseinsberechtigung als Outsourcing-Partner. Wir sind die Luft, mit denen Industrie und Handel überhaupt noch in ihren völlig überdrehten Supply Chains atmen können. Und wenn wir uns in der Branche zukünftig intelligenter auf- und anstellen, dann könnten wir damit sogar (wieder und noch mehr) Geld verdienen.

Kommen wir noch einmal auf meine Frage zurück. Sie war damals eingebettet auch in ein Umfeld, in dem zunehmend Plattform-basierte Geschäftsmodelle von Start-ups auf dem europäischen Transportmarkt aufgeschlagen waren. Und so staunten wir alle auf dieser Veranstaltung nicht schlecht, als ein Start-up-Vertreter die Bühne betrat und doch tatsächlich unverhohlen die

Frage stellte: »Schauen Sie sich bitte einmal um. Wen wird es von Ihnen im Jahr 2025 als Spedition und Transportunternehmen noch geben?« Rätselrathend blickten wir uns alle im Plenum um. Der Referent löste die Frage auch umgehend auf, und wir staunten nicht schlecht über das, was wir zu hören bekamen: »Keinen von Ihnen. 2025 gibt es nur noch fünf Transportmarken. Das sind MAN, Scania, Daimler, Volvo und DAF!«

Nun, ganz davon abgesehen, dass es auf dem Weltmarkt auch noch weitere bedeutsame Lkw-Hersteller und Marken gibt, sind vier Jahre später in der Tat einige von dieser Veranstaltung nicht mehr da. Aber nicht etwa, weil es diese Speditions- und Transportunternehmen – im Übrigen waren darunter auch einige der großen globalen Logistikkonzerne – nicht mehr gibt, sondern weil ganz einfach mancher Veranstaltungsteilnehmer nicht mehr in seiner ursprünglichen Funktion im Markt ist.

Die Art und Weise, wie so manches Start-up – protegiert von Strategieberatern und manchen Fachmagazinen – auftritt, erinnert mich doch sehr an die arroganten Aufschläge der US-amerikanischen Logistikdienstleister vor vielen Jahren hier in Europa. Sie dachten, sie könnten mit ihrem US-Ansatz hier den europäischen Transport- und Logistikunternehmen so richtig zeigen, wo es langgeht. Bis sie schmerzhaft feststellen mussten, dass es in der EU allein mehr offizielle und inoffizielle Sprachen gibt als Mitgliedsstaaten. Und heute sind die US-amerikanischen Logistikdienstleister, natürlich bis auf die globalen Express-Integratoren, eine nicht einmal mehr erwähnenswerte Randerscheinung im pan-europäischen Transport- und Logistakraum.

Nun will ich damit zu Beginn des Buches keineswegs zum Ausdruck bringen, dass Start-ups eine Randerscheinung darstellen. Sie werden die Ehre erhalten, die ihnen gebührt. Und sie werden ohne Zweifel in die Geschichte eingehen. Und wenn wir die Geschichte schon bald zurückblickend erzählen, dann wird sie so lauten: Die Start-ups und Innovation-Labs, die international seit 2006 unter Applaus in Erscheinung getreten sind, seit 2016 auch im deutschen Markt, sie waren es, die dazu beigetragen haben, dass die etablierte Transport- und Logistikbranche heute auf einem völlig neuen Level funktioniert. Und so mancher Start-up-Vertreter wird in seinem Lebenslauf stehen haben:

»Ich habe es nicht geschafft, die Transport- und Logistikbranche zu zerstören. Ich habe Spielgeld meiner Investoren verbrannt. Aber meine Impulse haben dafür gesorgt, dass sich eine ganze Branche intensiver mit ihren eigenen Prozessen auseinandergesetzt und auf eine völlig neue Stufe der Automatisierung, Qualität und Wertschöpfungsleitung in Supply Chains der Industrie, des Handels und der zivilen Gesellschaft katapultiert hat.«

Um es noch einmal deutlich in der Sprache der Konzernvorstände und Strategieberater zu formulieren: »Das ist Ihre Story, die Sie jetzt intern verkaufen können.« Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und betone: Die Transport- und Logistikbranche wird eine dramatische Aufwertung in ihrer Bedeutung, in ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Serviceumfang weltweit erfahren. Die Transport- und Logistikbranche wird zum Prozesslieferanten für Wirtschaft und Gesellschaft. Und das global. Im militärischen Sektor und in Fragen der humanitären Notfallhilfe steht sie ohnehin auf der höchsten Bedeutungsstufe.

Es gibt zentrale Megatrends. Diese wirken zeitgleich. Vor allen Dingen besitzen sie Gültigkeit rund um den Globus. Und genau diese Megatrends fließen direkt oder auf Umwegen in der Transport- und Logistikbranche zusammen. Das macht die Branche zur ultimativen Zukunftsbranche. Es dürfte wohl kaum einen anderen Wirtschaftssektor geben, der zeitgleich an jedem Fleck dieser Welt mit allen erdenklichen Megatrends konfrontiert ist. Megatrends, mit denen man nicht nur adäquat und verantwortungsvoll mit Blick auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft umgehen, sondern auch noch Lösungen für sich als Funktion, als Unternehmen und als Branche als Ganzes abliefern muss.

Hierzu zählen etwa Strategien und Konzepte zur Ver- und Entsorgung von Metropolregionen und Megacities in Industrienationen wie auch in den Schwellen- und Entwicklungsmärkten rund um den Globus. Und gerade Megacities, also Städte mit über zehn Millionen Einwohnern, werden es sein, die zukünftige Investitionen anziehen werden. Und diese liegen bis auf wenige Ausnahmen wie etwa Paris, Moskau, Los Angeles oder Istanbul allesamt in Asien, Indien, Lateinamerika und auf dem afrikanischen Kontinent. Diese Regionen werden deswegen Investitionen anziehen, weil hier eigenständige logistische Ökosysteme fortentwickelt werden müssen. Ökosysteme, mit denen Lösungsangebote für die Mobilität und den Personenverkehr der Zukunft in urbanen Räumen und auch die Konzeptionierung leistungsstarker und zugleich nachhaltiger Online-Handelssysteme, lokaler Produktions- und Versorgungsstrukturen, Finanz-, Daten- und Recyclingflüsse einhergehen. Eine ungenügende Planung und mangelnde Investitionen in die Transport- und Logistikinfrastruktur heute münden unweigerlich in Anbetracht der Wachstumsdynamik derartiger urbaner Ballungszentren in eine höhere Transport- und Logistikkostenbelastung morgen. Für die Volkswirtschaft, aber vor allen Dingen für die Gesellschaft. In den internationalen Supply Chains der Industrie und des Handels spielen aber auch Dimensionen wie Nachhaltigkeit, der ökologische Fußabdruck, Compliance, Code of Conduct und soziale Mindeststandards eine zunehmend größere Rolle. Zu nennen

sind aber auch der Umgang mit demografiefesten Prozessen in der Produktion und Logistik, vor allen Dingen auch der zunehmende Grad an Technologisierung über sämtliche Stufen in der Supply Chain hinweg. Und das bis hin zur Einbindung des Endkunden bereits vorn im Produkt-Design-Prozess und in die zunehmend individuelle Fertigung von Einzelstücken.

Und diese Megatrends könnten wir bereits an dieser Stelle bis hin zur Erweiterung der Lkw-Maut um eine CO₂-Komponente, Künstliche Intelligenz in der Disposition, volatile Transportkapazitäten, den E-Commerce-Boom, plattform- und datengetriebene Geschäftsmodelle, Robotics in den Distributionszentren bis hin zu den noch völlig ungeklärten Fragen zur Antriebstechnologie der Zukunft weiter ausführen. Wer so oder so ähnlich also seine Elevator-Speech beginnt, der dürfte wohl kaum etwas falsch machen.

Auch wenn das mancher gerne hätte, so wird die Transport- und Logistikbranche im Gegensatz zu manch anderer Branche kein Opfer der Digitalisierung sein. Nein, diese Branche ist es, die jetzt eine Aufwertung erfahren wird. Die Digitalisierung, der »Green Deal« und selbst der Fachkräftemangel können uns zu Gewinnern machen, wenn wir den bereits eingeläuteten und noch vor uns liegenden Transformationsprozess richtig anpacken. In den einzelnen Unternehmen, als Funktion und als Branche im Ganzen. Davon bin ich felsenfest überzeugt. Und Langeweile? Das kennen wir in Deutschlands Zukunftsbranche ohnehin nicht. Als Architekten der internationalen Waren- und Personenströme stehen wir Logistiker an der Front der Globalisierung. Täglich müssen wir maximal flexibel und dynamisch auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren. Wenn Sie so wollen, dann gehört bei uns ohnehin eine gute Portion Krisenmanagement zum routinierten Tagesgeschäftsablauf immer dazu. Nicht erst seit der Corona-Pandemie. In unserer Branche passieren einfach im Tagesgeschäft zu viele Dinge, die über die Vorstellung von Dynamik hinausgehen. Und genau in der Corona-Pandemie hat die Logistik eine Riesenchance erfahren. Eine Chance, in das Bewusstsein der Menschen vorzurücken. Betrachten wir die Logistik als Branche und Funktion, dann ist sie höchst systemrelevant. Aber das dürfte den allermeisten Menschen wohl erst so richtig in der Corona-Pandemie bewusst geworden sein. Und der Aspekt der Systemrelevanz konnte in der Corona-Pandemie an verschiedenen Stellen beobachtet werden. Etwa in Form abgerissener Lieferketten in der Industrie kurz vor dem ersten Lockdown 2020 genauso wie im Frühjahr 2021, als Halbleiter und Kunststoffe ausgingen. In der Absicherung der Versorgung von Supermärkten. Im massiven Umrüsten von Passagierflugzeugen zu reinen Frachtmaschinen, um weltweit Fertigungsanlagen, medizinische Gerätschaften und Schutzausrüstung versenden zu können. Oder auch in den vorbereitenden Planungen für die weltweite Impfstoffverteilung.