

DIE AUSSICHTEN: GUT

Erdöl wird knapp. Nachhaltiges Wirtschaften verändert Gewinnmargen. Und immer mehr ältere Menschen zieht es in die Städte. Dies sind nur drei von vielen Prognosen, die direkt auf die Transportbranche durchschlagen können. Ein Expertengespräch mit Wolfgang Stölzle und Peter Wippermann zur Zukunft der Logistik

Herr Professor Stölzle, Herr Professor Wippermann, seit 2008 erleben wir eine Krise nach der anderen. Die US-Immobilienkrise führte zur globalen Finanzkrise, die wiederum durch die Bankenrettungen zu einer Staatsschuldenkrise führte, welche die bis heute anhaltende Eurokrise auslöste...

Peter Wippermann: Die Vertrauenskrise nicht zu vergessen. Kaum eine gesellschaftliche Institution, die nicht in letzter Zeit Federn lassen musste – ob nun die Banken, die katholische Kirche oder das kapitalistische Wirtschaftssystem an sich.

Trotzdem geht es der Logistikbranche recht gut. Wie erklären Sie sich das?

Wolfgang Stölzle: Ich denke, man muss da differenzieren. Die Luftfracht hat einen deutlichen Knick erfahren, auch im Bahngüterverkehr verläuft das Wachstum längst nicht mehr so wie prognostiziert und erhofft.

Wippermann: Die Überkapazitäten auf den Weltmeeren sind ebenfalls ein echtes Problem.

Stölzle: Generell ist das auf die Unsicherheit von 2011 zurückzuführen, die bis heute existiert: Wie übertragen sich die Krisen der Finanzwelt auf die reale Wirtschaft? Diese Unsicherheit entfaltet sich in Teilen

zu einer pessimistischen Grundstimmung. Man hat quasi die nächste Krise schon herbeigeredet. Da eine solche bislang nicht eingetreten ist, entsteht nun ein vorsichtig positiver Eindruck. Dieser könnte durch politische Krisen getrübt werden, wie etwa die Veränderungen in der arabischen Welt. Große Erwartungen werden an den KEP-, also den Kurier-Express-Paket-Bereich gestellt, nicht zuletzt aufgrund der deutlichen Marktverschiebungen hin zum E-Commerce.

Rechnen Sie kurz- als auch langfristig damit, dass diese Entwicklung für die KEP-Industrie anhält?

Stölzle: Diese Verschiebung ist sicher längerfristiger Natur. Die jüngeren Generationen leben ja quasi in der elektronischen Welt, zu der auch das Einkaufen gehört.

Wippermann: Die Logistik ist erst einmal einer der großen Gewinner der Vernetzung der Welt durch Kommunikationsströme. Wenn die globale Wirtschaft besser miteinander kommuniziert, führt das zu einer Beschleunigung von Informationen. Die Logistik arbeitet seit vielen Jahren daran, dies zu organisieren.

Wird die Geschwindigkeit weiter zunehmen?

Wippermann: Absolut. Da braucht

man nur zwei Daten zu nennen. Die Finanzbranche ist – ohne jede moralische Bewertung – die innovativste Branche, die wir haben. 18 Millisekunden dauert es, eine Finanztransaktion zwischen Frankfurt und London zu bewerkstelligen. Das ist der Takt, der vorgegeben wird – von Rechnern, nicht von Menschen. Das zweite ist, dass wir 600 Milliarden Internetadressen pro Quadratmillimeter der Erdoberfläche als Standard für das Internet Protokoll 6 vereinbart haben, die Voraussetzung für das Internet der Dinge. Das ist geplante Realität.

Die Anforderungen der Kunden in der KEP-Branche sind gestiegen – Lieferungen sollen immer schneller und bequemer vonstatten gehen, dabei möglichst wenig kosten. Kommt diese Entwicklung irgendwann an ein Ende?

Wippermann: Auf absehbare Zeit nicht. Wenn menschliche Arbeit immer weniger Wert besitzt, bedeutet das auch, dass autonome Maschinen in Konkurrenz zu den Menschen treten. In relativ überschaubarer Zukunft wird es so sein, dass logistische Systeme weitgehend auf Menschen verzichten – so, wie es heute schon bei der Containerlagerung und Verschiffung passiert.

Stölzle: Schnelligkeit ist meiner Ansicht nach nicht das Thema: 48 Stunden innerhalb von Europa, 24 Stunden innerhalb von Deutschland werden selten bemängelt. Aus Konsumentensicht geht es eher um Bequemlichkeit, Individualität und Zuverlässigkeit als um Geschwindigkeit. Die Produktionssysteme der KEP-Dienstleister sind momentan noch relativ starr: Da gibt es enge Zeitfenster, in denen Sendungen in den Shops abgegeben werden müssen, um z. B. in den HUBs zu definierten Zeiten umgeschlagen und weiter transportiert werden zu können. Spezielle Wünsche – etwa Auslieferung an einem bestimmten Tag zwischen 17 und 18 Uhr an einem definierten Ort – werden selten berücksichtigt. In puncto Bequemlichkeit ist da noch viel zu tun.

Amazon plant in der Nähe von Großstädten neue Lager, um noch am selben Tag liefern zu können...

Stölzle: Stimmt, aber ich habe ja aus Sicht von Konsumenten argumentiert. In so einem Fall geht es um einen Anbieterwettbewerb – und da gibt es nur Preis, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit, um sich von Mitbewerbern abzusetzen. Die Waren selbst sind ja oft vergleichbar. Im

„Schnelligkeit ist nicht das Thema. 24 Stunden innerhalb von Deutschland werden selten bemängelt. Aus Konsumentensicht geht es eher um Bequemlichkeit, Individualität und Zuverlässigkeit.“

WOLFGANG STÖLZLE

2025

B2B-Markt, wo es etwa um Dokumente geht, ist natürlich „same day“ oder „over night“ Pflicht.

Es gibt zwei große Themen, welche die Logistik maßgeblich beeinflussen können: die Energieversorgung und der Klimawandel. Wie, glauben Sie, wird die Energieversorgung in zehn Jahren aussehen?

Wippermann: Es gibt drei. Die dritte Frage ist, wie schnell man auf Innovationen reagiert und sie implementiert. Wie geht man mit der Ressource Information um, die permanent billiger wird? Letzten Endes muss die Flexibilität in der Logistik der des Datenverkehrs im Internet ähneln.

Stölzle: Bei der Stromversorgung gehe ich davon aus, dass die trotz der Energiewende stabil bleiben wird. Ein Thema wird aber gern verdrängt und in der Branche auch extrem unterschätzt: peak oil.

Der Punkt, an dem die maximale Rohölforderung überschritten ist...

Stölzle: In der Logistik sind viele Traditionalisten am Werk, die meinen, von Rohölverknappung spricht man schon seit 40 Jahren, da wird es schon keine maßgeblichen Preissprünge geben. Das sehe ich deutlich

skeptischer, denn es geht gar nicht mehr primär darum, ob die Nachfrage höher ist als das Angebot. Das ist altes Denken. Was aber passiert, wenn die Finanzmärkte Rohöl als Spekulationsobjekt wiederentdecken, wie bereits im Jahr 2008 erlebt? Wenn die Meinung verbreitet wird, dass Öl knapp wird, stürzen sich die Spekulanten darauf. Ein vernünftiges, mittelfristiges betriebswirtschaftliches Kalkül für die Entwicklung des Ölpreises kann heute niemand ernsthaft für sich in Anspruch nehmen.

Wippermann: Eine neue Energieversorgung zeichnet sich aber schon ab. Im innerstädtischen Bereich wird E-Mobility weiterentwickelt, zögerlich zwar, aber immerhin. In zehn Jahren wird das selbstverständlich sein. Ich glaube zwar nicht, dass die deutsche Automobilindustrie Schrittmacher sein wird, aber China investiert stark in diese Richtung.

Stölzle: Wie die Vision verbreitet wird, dass bis 2020 unsere Welt von Elektromobilen dominiert wird, ist ein echtes Kunststück.

Inwiefern?

Stölzle: Schauen sie sich die nackten Zahlen an. Eine Million Fahrzeuge hat die Bundesregierung als Ziel ausgegeben – eine Million von momen-

tan rund 50 Millionen. Das ist kaum identifizierbar auf der Straße. Und wir sprechen nur vom Pkw. Bei Nutzfahrzeugen reden wir von 80 Prozent des gesamten Warenverkehrs, der kann nicht auf die Bahn übertragen werden, es sei denn, sie würde auf Personenbeförderung verzichten. Der einzige Bereich, wo Elektro-Lkw zum Einsatz kommen könnten, ist derzeit die Nahverteilung – dort aber mit sehr ernüchternden Ergebnissen. So kostet ein 12-Tonner mit Elektroantrieb ungefähr das Doppelte eines normalen 12-Tonnern. Die Reichweite ist auf circa 100 Kilometer in der Stadt begrenzt, danach erfolgt eine stundenlange Ladezeit.

Wippermann: Ein anderer Dienstleister hat jedoch zusammen mit der Universität Aachen ein E-Lieferfahrzeug entwickelt, dass pro 8-Stunden-Tour 30 Minuten schneller sein wird. Das wird nun getestet. Ich denke, die klassischen Anbieter mobiler Produkte werden Konkurrenz aus den

Schwellenländern erhalten, da kommt noch viel Unerwartetes.

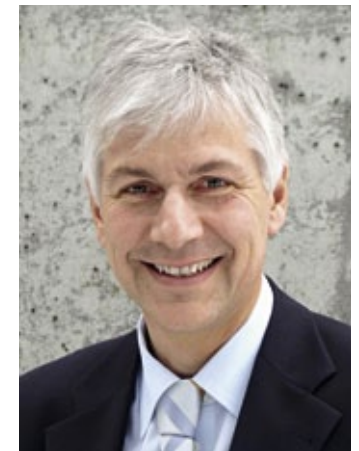
Bei der Problematik des Klimawandels kann man davon ausgehen, dass irgendwann die CO₂-Kosten nach dem Verursacherprinzip umgelegt werden. Kann die Logistikbranche dies bewältigen?

Stölzle: Sagen wir so: Es wird eine Umlage der Kosten geben, ob die verursachungsgerecht ist oder nicht, ist ein anderes Thema. Aber sie wird mit Sicherheit zu Preissteigerungen führen, weil dies das einzige Anreizinstrument ist, das im Markt funktioniert. Natürlich wird das die Branche generell bewältigen, aber nicht jedes Unternehmen.

Wippermann: Ich würde es toll finden, wenn das passiert. In zehn Jahren wird es zur Grundhaltung einer Firma gehören müssen, wie man mit dem Klimawandel umgeht. Wenn man das aktiv, transparent

„Letzten Endes muss die Flexibilität in der Logistik der des Datenverkehrs im Internet ähneln.“

PETER WIPPERMANN



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle, 1962 geboren, studierte bis 1988 Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. 1993 promovierte er über Entsorgungslogistik, 1999 erfolgte die Habilitation. Im selben Jahr wurde er als Professor berufen. 2001 übernahm er den Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Logistik an der Universität Duisburg-Essen. 2004 wechselte er an die Universität St. Gallen als Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement. Stölzle ist zudem Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung der Bundesrepublik Deutschland, ebenso gehört er u. a. dem Wissenschaftlichen Beirat der Bundesvereinigung Logistik (BVL) an.

2040



Prof. Dr. Peter Wippermann, 1949 geboren, lernte Schriftsetzer und war Art Director beim Rowohlt Verlag und beim Zeit-Magazin. 1992 gründete er mit Matthias Horx das Trendbüro Hamburg, ein Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel. Seit 1993 ist er Professor für Editorial Design im Studiengang Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität Essen. Zudem ist er 2002 Mitgründer der LeadAcademy, die jährlich den Lead Award für ausgezeichnete Print- und Online-Medien verleiht. Zu seinen Veröffentlichungen zählen u. a.: „Markenkult: Wie Waren zu Ikonen werden“, aktuell ein Beitrag zu dem Buch „Compliance in der Logistik“ sowie das Buch der „Werte-Index 2012“ (als Koautor).

und vertrauenswürdig tut, wird man gewinnen. Teile der Branche werden sich natürlich dagegen wehren, andere ihre Chance erkennen. Wo bei die grüne Logistik im Vergleich zu anderen Branchen schon relativ gut entwickelt ist.

Stölzle: Schwierig wird es für Produkte, die besonders transportkostenempfindlich sind, also mit viel Gewicht oder viel Volumen oder beidem. Aber wie bei allen Themen von Ölkrise über Autobahn-Maut bis zum Fahrermangel gilt: Die Branche insgesamt packt es, einzelne Akteure nicht.

Rechnen Sie damit, dass sich der Warenverkehr auf andere Transportmittel verlagert – und wenn ja, welche?

Stölzle: Der Verlagerungstrend wird anhalten, aber man darf sich da nicht massive Mengenverschiebungen in kurzer Zeit vorstellen. Wenn die Bahn es schafft, an den Wachstumsraten des Güterverkehrs anteilig zu partizipieren, ist schon viel gewonnen. Das klingt vielleicht ernüchternd. Denn die Bahn fährt schon heute an ihren Kapazitätsgrenzen und kann diese auch nicht über Nacht ausbauen. Es gibt Modellrechnungen, dass – würde man nur

zehn Prozent des Warenverkehrs, der auf der Straße gefahren wird, auf die Bahn übertragen – dies zum sofortigen Kollaps des Bahnverkehrs in Deutschland führen würde.

Wippermann: Ich vermute, dass die Kooperation innerhalb der Branche enorm zunehmen wird – gerade in der KEP-Industrie, wo es darum geht, auf engen Raum individuell zuzustellen. Es wird sich nicht mehr lohnen, dass jedes Unternehmen getrennt in einer Straße vorfährt – da wird man gemeinsame Plattformen finden.

In der nicht-islamisch geprägten Welt erleben wir eine zunehmend alternde Bevölkerung. Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Logistikbranche aus?

Wippermann: Die Menschen leben länger, das ist ja erst einmal positiv.

Stölzle: Vieles hängt davon ab, wo gelebt wird. Es geht der Trend offenbar vermehrt in Richtung städtischer Lagen. Ältere Menschen sind in der Regel nicht so mobil, sie werden sich vermutlich stärker Waren nach Hause schicken lassen. Und wenn ab 2025 rund 50 Prozent der Bevölkerung älter als 60 Jahre sind und die Generation Babyboomer langsam in Rente geht, besitzt diese bereits eine große Affinität zu elektronischen

Medien und damit zu B2C. Das können goldene Zeiten für die KEP-Industrie werden.

Wippermann: Die große Herausforderung ist die Frage, kann man den Service, den die ältere Generation gern in Anspruch nehmen würde, finanzieren? Das ist natürlich ein ökonomisches Problem, keines der Logistik, wirkt aber auf sie zurück. In England funktioniert ja der Lebensmittelversand relativ gut. Wer macht das hier, wer trägt das die Treppen hoch, wie rechnet sich das, wenn jemand im vierten Stock ohne Fahrstuhl wohnt? Auch da werden Kooperationsformen wahrscheinlich die Lösung sein.

Stölzle: Schwierig wird es allerdings, in den ab 2025 zunehmend entvölkerten Regionen ein Lieferangebot aufrechtzuerhalten. Man spricht ja schon jetzt von Teilen Mecklenburg-Vorpommerns, in denen sich zu der Zeit ein öffentlicher Personennahverkehr nicht mehr lohnen wird. Das würde auch die KEP-Industrie mit ihrem heute noch ubiquitären Angebot treffen.

Derzeit ist der Trend zu Tausch, zur Selbstversorgung, generell zur Nachhaltigkeit bei vielen Menschen zu erkennen.

„In zehn Jahren wird es zur Grundhaltung einer Firma gehören müssen, wie man mit dem Klimawandel umgeht.“

PETER WIPPERMANN



„Die Logistiker sind schließlich die Ersten, die es bemerken, wenn sich die Warenströme verändern.“

WOLFGANG STÖLZLE

Hype oder eine Bewegung zu weniger Konsum?

Stölzle: Ich glaube nicht so recht an diesen Trend. In Ballungsgebieten gibt es zwar wahrnehmbar mehr Jugendliche, die andere Statussymbole bevorzugen als frühere Generationen, wo das Smartphone wichtiger ist als der tiefergelegte BMW. Aber die konsumieren ja trotzdem. Es gibt natürlich Menschen, die als Selbstversorger unterwegs sind, aber meines Erachtens nur ein kleiner Teil.

Wippermann: Es gibt die Entwicklung, dass die Wiederverwendung von Produkten nicht mehr stigmatisiert ist. Das kann man in der Mode sehen, wo alles mit Retro oder Vintage versehen ist. Früher wäre dies als eher ärmlich empfunden worden, heute ist es hip. Selbst Privatwohnungen werden heute getauscht, das liegt einfach an besseren Informationsangeboten. Es gibt aber im Gegenzug zahlreiche Angebote – in der Mode etwa zwischen Kik und H & M angesiedelt –, die extrem billig sind und auf schnellen Konsum setzen. Was auch zunehmen wird, ist die sogenannte individuelle Produktion: Sie konfigurieren ihr Produkt selbst. Ein kluges Rezept der Produzenten: Sie kassieren erst, produzieren dann und streichen auch noch die

Wiederverkäufe-Rabatte ein. Für die Logistikbranche bedeutet dies allerdings spürbar weniger Retouren.

Zum Schluss: Die Warenwege der Welt verändern sich, weil zum einen der Osten an Kraft gewinnt und zum anderen immer mehr Menschen in Städten leben. Wie muss die Logistikbranche darauf reagieren?

Stölzle: Die reagiert schon permanent. Wenn man schaut, wo die Dienstleister investieren, dann nicht primär in good old Europe, sondern in Asien oder Südamerika. Die Logistiker sind schließlich die Ersten, die es bemerken, wenn sich Warenströme verändern.

Wippermann: Wir werden weltweit verschiedene Zentren haben, solche, die sich auf die Entwicklung konzentrieren, solche, die produzieren. Die werden wechseln. Wanderbewegungen wie jetzt in der Textilindustrie von China über Vietnam nach Bangladesch sind nur zu erklären, wenn man sich die Stundenlöhne anschaut. Es gibt aber auch hier eine Gegenbewegung, die auf Schnelligkeit und Flexibilität setzt. Ein Unternehmen wie das spanische Inditex, die größte Modefirma der Welt, kauft nicht wie H & M große Mengen ein

und wartet ein halbes Jahr auf die Seefracht, sondern benötigt von der Produktion bis zum Laden drei Tage. Funktioniert die Mode, wird nachproduziert, funktioniert sie nicht, eben nicht. Hier sieht man erneut, wie die Beschleunigung durch Kommunikationskanäle unseren Alltag, unsere Wirtschaft verändert.

Menschen neigen dazu, Wahrscheinlichkeiten in die Zukunft zu verlängern. Dabei gibt es radikale Veränderungen, zuletzt durch das Internet. Rechnen Sie mit etwas Vergleichbarem in naher Zukunft?

Wippermann: Die Entwicklungen gehen verdammt langsam. Wir haben zwar eine hohe Geschwindigkeit in der Technologie, aber eine unglaubliche Trägheit im Alltag. Seit 20 Jahren erleben wir den Umbruch, die Übertragung der Organisation von Arbeit und Alltag weg von Hierarchien, hin zu Netzwerken. Privat gelingt uns das deutlich besser als in den Unternehmen, wo die Netzwerkstruktur mit der Matrixstruktur der alten Industriezeit im Wettbewerb steht.

Stölzle: Ich rechne nicht mit einer komplett neuen Technologie. Was weiterhin zunehmen wird, ist die Unvorhersehbarkeit. Ich habe vor

kurzem Logistiker befragt, wie sie die Jahre 2012, 2013 einschätzen. Die meisten von ihnen trauten sich nicht einmal an eine Quartalsprognose.

Wippermann: Die neuen Technologien sind ja alle schon da, etwa die Nanotechnologie. Neue Forschungsaufträge gehen zudem alle in die Richtung von Bang-Design, also die Veränderung und Optimierung von Bits, Atomen, Neuronen und Genen, das, was nach der IT kommen wird. Heute besitzt das noch keine Relevanz, aber irgendwann wird die Atom-Ebene mobil sein. Wenn wir das auch noch auf den menschlichen Körper übertragen...

Stölzle: Wir haben inzwischen viele Strukturbrüche erlebt, die brutal durchschlagen, weil die Wertschöpfungsketten immer fragiler werden, weil Pufferbestände immer mehr abgebaut werden. Die gesamte Weltwirtschaft ist einerseits hoch integriert, andererseits dadurch hoch anfällig. Man merkt das, wenn etwa ein Vulkanausbruch auf Island in kürzester Zeit auf ganz andere Teile der Welt durchschlägt. Das gab es vor zehn, 15 Jahren nicht. Die Anforderung heute wäre, wieder mehr Robustheit aufzubauen – nicht zurück zu den klassischen Strukturen der 1980er Jahre, aber man sollte

mehr Flexibilität einbauen, Mitarbeiter vielfältiger einsetzen, Anlagen multiuserfähig machen. Da ist die Logistikbranche in einigen Teilen massiv betroffen: Wer 300 Fahrzeuge und ebenso viele festangestellte Fahrer hat, besitzt auch ein beachtliches Klumpenrisiko.

Wippermann: Exakt. Die Branche ist gefordert, die Idee von Zusammenarbeit und Kooperationen als entscheidende Größe zu begreifen. Das ist eine andere Idee als die der optimalen Arbeitsteilung. Heute existiert beides zugleich, das wird uns auch die nächsten zehn Jahre in Atem halten. Die großen Organisationen müssen erst einmal den Umbau hinkriegen, während gleichzeitig Firmen wie Amazon oder Google Prozesse ganz neu denken und organisieren.

Also hin zu Netzwerkorganisationen? Muss sich die Industrie komplett neu aufstellen?

Stölzle: Ein Netzwerk wird in der KEP-Industrie anders aussehen müssen als in der Automobilproduktion, insofern ist das sehr allgemein. Aber sicher wird man Kapazitäten, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in Unternehmensnetzwerken stärker als bisher verteilen. ■