

SCHWERPUNKT

LOGISTIK

FÜR DEUTSCHLAND

Lidl setzt sich neue Standards im Lager

Lidl verordnet sich in Sachen Kommunikation und Service für die Lkw-Fahrer sowie bei den Büroräumen hierzulande neue Standards. Das Konzept hat der Händler im Logistikzentrum in St. Ingbert erstmals vollständig umgesetzt. Lkw-Fahrer finden in der sogenannten Fahrerlounge rund um die Uhr einen Aufenthaltsraum mit kostenfreiem WLAN, Toiletten, Duschen, Getränke- und Essensautomaten sowie Waschmaschinen. Vorgesaltet ist ein Self-Check-In-Terminal, an dem sich die Fahrer in nahezu allen Sprachen am Lager anmelden können und den Zugangscode für die Lounge sowie Entladeinformationen erhalten. Das Terminal will Lidl in allen 39 Logistikstandorten nachrüsten. Überdies will der Discounter perspektivisch in allen Regionalstandorten einen Bürostandard vergleichbar mit dem der Zentrale schaffen. Auch im Hochregallager setzt Lidl einen neuen Standard: Mit bis zu 12,28 m in der Höhe gibt es deutlich mehr Lagerfläche. *Iz 11-24*

VON CIMCORP

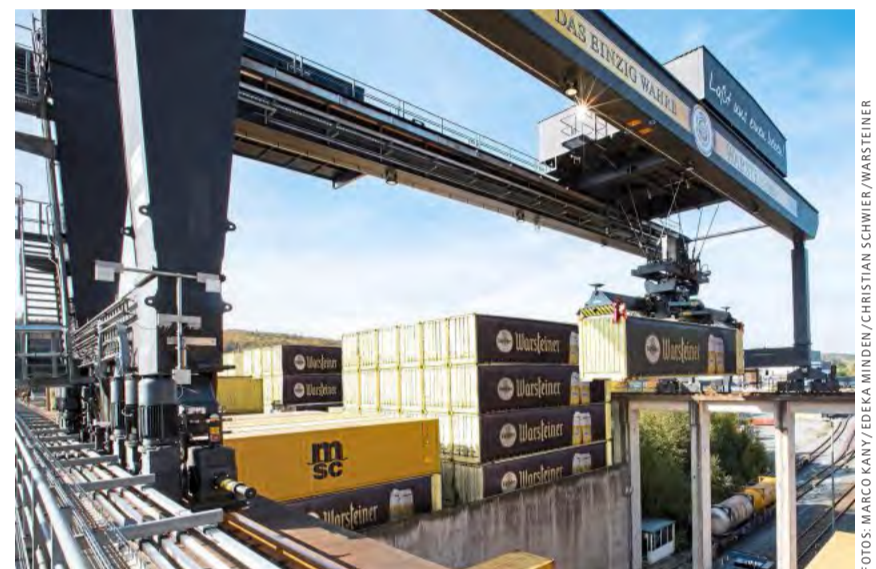
Rewe testet für O+G autonome Anlage

Mit Rewe setzt nun ein weiterer Vollsortimenter auf eine automatisierte Kommissionierung im Sortiment Obst und Gemüse (O+G). Im Regionallager Oranienburg bei Berlin testet der Händler eine Anlage von Cimcorp, um die Frischwaren schneller und effizienter auszuliefern. „Obst und Gemüse sind für die Kunden eine äußerst wichtige Warengruppe, die aber in den Lagern von schwerer körperlicher Arbeit gekennzeichnet ist, was es erschwert, geeignetes Personal zu finden“, sagt Lars Siebel, Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für Logistik und Supply Chain Management bei Rewe. Die Lösung sei einzigartig, entlaste das Lagerpersonal von körperlicher Arbeit und stelle eine zuverlässige Lieferung von O+G in die Filialen sicher. Mit dem Schritt folgt Rewe dem Beispiel von Edeka. In den Regionen Rhein-Ruhr und Minden-Hannover sind solche Anlagen bereits länger im Einsatz. *Iz 11-24*

EUROPÄISCHES GROSSPROJEKT

Mars startet Initiative für Elektro-Lkw

Mars bringt im großen Stil E-Lkw für den Transport von Waren auf die Straßen und will damit seine CO₂-Bilanz in der Logistik nachhaltig verbessern: Bis 2030 sollen europaweit 300 batterieelektrisch angetriebene Lkw für den Konzern unterwegs sein und so mehr als 20.000 t CO₂ jährlich einsparen. „Die Zahl von 300 E-Lkw verdeutlicht, wie ernst es Mars mit dem Vorhaben meint“, sagt Björn Schlenker, Market Supply Chain Director Mars Deutschland. Hierzulande soll perspektivisch eine „mittelgroße zweistellige Zahl“ an E-Lkw für Mars im Einsatz sein. Der Auftakt für das Großprojekt findet in Deutschland statt. Seit Januar transportieren die ersten zwei E-Actros 300 von Mercedes Tiernahrung zwischen den Produktionsstandorten in Verden und Minden (Trockentiermahlung) sowie dem Logistikzentrum in Minden. Der Schritt soll jedoch nur der Anfang sein und weitere Strecken in Europa sollen schon bald an den Start gehen. *Iz 11-24*



Im Spannungsfeld: Neben klimaneutralen Logistikzentren steht bei Händlern wie Lidl (oben im Bild der Standort St. Ingbert) ein klimafreundlicher Transport oben auf der Agenda. Außer Alternativen Antrieben wie LNG (l.) könnte auch die Schiene (r.) dazu beitragen, CO₂-Emissionen zu senken.

Unsicherheit fordert die Logistik

Makroökonomisches und geopolitisches Umfeld bleibt schwierig – Marode Infrastruktur und fehlende Verlässlichkeit belasten

Die Logistikbranche ist an zahlreichen Fronten gefordert und muss sich konjunkturellen und geopolitischen Herausforderungen ebenso stellen wie infrastrukturellen. Zunehmende Unsicherheit herrscht auch hinsichtlich der politischen Rahmenbedingungen. Steigende Effizienz, etwa durch Digitalisierung, kann jedoch für Entlastung sorgen.

Die aktuellen Rahmenbedingungen zum Jahresstart stellen die Logistikbranche vor Herausforderungen: Protestierende Transporteure, streikende Lokführer und gestrichene Förderprogramme für klimafreundliche Lkw beunruhigen die Akteure entlang der Lieferketten. Hinzu kommen die trüben Aussichten für die Logistikbranche infolge der Rezession in Europa. Der Umsatz wird laut der aktuellen Jahresprognose der Logistikweisen um mehr als 3 Prozent unter dem des bereits rückläufigen Jahres 2023 liegen. Auch dem FMCG-Sektor trauen die Experten nicht zu, nennenswert positive Impulse setzen zu können.

Dennoch sollte sich die Branche den Herausforderungen stellen und verstärkt an einer Reduktion der durch Lkw-Transporte verursachten CO₂-Emissionen arbeiten. Zwar stellt die unerwartete Streichung der Fördermittel im Bundeshaushalt für die Anschaffung umfeldfreundlicher Laster sowie die eigenen Tank- und Ladestrukturen

eine erhebliche Mehrbelastung dar. Alternative, klimaschonende Antriebe muss die Branche ungeachtet dessen vorantreiben, um die Emissionen aus dem Sektor zu reduzieren. Langfristig können die Unternehmen so nicht nur die hochgesteckten eigenen Klimaziele erreichen, sondern auch emissionsabhängige Abgaben einsparen. Die seit Jahresbeginn hierzulande umgesetzte europäische Nachhaltigkeitsrichtlinie CSRD, die eine transparenten Erfassung der Emissionen verlangt, verleiht den Einsparungsbemühungen zusätzlichen Rückenwind. Weiterhin unzureichend entwickelt sich derzeit der Aufbau eines Ladesäulen-Netzes für Elektro-Lkw im Fernverkehr. Die Politik müsste hier mit Nachdruck für den Bau einer Ladeinfrastruktur entlang der Autobahnen und Fernstraßen sorgen – und zugleich bürokratische Hürden abbauen, die Genehmigungsverfahren beschleunigen und den Ausbau der Netze vorantreiben. Ergänzend dazu sollte die Branche eigene Ladeparks an ihren Logistikstandorten als wichtigen Baustein für elektrifizierten Verteiler- und Schwerlastverkehr aufbauen.

Die von der Politik jüngst beschlossenen Einschnitte im Verkehrshaushalt dürften sich auch auf die Verlagerungsmöglichkeiten auf die Schiene auswirken. Für wirkliche Infrastruktur-Investitionen, die statt der Ertüchtigung der bestehenden Trassen auf einen kapazitätssteigernden Neu- und Ausbau von Bahnstrecken abzielen, droht nach den umfassenden Kürzungen kein Budget mehr übrig zu bleiben.

Digitalisierung kann durch steigende Effizienz für Entlastung sorgen

Für die Logistik bieten sich durch die fortschreitende Digitalisierung derzeit aber vielfältige Möglichkeiten, Effizienz, Flexibilität und Präzision zu erhöhen. So eröffnen beispielsweise Digitale Zwillinge im Kontext der Lagerautomatisierung neue Möglichkeiten, Lagerprozesse zu steuern. Intelligente digitale Modelle mit denen Mensch und Maschine vermehrt interagieren, können die Logistikbranche auf eine neue Ebene heben.

Die Digitalisierung ermöglicht zudem eine verbesserte End-to-End-Optimierung der Liefernetzwerke. Gerade die Inbound-Seite hinein ins eigene Unternehmen bietet noch vielfältiges Verbesserungspotenzial. Nötig ist eine umfassendere sowie simultane Betrachtung in Verbindung mit der Outbound-Logistik. Echtzeit-Daten, zum Beispiel generiert aus Digitalen Zwillingen, bilden einen wichtigen Baustein für die Optimierungen.

Trotz fortschreitender Digitalisierung treten zuletzt wieder vermehrt Bestandslücken in den Regalen des Lebensmittelhandels auf. Ein bedeutender innerbetrieblicher Faktor dabei sind wohl Dispositionsfehler – trotz vermehrtem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI). Um Fehlmengen frühzeitig zu erkennen und zu handeln, kann KI einen wertvollen Beitrag leisten. Ein zentraler Punkt ist dabei, die artikelspezifischen Bestellparameter im Zeitverlauf an die sich verändernden Rahmenparameter anzupassen. *Lena Bökamp/Iz 11-24*

FOTOS: MARCO KANY/EDeka MINDEN/CHRISTIAN SCHWIER/ARWSTEINER

Trübe Aussichten für die Logistikbranche

Jahresprognose 2024 der Logistikweisen: Rezession trifft auch die Dienstleister dieses Sektors – FMCG-Bereich bringt vorläufig keine Rettung / Von Christian Kille

Die Aussichten für die Logistikbranche in Deutschland sind alles andere als positiv. Das zeigt die aktuelle Prognose der Logistikweisen. Ihr Ausblick auf das Jahr 2024 umfasst auch die Konsumgüterindustrie und den Einzelhandel.

Laut Jahresbericht der Logistikweisen, einer Expertengruppe, die seit zehn Jahren Prognosen zur Entwicklung dieser Branche veröffentlicht, wird der Wirtschaftsbereich Logistik im Jahr 2024 real einen Abschwung erleben. Die aktuellen Prognosen für das Bruttoinlandsprodukt (BIP) wurden bereits nach unten korrigiert, deuten jedoch immer noch auf ein leichtes Wachstum hin. Das Bundesamt für Logistik und Mobilität (BALM) sagt ebenfalls ein Wachstum im Transportsektor voraus. Die Logistikweisen hingegen sehen die Entwicklung für das Jahr 2024 weitaus pessimistischer. Laut ihrer Prognose wird es nach dem realen Umsatzrückgang im Jahr 2023 im laufenden Jahr einen weiteren Rückgang der Logistik-Aufträge von -3,5 Prozent geben (mit einer Unsicherheit von +/-1 Prozent). Erst im zweiten Halbjahr 2024 rechnen die Experten mit einer Trendwende.

Der relativ hohe Anteil der Logistikleistungen jenseits des Transports hat dazu geführt, dass 2022 noch ein Wachstum im Wirtschaftsbereich Logistik generiert wurde. Das Transportaufkommen war bereits zu diesem Zeitpunkt im Trend abnehmend. So ist die Nachfrage nach Lager- und logistischen Mehrwertleistungen wie auch Managementaufgaben in den letzten Jahren stetig gewachsen, da sich die Komplexität im Handling und im Steuern und Planen von Logistikketten kontinuierlich gesteigert hat. Die Logistik hat sich demzufolge immer mehr in Bereiche entwickelt, in denen eine höhere Wertschöpfung und aufwändigere Prozesse zu finden sind, die nur mithilfe von modernen digitalisierten Prozessen und Systemen wirtschaftlich

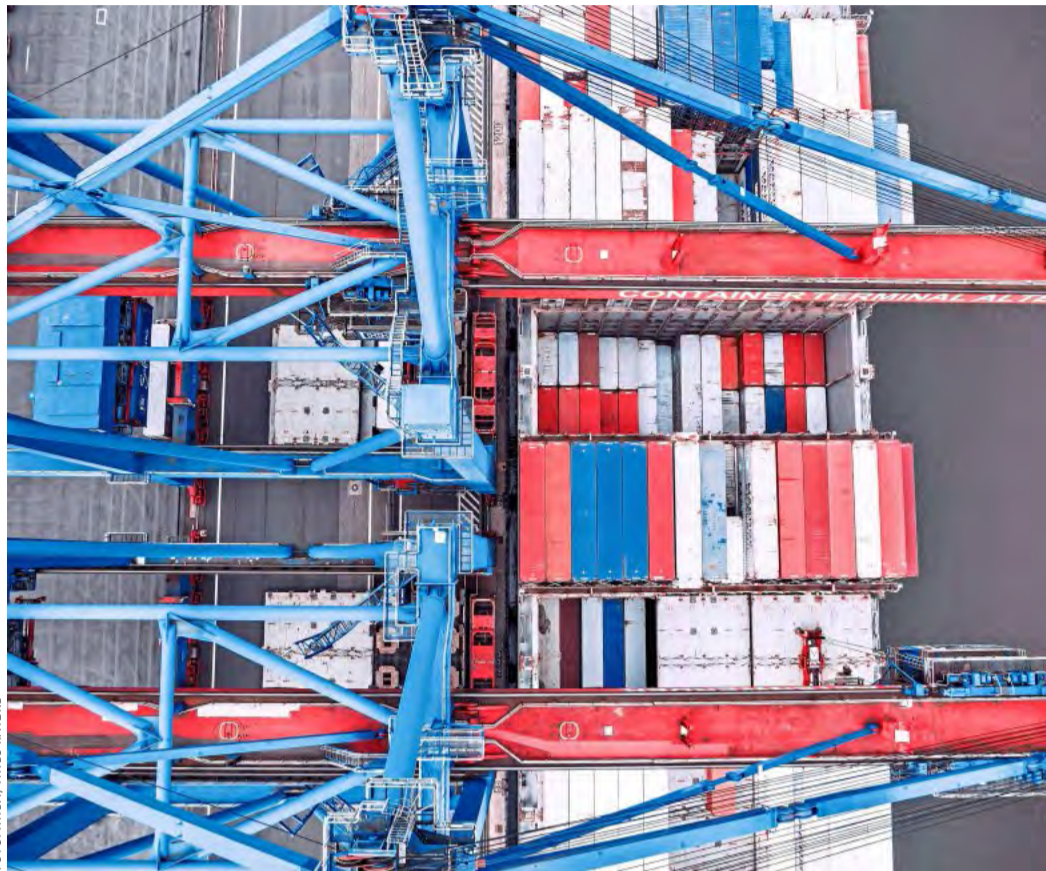


FOTO: HHLA/THIES RATZKE

abgebildet werden können. Die Kunden dafür sind Industrie-, Bau- und Handelsfirmen.

Im Einzelhandel lässt die Erholung des Konsumklimas auf sich warten. Dazu kommt, dass die Lager in den meisten Nonfood-Sortimenten voll sind. Dies deutet nicht darauf hin, dass die Nachfrage des Handels nach aufwändigeren Leistungen im ersten Halbjahr 2024 zunehmen wird. Im Einzelhandel kann dementsprechend nur auf eine auflebende Nachfrage im zweiten Halbjahr 2024 gehofft werden, falls höhere Lohnabschlüsse gepaart mit einem größeren Vertrauen in die Zukunft zu einem besseren Konsumklima führen.

Ähnlich wie im Handel sind die Auftragsengänge ein wichtiger Indikator für die Logistikkachfrage der Indu-

**Prognose für 2024:
Der Umsatz der
Logistikbranche in
Deutschland wird
real um 3,5 Prozent
sinken**

Die Logistik ist eine abgeleitete Funktion und damit abhängig von der Nachfrage der Industrieunternehmen. In den beiden Jahren 2022 und 2023 hatten die Unternehmen in Deutschland von immer noch vollen Auftragsbüchern profitiert, die sich auch durch Produktionsverzögerungen aufgrund der Engpasssituation ergeben hatten. Da derzeit die Auftragsengänge deutlich ins Stocken geraten sind, ist in 2024 mit einer geringeren Nachfrage nach Logistikleistungen zu rechnen.

In manchen Krisenjahren seit 2000 hatte zumindest die Bauindustrie eine stützende Wirkung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Mit der Abkehr von der Niedrigzinspolitik, dem zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Artikels unklaren Investitionswillen des Staates und der Unsicher-

Prinzip Hoffnung: Die Logistikbranche setzt darauf, dass Deutschland möglichst schnell aus der Rezession kommt. Hier im Bild der Container-Umschlag an einem Hamburger Terminal von HHLA.

heit über die politischen Rahmenbedingungen zeigt die Entwicklung der Genehmigungen von Bauprojekten stetig abwärts. Zur Verdeutlichung: Wurden in den Jahren vor 2023 noch um die 20 000 Gebäude und Baumaßnahmen pro Monat genehmigt, lag diese Kennzahl in 2023 bei um die 14 000 – ein Einbruch um 25 Prozent. Da Baugenehmigungen einen Vorlauf von mehreren Monaten haben, würde selbst eine Trendwende im Lauf dieses Jahres erst 2025 einen Effekt haben. Aber mit einem Boom kann in keinem Fall gerechnet werden, da das Verhältnis der Preise für Wohnimmobilien zu Baupreisen ein mit der Finanzkrise 2008 bis 2010 vergleichbares Tief erreicht hat. Ein Anreiz für Immobilienentwickler ist damit aktuell nicht gegeben. Dies zeigt sich auch daran, dass die Stornierungen von Aufträgen seit Januar 2023 weiter zunehmen, was den Ausblick auf 2024 für logistische Aufträge durch die Baubranche weiter eintrübt.

In Summe kann entsprechend nicht damit gerechnet werden, dass die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen in 2024 eine positive Entwicklung aufzeigt und damit zu Wachstum führen wird. Hinzu kommt die Steigerung der Produktivität, die die reale Entwicklung (mehr Aufträge) durch effizientere und optimierte Prozesse dämpft. In der Summe liegt die Prognose der Experten für die Umsatzentwicklung der Logistikbranche in Deutschland für 2024 bei real minus 3,5 Prozent und nominal plus 0,8 Prozent.

Der Jahresbericht 2024 mit ausführlichen Analysen und den Beschreibungen der 12 Maßnahmen für Unternehmen und 9 Handlungsempfehlungen für die Politik steht online unter www.logistikweisen.de kostenlos zum Download bereit. *Iz II-24*

Christian Kille ist Logistik-Experte und Professor an der Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt sowie Co-Initiator der Logistikweisen.

Politik definiert Herausforderungen

Die Logistikbranche muss sich den neuen Regeln für Nachhaltigkeit stellen / Von T. Wimmer

Die staatlichen Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften steigen. Diverse Richtlinien, Gesetze und CO₂-Vorgaben sowie der politische Zeitgeist zwingen zum Handeln.

Seit Anfang dieses Jahres gilt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) auch für Unternehmen ab 1000 Beschäftigten mit Sitz oder Zweigniederlassung in Deutschland. Bereits seit 2023 gilt es für Firmen mit mehr als 3000 Mitarbeitern. Als weitere Regulierung wird jetzt die Europäische Nachhaltigkeitsrichtlinie CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) in deutsches Recht umgesetzt. Damit einher geht die Pflicht zum Nachhaltigkeitsbericht, der die gesamte Wertschöpfungskette inklusive nachrangiger Lieferanten umfasst. Gefordert ist keine „nette Broschüre“ – der vorgeschriebene Inhalt muss, meist als Teil des Geschäftsberichts, umfassend auditiert werden. Ob das europäische Lieferkettengesetz nun zeitnah kommt oder dank FDP noch nicht, ist in dem Zusammenhang eher zweitrangig.

Denn die Weichen sind gestellt und Unternehmen müssen sich darauf einstellen, Daten zu sammeln und nachweise zu führen. Dass neue Gesetze nicht nur zahllose Bürokratie-Monster

sind, zeigte sich Mitte Februar: Tausende Autos durften nicht in die USA eingeführt werden, weil die US-Administration den Verdacht äußerte, dass ein Bauteil aus chinesischer Produktion gegen ein Gesetz gegen Zwangsarbeit verstoßen würde. Hersteller wie Zulieferer tun gut daran, umfassende Transparenz in ihren Lieferketten und gutes Risikomanagement aufzubauen.

Ob das im weltweiten Lebensmittelhandel einfacher ist, als in anderen Branchen, kann diskutiert werden. Immerhin sind die meisten kritischen Produkte, Produktionsländer und Arbeitsbedingungen bekannt und es gibt schon zahlreiche Initiativen, um Verbesserungen zu erreichen. Allerdings werden Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) besonders belastet, wenn sie diese Daten und Nachweise bringen müssen. Selbst wenn sie derzeit noch nicht direkt in die Berichtspflichten fallen, sind sie oft schon jetzt als Lieferanten oder Dienstleister größerer Unternehmen zur Lieferung von Daten verpflichtet.

Der Trend zur Transparenz ist nicht reversibel, aber er bietet durch Digitalisierung die Möglichkeit in den Wertschöpfungsketten rasch zu reagieren.

So können Unternehmen dank Digitalisierung in diesem Rahmen auch die eigene Wirtschaftlichkeit und ihre Resilienz verbessern.

Im Straßengüterverkehr ist es ähnlich. Ab 2040 muss ein Großteil der Flotte durch Strom oder Wasserstoff angetrieben werden – und damit sollten Unternehmen planen. Die Dekarbonisierungsziele sind seit Jahren bekannt, genau wie die Perspektive, dass die EU für Nutzfahrzeuge ähnliche CO₂-Ziele vorgeben wird wie bereits für Pkw.

Wie der Übergang gestaltet wird und ob dafür noch E-Fuels und HVO100 zum Einsatz kommen, ist nicht die entscheidende Frage. Diese vermeintliche Unsicherheit ist vielfach zu einer Entschuldigung dafür geworden, die Flottenumstellung noch nicht begonnen zu haben. Dabei ist der Start für Lebensmittelhandel und -logistiker vergleichsweise einfach: Hier wird viel im Nah- und Regionalverkehr gefahren, und da gibt es bereits eine breite Auswahl von lokal emissionsfreien Fahrzeugen. Viele Flottenbetreiber haben inzwischen Businessmodelle erstellt, bei denen sich der Betrieb solcher Nutzfahrzeuge durchaus rechnen sollte – jedenfalls dann, wenn der Staat nicht die Förderung einstellt.

Das erste Problem für KMU ist die Anfangsinvestition, die deutlich über



FOTO: PICTURE ALLIANCE/DPA/BORIS ROESSLER

Sorgfaltspflicht vernachlässigt: Wenn Subunternehmer Lkw-Fahrer aus Osteuropa ausbeuten, haben auch Auftraggeber wie Ikea und Red Bull den Image-Schaden.

den Beschaffungspreisen für herkömmliche Antriebe liegt. Günstige KfW-Kredite können helfen, aber die Politik muss entsprechende Programme auflegen. Die zweite Herausforderung liegt in der Lade-Infrastruktur. Hier ist der Staat gefordert und muss den Rahmen schaffen. Vielerorts steht aufgrund von fehlender Netzinfrastruktur nicht einmal hinreichend Strom zur Verfügung. Neben den Ladepunkten an Autobahnen und Fernstraßen müssen unbedingt auch Gewerbegebiete erschlossen werden.

Auch wenn die Food-Logistik derzeit durch die Inflation unter Druck ist und die Margen ohnehin gering sind, ist die Zeit des Abwartens vorbei. Die

Rahmenbedingungen sind bekannt und alle müssen mitwirken, um die Ziele zu erreichen. Auch wer Worthülfe und wirtschaftlich kontraproduktive Gesetze leid ist: Die Regeln wurden von einer politischen Mehrheit verabschiedet. Nun sind sie umzusetzen. Tröstlich ist aber, dass verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, Klimaschutz und Menschenrechten allen dient. Und dass Demokratie es möglich macht, Mehrheitsverhältnisse zu ändern und eine Regierung zu wählen, die weniger reguliert. *Iz II-24*

Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer, ist Vorstandsvorsitzender der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

FMCG-Branche wird grüner

GS1-Initiative Lean-and-Green hilft bei klimafreundlichen Strategien / Von Aljoscha Rix

Durch die neue CO₂-Mautkomponente und die Berichtspflicht im Rahmen der CSRD-Richtlinie steigt der Druck auf die Logistikbranche, ihre Emissionen weiter zu reduzieren. Die Lean-and-Green-Initiative unterstützt Unternehmen bei der Transformation in Richtung Grüne Logistik.

2024 bringt neue Herausforderungen für die Logistikbranche mit sich, darunter Kostensteigerungen und die umfassende Berichtspflicht gemäß der CSRD-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) seit Januar. Obwohl diese anfangs nur für größere Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden verpflichtend ist, wird es für alle Logistikakteure zunehmend wichtig, sich strategisch mit Nachhaltigkeitsaspekten auseinanderzusetzen. Eine langfristig erfolgreiche Positionierung am Markt erfordert es, dieses Thema zu priorisieren sowie die eigenen Umweltauswirkungen zu dokumentieren und zu reduzieren.

Die Reduzierung der Treibhausgase gewinnt für die Branche immer mehr Relevanz. Das liegt auch an der Lkw-Maut, die seit Dezember für Laster ab 7,5 t eine emissionsabhängige Komponente enthält. Fast gleichzeitig hat sich zu Jahresbeginn die CO₂-Steuer auf 45 Euro pro Tonne Kohlendioxid erhöht, was ebenfalls höhere Kosten bringt.

Nachhaltigkeitsverantwortliche stehen vor nationalen und internationalen Berichtspflichten, die eine transparente Emissionserfassung verlangen. Immer mehr Logistikdienstleister machen sich vor diesem Hintergrund auf den Weg, ihren CO₂-Fußabdruck deutlich zu reduzieren. Dazu müssen sie zunächst die entstandenen Emissionen entlang der Wertschöpfungskette identifizieren und berechnen. Diese Berechnung ist bedingt durch unterschiedliche Methoden und betrachtete Prozesse eine Herausforderung. Heterogene Prozesse, diverse Datenquellen, Methodenvielfalt und die notwendige Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten erhöhen die Unsicherheit.

Die von GS1 Germany betreute Initiative Lean and Green erleichtert Unternehmen den Einstieg in das Thema, indem sie eine strukturierte Methode für CO₂-Nullmessungen bietet. Dabei stellt sie nicht nur die erforderlichen Tools und Ressourcen bereit, sondern auch Leitlinien zur Definition der Prozesse im Betrachtungsscope. Unternehmen können darauf basierend ihren individuellen Aktionsplan erstellen, der konkrete Maßnahmen zur Emissionsreduktion beschreibt. Erfahrene Dienstleister und eine engagierte Lean-and-Green-Community stehen mit bedarfsgerechter Unterstützung und Know-how zur Seite. Nach erfolgreicher Prüfung des Aktionsplans durch externe Auditoren erhält der Teilnehmer den Lean and Green Award.

Kaufland, Mars und Edeka Minden gehören zu den Vorreitern

Viele Projekte aus der Initiative zeigen, dass sich bereits mit einfach umzusetzenden Maßnahmen messbare Erfolge erzielen lassen. Hierzu zählen etwa Fahrerschulungen, Routenoptimierung, bessere Auslastung der Transport- und Lagerkapazitäten, die Umstellung auf klimafreundliche Kältemittel und energieeffiziente Beleuchtung oder Strombezug aus erneuerbaren Quellen. Die im vergangenen Jahr mit dem Lean-and-Green-Award ausgezeichnete Bunting-Gruppe hat durch die Umsetzung vieler verschiedener Maßnahmen wie z.B. einer KI-gesteuerte Transportauslastung oder die Kühlung mit eutektischen Platten ihre CO₂-Emissionen um 17 Prozent gesenkt.

Ein großer Hebel im Sektor Transport ist der Umstieg auf alternative Antriebe. Innerhalb von Lean-and-Green gibt es hierzu viele innovative Projekte. Das jüngste Mitglied, die Edeka Minden-Hannover, hat 2020 beispielsweise

damit begonnen, ihren Fuhrpark auf LNG-Fahrzeuge umzustellen. Bis Ende 2025 soll die gesamte Flotte, also rund 700 Fahrzeuge, mit Bio-LNG betrieben werden. Aktuell sind bereits 325 Fahrzeuge mit Bio-LNG für den Lebensmittelhändler im Einsatz.

Mars und Kaufland – beides langjährige Lean-and-Green-Akteure – treiben die klimafreundliche Transformation ihrer Logistik ebenfalls weiter voran und setzen zukünftig stärker auf Elektroantrieb. Mars strebt an, im europäischen Warentransport bis 2030 insgesamt 300 E-Lkw einzusetzen. Durch die Umstellung erwartet das Unternehmen eine jährliche Reduzierung der CO₂-Emissionen von 20000 Tonnen. Das entspricht einer Reduzierung der Treibhausgasemissionen der Mars Logistik in Europa von etwa 10 Prozent pro Jahr. Für 2025 hat Mars zudem ein innovatives Pilotprojekt mit autonom betriebenen Fahrzeugen angekündigt, dass auf die Klimabilanz der Lager- und Logistikprozesse einzahlen soll.

Ein Vorbild in Sachen Nachhaltigkeit von Logistikstandorten ist das im vergangenen Jahr eröffnete C3 Logistikzentrum der BLG Logistics in Bremen zu. Herzstück ist eine der größten Dach-PV-Anlagen (Photovoltaik) Deutschlands auf der 82000 qm großen Halle. Zudem sorgen mehr als 20 fahrerlose Flurförderzeuge für effizientere Logistikprozesse und eine Parkanlage mit Obstbäumen, Wildblumenwiese und Grillhütte für Biodiversität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Egal ob viele kleine Maßnahmen oder beeindruckende Großprojekte dazu führen, die Emissionen der Branche weiter zu senken – wichtig ist, sich überhaupt auf den Weg in Richtung Grüne Logistik zu machen. Mit der CO₂-Reduzierung im Rahmen von Lean-and-Green können Unternehmen nachhaltig ihre Logistikkosten senken und nicht zuletzt einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten.

lz 11-24

Aljoscha Rix ist Junior Manager Supply Chain Management bei der Branchenorganisation GS1 Germany.



Klimafreundlich: Immer mehr Händler wollen den CO₂-Ausstoß der Transporte verringern: Erste E-Lkw testen etwa Aldi Nord und Rewe. Coop Schweiz verlagert sogar auf die Bahn.

FOTOS: ALDI NORD, CHRISTOPH GROSSE/REWE, COOP SCHWEIZ

mission: zero touch

at LogiMAT

Halle 3
Stand B01 | B03

Halle 6
Stand C77

LogiMAT

VISIT US

19.-21. März 2024

Messe Stuttgart

KNAPP

Digitale Zwillinge verändern Logistik

Digital Twins von Lagern, Verkaufsflächen und ganzen Lieferketten transformieren alle Bereiche / Von Volker Lange und Tim Chilla

Virtuelle Software-Nachbildungen von Fabriken, Läden und Lagern schaffen völlig neue Möglichkeiten der Steuerung und Optimierung. Zu solchen Digitalen Zwillingen gehört auch eine neue Form der Interaktion von Mensch und Maschine.

Die fortschreitende Digitalisierung hat nicht nur unsere täglichen Lebensgewohnheiten verändert, sondern auch tiefgreifende Auswirkungen auf verschiedene Branchen. Eine der vielversprechendsten Entwicklungen ist die Konstruktion von Digitalen Zwillingen in Verbindung mit Mensch-Maschine-Kommunikation. Digitale Zwillinge sind virtuelle Repräsentationen von physischen Objekten, Prozessen oder Systemen. Diese digitalen Modelle ermöglichen es, reale Objekte und Abläufe präzise nachzubilden und in Echtzeit zu überwachen – wie ein virtuelles Spiegelbild. Im Kontext der Lager-Automatisierung eröffnen Digitale Zwillinge neue Möglichkeiten für eine effizientere und präzisere Steuerung von Lagerprozessen. Sie verschaffen initial einen Überblick über die Ist-Situation für die Operative und bieten die Grundlage für weitere planerische Optimierungen.

Hier einige Beispiele für erste Digitale Zwillinge in der Logistik:

1. dm-Drogeriemarkt setzt auf eine Infrastruktur von Digitalen Zwillingen. Die Einbeziehung jeder einzelnen Filiale mit den jeweiligen Artikelplatzierungen in den unterschiedlichen Regalarchitekturen führt zu einer zuvor nie dagewesenen Transparenz. Durch die Integration dieser Zwillinge kann dm seine Bestände optimieren, die inter-

nen Lieferketten effizienter gestalten und den Kundenservice verbessern.

2. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt haben das Institut Fraunhofer IML und Dachser den Digitalen Zwilling @ILO (Advanced Indoor Localization and Operations) für den Stückgutumschlag entwickelt. Packstücke werden beim Eintritt, Aufenthalt und Verlassen des Lagers vollautomatisch identifiziert, lokalisiert, vermessen und für die Mitarbeiter im Lager auf mobilen Displays in Echtzeit visualisiert. Manuelle Scansvorgänge von Barcodes entfallen und Such- und Beladeprozesse werden erheblich beschleunigt. Der mit @ILO erreichte neue Level der Supply Chain Transparenz verspricht eine Logistiklandschaft, die durch optimierte Abläufe und präzise Planung gekennzeichnet ist.

3. Im Projekt Yard Lense on Edge (Teil des Großforschungsprojekts „Silicon Economy“ am Fraunhofer IML) wird ein Digitaler Zwilling für die Hof-Logistik erstellt und als Open-Source-Lösung veröffentlicht. Die Basis der Technologie ist fortschrittliches, KI-basiertes Multi-Camera Multi-Object Tracking (MCMOT). Das System, welches als Kontrollinstanz für Yard Management Software konzipiert wurde, erschafft eine umfassende Transparenz von Lagerhöfen und Logistikflächen. Durch die präzise Erfassung und Analyse von Bewegungen und Aktivitäten im Yard ermöglicht dieses Modell eine effiziente Steuerung von Verladeprozessen, Optimierung von Lkw-Bewegungen und Vermeidung von Engpässen.

Ein Großteil der zukünftigen Entwicklung in der Logistik wird auf der



Neue Technik: dm nutzt Roboter, um Daten für Digitale Zwillinge der Läden zu erfassen. Das ist die Basis für filialindividuelle Sortimente.

Digital Twins werden Prozesse in Echtzeit überwachen und steuern, die bisher informativ nicht zugänglich waren

weiteren Integration von Digitalen Zwillingen basieren. Die virtuellen Modelle bieten nicht nur eine verbesserte Sichtbarkeit und Kontrolle über Lagerprozesse, sondern können auch die gesamte Logistikbranche transformieren.

Echtzeit-Transparenz, Optimierungen der Lieferketten und präzise Vorhersagen: Durch die fortschreitende Entwicklung von Sensortechnologien und IoT-Geräten werden Digitale Zwillinge in der Lage sein, Prozesse in Echtzeit zu überwachen und zu steuern, die bisher informativ nicht zugänglich waren. Mit der exponentiell fortschreitenden Künstlichen Intelligenz und klassischer Algorithmik werden Digitale Zwillinge in der Lage sein, autonom Entscheidungen zu treffen.

Dennoch wird die Kooperation zwischen der autonom agierenden Technik und dem Menschen weiterhin im Fokus stehen, da die Logistik von Menschen für Menschen gemacht ist. Redundante, unliebsame Aufgaben, für die wenig Personal gefunden werden kann, wird primär ersetzt werden, sodass Mitarbeitende sich komplexeren Arbeitsfeldern widmen können und der Wegfall von unge-

schultem Personal aufgefangen wird. In der Zukunft wird die Logistik somit durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine geprägt sein. Dies wird unter anderem dadurch realisiert, dass das Personal den Digitalen Zwilling nutzen wird, um Prozesse zu überwachen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Integration von Digitalen Zwillingen in die Logistik verspricht eine Zukunft, in der Effizienz, Flexibilität und Präzision bei maximaler Transparenz die Leitprinzipien sind. Die fortschreitende Interaktion von Mensch und Maschine, unterstützt durch intelligente digitale Modelle, wird die Logistikbranche auf eine neue Ebene heben. Unternehmen, die diese Technologie frühzeitig adaptieren, werden in der Lage sein, sich den Herausforderungen der sich ständig wandelnden Märkte anzupassen und eine vorausschauende, optimierte Logistik zu gestalten. *Iz 11-24*

Dr. Volker Lange ist Abteilungsleiter für Verpackungs- und Handelslogistik sowie AutoID-Technologien am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) in Dortmund. Tim Chilla, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im IML.

Regallücken werden wieder zu einem wachsenden Problem

Fehlartikel treten durch Probleme der Lieferketten und Dispositionsfehler häufiger auf – Frühwarnsysteme mit KI können helfen / Von Stefan Rock

Obwohl die Lieferketten-Probleme der Corona-Zeit vorüber sein müssten, sind fehlende Artikel weiter ein Problem im deutschen LEH. Ursachen liegen bei Lieferanten, aber auch in Dispositionsfehlern von Prognosesystemen.

Warenverfügbarkeit ist für den LEH ein „Muss“. Ohne Ware kein Umsatz, ohne Umsatz kein Rohertrag und ohne Rohertrag kein Ergebnis. Das Thema Präsenzlücken hatte in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Doch seit Corona gibt es eine Trendwende. Die zunehmenden Regallücken sind gleichzeitig Umsatzpotenziallücken.

Noch vor wenigen Jahren zeigten Studien im deutschen Einzelhandel eine durchschnittliche Fehlartikelquote von über 8 Prozent. Die Hauptursachen waren damals innerbetrieblicher Natur. Bei lediglich 3 bis 5 Prozent waren die Vorstufen für die Out-of-Stocks (OoS) verantwortlich. Neuere Untersuchungen zeigen dagegen, dass der Handel gegen das Problem vorgegangen ist. Mittlerweile liegen die Ursachen für Fehlartikel zu über 40 Prozent auf Seite der Lieferanten.

Präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Regallücken sind besser als reaktive, vermeidende besser als reduzierende und diese besser als

handhabende. Voraussetzung aller Maßnahmen gegen Out-of-Stocks ist die Kenntnis der Ursachen. Externe Gründe sind u.a. Störungen in den Lieferketten von Materialien zum Hersteller, etwa durch die aktuellen Kriegshandlungen um das Rote Meer oder durch Kapazitätsengpässe bei Schiffstransporten oder in den Häfen. Ursächlich für eine Minder- oder Fehllieferung muss nicht zwingend die Hauptkomponente eines Produkts sein. Auch das Fehlen einer sonst weniger bedeutungsvollen Nebenkomponekte kann die Auslieferung einer bestellten Ware verhindern.

Fehlartikel in Verantwortung des Händlers werden nur selten durch eine

unerwartet hohe Nachfrage ausgelöst. Dies ist heute ein zu vernachlässigender Sachverhalt, ebenso wie Probleme durch Mindestbestellgrenzen. Der bedeutendste innerbetriebliche Faktor für das Auftreten von Fehlartikeln ist der Dispositionsfehler, trotz aller Verbesserungen der Auto-Dispo-Systeme.

Präventiv handeln kann nur derjenige, dem frühzeitig Hinweise über zukünftige Fehlentwicklungen vorliegen. Der Einsatz von Software mit Künstlicher Intelligenz (KI) zur frühzeitigen Risikoerkennung kann helfen, indem ein solches System aus verschiedensten Informationsquellen risikorelevante Hinweise generiert, zielorientiert aufbereitet und ein entsprechendes Ge-

fährungsmuster als Diskussionsgrundlage ableitet. Ein analoger KI-Einsatz findet sich bereits in der Beschaffung der Autoindustrie. Der Einkäufer erhält KI-basiert artikelspezifische Informationen über potenzielle Einkaufspreisveränderungen und kann frühzeitig reagieren.

Auch im Handel lassen sich wertvolle Hinweise durch KI-basierte Software erzeugen. Die grundsätzliche Vorgehensweise kann jener der Industrie folgen: Generierung, Zusammenführung und Auswertung lieferanten- sowie artikelspezifischer Informationen aus verschiedenen Quellen. Hilfestellung leisten auch traditionelle Vorgehensweisen, etwa durch handelsseitige Analysen, die sich auf die wichtigsten Fehlartikel-induzierenden Gründe beziehen. Hilfreich kann u.a. die Dokumentation der Häufigkeit des Auftretens solcher Fehler sein. Relevant ist, ob Probleme lieferanten-, artikel- oder jahreszeitbezogen auftreten und ob vakante Zeitfenster erkennbar sind. Auf Basis der Ursachenanalyse lassen sich fokussiert Maßnahmen ableiten. Das kann z.B. ein gezieltes Hinterfragen der Höhe des artikelspezifischen Sicherheitsbestands oder der Ausgestaltung der im System hinterlegten produktspezifischen Bestellparameter sein. Erhebungen haben gezeigt, dass diese häufig irgendwann programmiert, aber kaum an sich verändernde

Rahmenbedingungen angepasst wurden. Die Intensität handelsseitig durchgeführter Qualitätskontrollen und eine dadurch ausgelöste Sperrung von Artikeln sollte ebenfalls hinterfragt werden. Einerseits vermeiden diese firmeninterne Wertberichtigungen. Andererseits können sie dazu führen, dass Lieferanten sich weigern, ein Handelsunternehmen mit den entsprechenden Waren zu beliefern.

Im zunehmenden Wettbewerb sind Fehlartikel ein echtes Problem. Hilfsmittel zur Erkennung der Ursachen, die zu Fehlartikeln führen, sind vorhanden. Ob hierfür der Einsatz von KI zwingend erforderlich ist, darf diskutiert werden. Insbesondere KMU werden nicht über die hierfür notwendigen Ressourcen verfügen. Ein Ausschlusskriterium ist die Firmengröße aber nicht, da Ursachenforschung und Dokumentation auch KI-unabhängig durch einfachste Programme und Auswertungen erfolgen können. Herausforderungen für alle Lösungswege sind die Identifikation der „richtigen“ Quellen, deren Auswertung, die Interpretation der Ergebnisse und die zielorientierte Ableitung von Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlartikeln. *Iz 11-24*

Prof. Dr. Stefan Rock lehrt Internationales Handelsmanagement, insbesondere Handelslogistik, an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI Business School).



Problempunkt: Regallücken kosten Umsatz und treiben Kunden womöglich zur Konkurrenz.

Optimierung muss ganzheitlich erfolgen

Digitalisierung erlaubt eine konsequente End2End-Optimierung der Liefernetzwerke – Händler sollten Inboundlogistik mit in den Fokus nehmen / Von Andreas Hartwig

Die Digitalisierung sowie ein ganzheitlicher Blick auf Inbound- und Outboundlogistik erlaubt Händlern einen neuen Grad der Logistik-Optimierung. Es geht um höhere Effizienz von einem Ende der Lieferkette zum anderen, also End2End (E2E).

Die Optimierung der Outboundlogistik hin zu Filialen und Kunden steht traditionell im Fokus der Verbesserungsbestrebungen der Handelsunternehmen. Das startete logischerweise bei den eigenen Logistikstrukturen (Lager und Cross-Docking). 100 Prozent der Kosten und Leistungen sind hier vom Händler direkt beeinflussbar und können zeitnah verändert werden.

Weniger Beachtung fand bisher meistens die Inbound-Seite, von den Lieferquellen bis hinein ins eigene Unternehmen. Die Transport- und sonstigen Kosten dieser Upstream-Seite sind weniger transparent und erscheinen weniger beeinflussbar. Die Entscheidungen werden hier mitunter geringer reflektiert im Rahmen der Einkaufsverhandlungen getroffen. Zwar ändert sich das mit dem Trend zur Beschaffungslogistik, aber meist geht es dabei nur um die Position bei Preisverhandlungen mit den Speditionen, um zu den eigenen Prozessen passende Anlieferungsstermine an der Rampe des Verteilzentrums und eine bessere Auslastung der Lkw im Interesse von CO₂- und Kosten-Reduzierung.

Doch eine End2-End-Optimierung kann viel mehr. Das Optimum aus Kosten- und Filial- sowie Kundenservice wird erst bei durchgängiger, simultaner Betrachtung sowohl der Inbound- als auch der Outboundlogistik erreicht. Bekannt ist das schon länger – doch die Umsetzung ist nicht trivial. Jetzt allerdings ist in diesem Bereich in vielen Handelsunternehmen eine verstärkte Aktivität zu erkennen, da die Kostenentwicklung sowie hohe Kundenerwartungen „Optimierungsdruck“ erzeugen und gleichzeitig die Digitalisierung neue Möglichkeiten zur integrierten und ständig aktuellen End2End-Verbesserung schaffen.

Es scheint, als ob die Zeit reif ist für die Verknüpfung von digitalen Zwillingen der Hersteller und Händler bis hin in die Filialen, um darauf basierend speziell die Transportkosten zu optimieren und gleichzeitig den Filialservice zu erhöhen. Möglich machen es die immer bessere Daten, die Qualität und Verfügbarkeit von Optimierungstools und häufig auch die Reduktion der komplexen Materie auf pragmatische Bausteine, die „normale Menschen“ dann sinnvoll operativ nutzen können.

Zur Optimierung der Inboundlogistik werden die folgenden vier Bausteine benötigt:

- Daten: Transportoptionen sowie -konditionen, Einkaufskonditionen und -rabattstaffeln, Informationen und Bedarfe von Lieferanten, Artikeln und Filialen

- E2E-Lieferkettenmodell: granulares Prozesskosten- und Kapazitätsmodell der relevanten Lieferwege bis ins Regal bzw. zum Endkunden.

- Optimierung: eine leistungsfähige, angepasste Optimierungslösung

- Ausführung: Prozesse und Software zum effizienten Szenarienvergleich sowie das Treffen, Umsetzen und Controlling von Lieferketten- und Transportentscheidungen

Im Zusammenspiel dieser Bausteine lässt sich heutzutage eine effiziente, laufende Optimierung erreichen, die vor allem auch mit Fokus Inboundlogistik die erreichbaren Vorteile erhöht.

Für die taktischen, mittelfristigen Entscheidungen zur Lieferanten- und Lieferkettenwahl sowie Transportorga-



FOTO: CELIA UHLMANN/KAUFLEND

nisation werden aggregierte Zukunftsdaten genutzt, die mit Hilfe detaillierter historischer Daten für die Optimierung verfeinert werden können. Und für die operativen Entscheidungen sind „real-time“ Daten erforderlich, die agile Anpassungen für jede Lieferung beziehungsweise Bestellung ermöglichen.

Das Optimierungskalkül hat als Kern ein E2E-Modell der Transport-, Lieferketten- und Prozessoptionen, der Einkaufskonditionen sowie eine „Optimierungs-Engine“, die eine simultane Entscheidung über das beste Bestellverhalten, den besten Weg sowie Transport einzelner Lieferungen ermöglicht. Neu ist hier insbesondere auch der immer stärkere Fokus auf die Transporte der Inboundseite, die auch in Kombination mit der Auslieferung durchgeführt werden können.

Entscheidend ist in jedem Fall, dass der Nutzende auf der Ausführungsseite möglichst wenig von der Komplexität der dahinterliegenden Optionen und Optimierungen mitbekommt, um sich auf die ständige, pragmatische Verbesserung der Entscheidungen und deren Umsetzung zu konzentrieren. Umso besser die „Use-Cases“ definiert und auf die essenziellen Parameter reduziert sind, umso direkter ist häufig der Nutzen, da sie umso besser angewendet werden. Idealerweise hat der Anwendende eine App, die genau zugeschnitten ist auf den einzelnen Anwendungsfall. Die Möglichkeit, das User-Interface einfacher und zielgerichteter zu gestalten, ist eine der Innovationen, die neuen Schwung in die Supply-Chain-Optimierung bringt.

Weitere Treiber der Entwicklung sind die verbesserten Möglichkeiten der „Optimierungs-Engines“ und die im Rahmen der allgemeinen Digitalisierung immer besser werdende Daten-Verfügbarkeit und -Qualität. Die Integration und Anbindung an die Unternehmensdaten beziehungsweise -systeme ist häufig ein großer Anteil der gesamten Projektaufwände. Der andere wesentliche Faktor für Aufwand und Erfolg ist die intensive Vorbereitung und Konsolidierung der Anwendungsfälle und -kalküle, so dass ohne Qualitätsverlust sehr praktische und tatsächlich optimale Entscheidungen getroffen und auch direkt umgesetzt werden können – samt Kontrolle der Ausführung. Welche Bedarfe dann in einer Lieferung sind und von welchem Lieferanten über welche Stufen, mit welchen Transporteuren sie so eintreffen, dass ein kostenoptimaler Filialliefer-

Eine „Optimierungs-Engine“ ermöglicht die simultane Entscheidung über das beste Bestellverhalten, den besten Weg sowie Transport einzelner Lieferungen

service erreicht wird, ist dann kein Zufallsprodukt mehr, sondern eine planvolle kontinuierliche Routine.

„Eigentlich wollten wir doch nur die Transportkosten optimieren“, werden Sie vielleicht denken, und es erscheint Ihnen ein durchgehender, datengetriebener Gesamtprozess zunächst aufwändig. Aber die einfachen, schnellen Potenziale haben Sie sicherlich bereits gehoben. Jetzt winken noch nachhaltige

Wettbewerbsvorteile, wenn man seine Transporte und die Supply-Chain-Struktur digital durchdringt und es gelingt, die integrierte Steuerung im Alltag zu meistern. Die gute Nachricht ist: die Möglichkeiten hierzu sind da und lassen sich durch einen strukturierten Ansatz schrittweise gut erreichen. lz 11-24

Andreas Hartwig ist verantwortlich für die Branche Handel bei Miebach Consulting.



59457 Werl
www.werneke.de

- 80.000 m² Lager
- 24h Service
- 10.000 m² Freilager
- Container-Service
- beheizbare Lagerflächen
- Pick & Pack
- Hochregallager
- Echtzeit-Scannung
- Blocklager
- über 120 LKW im Eigenfuhrpark
- Kommissionierung
- 1.000 m² klimatisierte Bürofläche
- IFS-zertifiziert

KONTAKTIEREN SIE UNS JETZT!

Ihr Ansprechpartner: **Arno Schulte 02922 80 60 250**

Verkehrswende braucht kluge urbane Logistik

Unterschiedliche Interessen im Bereich des Innenstadtverkehrs müssen zu Lösungen gebündelt werden – E-Commerce wird weiter wachsen / Von Stephan Seeck

Der Aufbau einer intelligenten urbanen Logistik bleibt eine dringende Aufgabe. Die Anforderungen von Verkehrswende, E-Commerce und Innenstadt-Handel müssen vereint werden.

„Verkehrswende“ ist zum Schlagwort der Politiker geworden: Verkehrsflächen in urbanen Zentren werden neu verteilt, meist zu Lasten des Individualverkehrs mit brennstoffbetriebenen Fahrzeugen. Die Innenstädte sollen attraktiver zum Wohnen werden und viele Städte haben sich Klimaneutralität als Ziel gesetzt. Aber wie kommen dann zukünftig die Stückgutsendungen in die innerstädtischen Geschäfte? Und wie die Pakete der Onlinehändler an ihre in den Zentren wohnenden Kunden? Was muss geschehen, damit auch in den Zeiten der Verkehrswende die urbane Logistik weiterhin funktioniert?

Erste Schritte der Verkehrswende sind bereits umgesetzt: Ursprünglich allgemeinzugängliche Fahrspuren sind nur noch nutzbar für ÖPNV oder Fahrräder, Parkräume werden reduziert, mehr Raum für nachhaltige Verkehre eingeräumt (Fußwege, Fahrradschnellstraßen etc.). Insbesondere das „kurze“ Halten in zweiter Reihe, um Pakete oder Warensendungen an Geschäfte auszuliefern, wird an vielen Stellen unmöglich gemacht. Die Belieferung in urbanen Räumen wird damit schwieriger – und teurer.

Dagegen stehen aber weiter steigende Liefermengen: Mit Temu ist ein neuer Onlinehändler in den Markt eingetreten, was das Wachstum der Paketmengen vorantreiben wird. Außerdem wird das Kaufhaussterben hoffentlich zu mehr Umsatz bei kleinen lokalen Einzelhändlern führen, was wiederum die Liefermengen an die innerstädtischen Geschäfte erhöhen würde.



FOTO: HERMES

Neue Konzepte der urbanen Logistik können und werden sich in diesem Umfeld durchsetzen. Zum einen sind die alternativen Liefermethoden zu nennen, die in Projekten bereits erfolgreich erprobt wurden: Lastenfahrräder, Zustellroboter, Paket-Straßenbahnen und Drohnen sind auf ihre Machbarkeit bereits getestet worden – nur die Wirtschaftlichkeit war bisher häufig nicht gegeben. Durch die Kostenbelastung der klassischen Zustellung werden diese Methoden aber nun interessant. Gerade die Verteilung über Makro- und Mikrohub in Kombination mit der Auslieferung per Lastenfahrrad oder Begleit-Roboter auf der Letzten Meile hat hohes Potenzial für eine wirtschaftlich tragfähige Umsetzung. Hinzu kommt, dass durch die Kombination der Methoden mit einer digitalen Steuerung – unterstützt durch Elemente Künstlicher Intelligenz – sowie der Automatisierung von Makro- und Mikrohub die Wirtschaftlichkeit der Prozesse alternativer Lieferkonzepte weiter gesteigert werden kann.

Alle Beteiligten müssen für die nötige Verbesserung der Innenstadt-Logistik kooperieren

Noch ist die Umsetzung solcher Konzepte auf Pilotprojekte beschränkt, ein sich wirtschaftlich selbsttragendes Zustellunternehmen im urbanen Raum „der neuen Art“ existiert noch nicht. Was hierfür noch fehlt, ist die kooperative Zusammenarbeit aller an der letzten Meile beteiligten Stakeholder. Hierzu gehören nicht nur die großen KEP-Logistikdienstleister sowie die Letzte-Meile-Startups, sondern auch die Versender. Letztere sind es, die die Anforderungen an die Letzte Meile bestimmen. Politik und Verwaltung (Kommunen) wiederum legen die Regeln fest, die den urbanen Raum gestalten und damit die Grundlage für die urbane Logistik festlegen.

Nur durch kooperative Zusammenarbeit dieser Stakeholder – und weiterer Partner, wie z.B. Immobilienfachleute, die Platz für innerstädtische Umschlagpunkte anbieten können – sind innovative Zustellkonzepte so zu realisieren, dass sie sich dauerhaft auch wirtschaftlich durchsetzen. Hierfür muss die Diskussion zwischen den

Umweltfreundlich in der Stadt: Fahrrad-Transporter sind ein erster Schritt. Für breitenwirksame Lösungen braucht es aber eine Gesamtbetrachtung.

Stakeholdern gefördert werden. Eines der Foren dafür ist das Urban Supply Chain Symposium, welches dieses Jahr bereits zum dritten Mal stattfinden wird. Das Format des Symposiums ist darauf ausgerichtet, eine vertrauensbildende Diskussion zwischen den unterschiedlichen Gruppen zu etablieren. Erreicht wird dies durch nur kurze Key-Note-Beiträge, dafür aber viel Raum für Podiums-Diskussionen und Round-Table-Gespräche. Des Weiteren wird beim Symposium darauf geachtet, dass alle Stakeholder-Gruppen möglichst gleichmäßig berücksichtigt sind, um alle Perspektiven auf die Letzte Meile einzubeziehen – daher auch eine Teilnehmerbegrenzung je Stakeholder-Gruppe.

Die ersten beiden Symposien waren ein Erfolg, sodass wir als Veranstalter hoffnungsvoll das 3. Supply Chain Symposium am 25. und 26. April in Berlin organisieren. Aus der Politik haben die Senatorin für Mobilität aus Berlin sowie eine Bundestagsabgeordnete aus dem Verkehrsausschuss zugesagt. Von den Logistikdienstleistern haben sich mehrere Vorstände angekündigt.

Iz 11-24

Dr. Stephan Seeck ist Professor für Logistik und Supply Chain Management an der HTW Berlin und Vice President bei der 4flow AG

ANZEIGE

Der Food-Logistiker  DE-ÖKO-007

EBELING
Logistik

Wir schaffen wirtschaftliche Lösungen

Region Hannover · Dreieck A7/A2
www.ebeling-logistik.de

Biek plädiert für Zulässigkeit von Werkverträgen in Paketlogistik

Branchenverband argumentiert gegen gesetzliches Verbot von Subunternehmens-Konstruktionen in der Paketzustellung / Von Elena Marcus-Engelhardt

Der Bundesverband Paket und Expresslogistik (Biek), der für DPD, Hermes, GLS, UPS, Go und Nox als Konkurrenz des Marktführers DHL spricht, erklärt „Vertragspartnerschaften“ für unverzichtbar für die Paketbranche. In seinem Plädoyer erklärt der Verband, warum er ein Verbot von Subunternehmens-Konstruktionen für unverhältnismäßig hält.

Leistungsfähige Unternehmen sind die wirtschaftliche Basis unserer funktionierenden modernen Gesellschaft. Unternehmen können nur leistungsfähig sein, wenn sie im geltenden Recht die wirtschaftlichsten Lösungen für die Produkte und Dienstleistungen finden, die nachgefragt werden. Immer neue zusätzliche Regeln bergen die Gefahr, dass unternehmerisches Handeln erstickt wird. Nur Unternehmen, die ihre Prozesse selbst organisieren, um die besten Lösungen finden, können im Wettbewerb erfolgreich sein.

Ein Beispiel für eine erstickende schädliche Regelung ist nach Auffassung des Bundesverbands Paket und Expresslogistik die aktuelle Diskussion, Vertragspartnerschaften (Werkverträge mit Subunternehmern) in der Paketbranche zu verbieten. Weltweit ist es zulässig, dass Logistikunternehmen andere Unternehmen mit dem

Transport von Waren beauftragen. Verschiedene politische Akteure und Gewerkschaften wollen allerdings der Paketbranche untersagen, Vertragspartner einzusetzen, weil dies gesetzeswidrige Strukturen begünstigt. Dieses Verbot soll im neuen Postgesetz verankert werden. Sie verrennen sich dabei in der Annahme, dass die Paketbranche ein grundsätzliches Problem mit ausbeuterischen Strukturen habe. Ihrer Meinung nach könne das nur gelöst werden, wenn man die großen Paketdienstleister zwingt, alle Beschäftigten direkt anzustellen. Es gibt allerdings keine tragfähigen empirischen Nachweise für ein systemisches Problem in der Branche, weder vom Zoll noch von einer anderen aussagekräftigen Stelle.

Mit dem geforderten Verbot werden tausende mittelständische Unternehmen der Paketbranche in ihrer Existenz bedroht, obwohl sie alle Gesetze einhalten. Der Staat muss den Wunsch begrenzen, seine politischen Ziele als Handlungsvorgabe für Unternehmen vorzugeben und durchzusetzen. Der Ansatz „command and control“ passt nicht zur sozialen Marktwirtschaft.

Hinzu kommt, dass ein Verbot von Vertragspartnerschaften in der Paketbranche rechtlich in mehrfacher Hinsicht unzulässig ist. Zu diesem Ergebnis kommt Prof. Dr. jur. Stefan Greiner, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherheit an der Universität Bonn in einem Rechtsgutachten. Es trägt den Titel „Direktanstellungsgebot und Tarifier-

streckung in der KEP-Branche – eine verfassungs-, unions- und tarifrechtliche Untersuchung“ und wurde vom Bundesverband Paket und Expresslogistik in Auftrag gegeben.

Professor Greiner warnt, dass ein gesetzliches Verbot eine besonders intensive Eingriffswirkung hätte: Der Wettbewerb würde stark eingeschränkt, gewachsene Unternehmensstrukturen beseitigt. Mit den Vorgaben des Grundgesetzes und des europäischen Rechts stünde dies eindeutig nicht im Einklang. Ein Subunternehmerverbot in der Paketbranche wäre klar unverhältnismäßig.

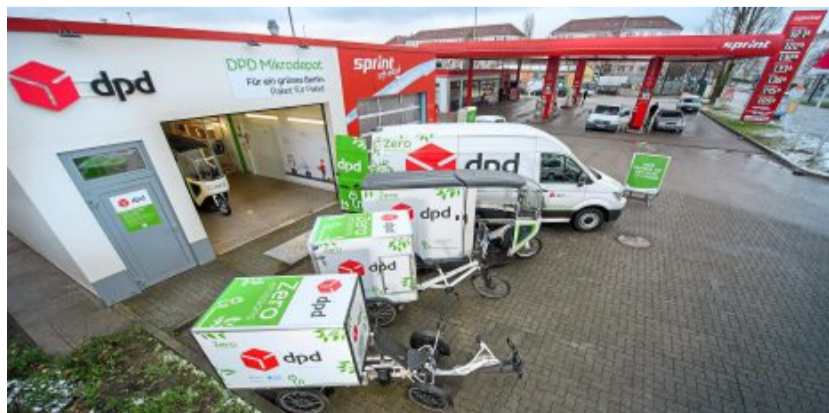
Jeder einzelne Rechtsverstöß ist einer zu viel, das steht fest. Ein systemisches Problem liegt in der Paketbranche jedoch gar nicht vor. Es werden allerdings Zollkontrollen benötigt, um die Ehrlichen zu unterstützen und die Personen oder Unternehmen, die absichtlich Rechtsverstöße begehen, zur Verantwortung zu ziehen.

Ein Vertragspartnerverbot ist kein gangbarer Weg für die Sicherstellung von guten Arbeitsbedingungen. Den Paketdienstleistern liegt viel daran, dass die Menschen, die in der Paketbranche arbeiten, ordentlich behandelt werden. Hierfür nutzen sie eigene Auditingen und das vom Biek und seinen Mitgliedern entwickelte und etablierte Prüfsiegel PQ KEP. Dieses hält das Bundesarbeitsministerium für das beste Mittel zur Sicherstellung von

guten Arbeitsbedingungen. Schwarze Schafe erhalten das Prüfsiegel nicht und werden so ausgesiebt. Die Ausweitung und Schärfung der PQ-KEP-Zertifizierung ist bereits im neuen Postgesetz vorgesehen. Dieser Weg ist sinnvoll, umsetzbar und rechtskonform – ein Vertragspartnerverbot ist das genaue Gegenteil davon.

Vertragspartnerschaften sind unverzichtbar für die Paketbranche. Alle Paketdienstleister, die im Bundesgebiet zustellen, schließen Werkverträge mit Transportpartnern ab. Sie nutzen damit die Vorteile der arbeitsteiligen Wirtschaft. Das bringt zahlreiche Vorteile für beide Seiten. Hier nur zwei Beispiele: Einerseits können kleine Fahrzeugflotten dezentral sehr effizient eingesetzt werden, andererseits können kleine Unternehmen am globalen Paketmarkt teilnehmen, ohne dafür ein bundesweites Netzwerk aufbauen zu müssen. Die unternehmerische Kreativität tausender Vertragspartner trägt dazu bei, dass Arbeitsplätze geschaffen werden und die Branche mit ihrer Wertschöpfung einen entscheidenden Beitrag für die Gesellschaft leistet.

Iz 11-24



Gegenwind: Der Bundesrat will Paketdiensten Werkverträge per Gesetz verbieten.

FOTO: DPD

Dieser Artikel ist ein Meinungsbeitrag einer Interessenvertreterin und kein Kommentar der LZ-Redaktion. Elena Marcus-Engelhardt ist Leiterin des Bereichs Kommunikation und Politik, Bundesverband Paket und Expresslogistik e. V. (Biek).

Die Party des Quick-Commerce ist vorbei

Konsolidierungswelle rollt – Einzelne Schnell-Lieferungen an jeden Kunden sind nicht effizient – Investoren ziehen sich zurück / Von Horst Manner-Romberg

Das Phänomen Quick-Commerce scheint an sein Ende zu kommen. Angesichts des offensichtlichen Mangels an Effizienz und damit Profitabilität sind immer weniger Investoren bereit, Geld mit dieser Form von Lieferservices zu verbrennen.

Marktbeobachter hatten bereits von Anbeginn an davor gewarnt, dass das Geschäftsmodell der Quick-Commerce-Anbieter (Q-Com) auf wackligen Beinen steht und primär von den bei Investoren eingesammelten Geldern lebt. Nach dem Abklingen der Pandemie-bedingten Sondereffekte und angesichts der veränderten Marktrahmenbedingungen, insbesondere im Finanzierungsumfeld, deutet jetzt alles auf eine massive Konsolidierung des Geschäfts hin. Als Q-Com werden in diesem Artikel Quick-Commerce-Firmen im engeren Sinne (E-Food) mit (teilweise reinen) Restaurant-Speisen-Zustellern zusammengefasst.

Wie in den besten Zeiten vor dem Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 gehört die sogenannte Cashburn-Rate offenbar noch immer zum Alltag vieler Q-Com-Dienste. So hat Getir nach übereinstimmenden Berichten einen monatlichen Cash-burn zwischen 80 und 100 Mio. US-Dollar. Getir hatte im vergangenen Jahr durch die Übernahme des Wettbewerbers Gorillas für Schlagzeilen gesorgt. Oder Delivery Hero: das 2011 gegründete Unternehmen macht zwar keine Angaben zum Cash-burn, aber wie der nach nur knapp zwei Jahren wieder aus dem Dax geworfene Konzern mitteilte, sei er jetzt auf dem Weg zum Break-even. Offenbar ist das ein langer Weg. Ziel ist laut Delivery Hero ein bereinigtes Ebitda von mindestens 1 Prozent.

Außerhalb Deutschlands ist das Bild noch krasser: So hat beispielsweise der Lieferdienst Dunzo im Geschäftsjahr 2022 bei Umsätzen von umgerechnet knapp 6 Mio. Euro seinen Verlust auf rund 50 Mio. Euro verdoppelt. Der Hauptinvestor, einer



Nicht effizient: Der Quick-Commerce-Konzern Getir hat nach Medienberichten einen Cashburn von über 80 Mio. US-Dollar pro Monat.

der größten Einzelhändler Indiens, hat seit der Gründung des Startups in 2014 rund 460 Mio. USD in die Firma gesteckt; einen Gewinn hat der Lieferdienst noch nie erwirtschaftet.

Oder auch der einst mit 450 Mio. Euro bewertete italienische Lebensmittel-Lieferdienst Everli. Dieser ist jetzt an einen Käufer für 1 Euro veräußert worden, weil der sich bereit erklärt hat, die Verbindlichkeiten des 2014 gegründeten Startups zu übernehmen. Oder der Lieferdienst Swiggy. Im Geschäftsjahr 2022 hat das Unternehmen bei Umsätzen von rund 649 Mio. Euro einen Verlust von 413 Mio. Euro erwirtschaftet. Angeblich soll noch in diesem Jahr ein Börsengang realisiert werden.

Nach oben gibt es bei der Höhe der Verluste anscheinend keine Grenze. So hat der indonesische Anbieter J&T Express, der sich zu einem der

Nur wenige Anbieter werden überleben

größten Lieferdienste in Südostasien entwickelt hat (Präsenz in 13 Ländern), im Zeitraum 2020 bis 2022 bei einem starken Umsatzwachstum einen bereinigten Nettoverlust von mehr als 5,8 Mrd. Euro eingefahren.

Angesichts der nun offenbar kritischer werdenden Investoren und einem stark veränderten Kapitalmarktumfeld kann es also kaum überraschen, dass Q-Com-Anbieter umfangreiche Restrukturierungen beziehungsweise Personalentlassungen ankündigen. Die Begründung lautet meist, das Geschäft sei nicht im Einklang mit den Erwartungen gewachsen und jetzt sei das Ziel, langfristig ein nachhaltiges Unternehmen zu schaffen. Andere machen ganz zu – wie Foodora Deutschland von Delivery Hero oder Grovy.

Das finanzielle Desaster hat ein beträchtliches Ausmaß angenommen.

Allein die drei Firmen Delivery Hero, Just Eat Takeaway.com und Deliveroo haben seit 2021 insgesamt rund 75 Prozent ihres Wertes verloren – über 50 Mrd. USD an Marktwert, hat die Europäische Lebensmittelagentur EFA ausgerechnet.

Dabei hatten Marktkenner von Anbeginn an gewarnt, dass mit den Geschäftsmodellen der Anbieter kaum nachhaltig Erträge erwirtschaftet werden können. Die Gründe dafür sind vielfältig und müssen im jeweiligen Einzelfall analysiert werden. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass die Logistikstruktur daran entscheidenden Anteil hat.

Die Abwicklung von jeweils nur einzelnen Aufträgen und die Punkt-zu-Punkt-Verkehre ermöglichen eben keine Skaleneffekte. Schlimmer noch: anders als im klassischen Kuriergeschäft müssen die Fahrer häufig wieder zum Ausgangspunkt einer Tour – Restaurant oder Supermarkt – zurückkehren, um den nächsten Auftrag anzunehmen.

Bessere Chancen auf Rentabilität dürften dagegen die Lieferdienste der Online-Supermärkte haben. Bei Ocado und Picnic basiert die Letzte-Meile-Logistik auf einem klassischen Milchmann-Prinzip mit verbindlichen Zeitfenstern. Und dies ermöglicht dank einer vernünftigen Tourenplanung und dadurch gut ausgelastete Lieferfahrzeuge Skaleneffekte – insbesondere wenn die Nutzerdichte und damit die Zahl der Abladepunkte in einer Straße oder zumindest in einem Stadtviertel sukzessive steigt.

Wohin entwickelt sich also das Geschäft der Internet-basierten Lebensmittel-Lieferservices? Die finanziellen Probleme werden für viele Anbieter nicht geringer werden. Berücksichtigt man dann noch, dass die Sozialabgaben-freie Beschäftigung der Lieferkurier weltweit Justiz und Politik auf den Plan gerufen hat, steht fest, dass nur wenige Anbieter überleben werden.

lz 11-24

Horst Manner-Romberg ist Experte für KEP-Dienste und City-Logistik sowie Gründer und Chef der Unternehmensberatung MRU.

NAGEL-GROUP

E-MOBILITÄT WEITER ANTREIBEN

Die Reichweite wird größer, das Fahrgefühl überzeugt die Fahrer: Der erste vollelektrische Lkw mit elektrischer Kühlung ist bei der Nagel-Group seit einem Jahr im Einsatz. Der E-Lkw ist zuverlässig im Dauereinsatz und versorgt von Bochum aus das Ruhrgebiet mit Lebensmitteln. 2024 wird die Nagel-Group weitere Pilotprojekte im Bereich Elektromobilität auf die Straße bringen. Und gemeinsam mit verschiedenen Herstellern die Herausforderung angehen, temperaturgeführte Transporte auch bei längeren Strecken zu elektrifizieren.

Was Carsten Taucke, CEO der Nagel-Group, über die ökologischen Ziele des Unternehmens sowie über die vielfältigen Herausforderungen und Chancen der E-Mobilität denkt, erfahren Sie im Interview auf:

nagel-group.com/newsroom



„Wir haben alle ein gemeinsames Ziel. Wir wollen ökologischer werden.“

Carsten Taucke, CEO der Nagel-Group

Mehrweg wird nur durch Standards effizient

Die Initiative Reusable To-Go führt potenzielle Player in einem übergreifenden Mehrweg-Behälter-System zusammen – Pilotregion Rhein-Main / Von Ekart Kuhn

Die Initiative „Reusable To-Go“ will Ressourcenverschwendung und Plastikvermüllung der Natur durch den Aufbau massentauglicher Mehrweg-Behälter-Systeme entgegenwirken. Es geht um standardisierte und effiziente Lösungen für eine Kreislaufwirtschaft.

Aktuell reduziert sich das Thema „Umweltschutz durch Mehrweg“ in Politik und Wirtschaft immer mehr auf reine Lippenbekenntnisse. Es ist als nachhaltiger Lösungsansatz in aller Munde – aber eine effiziente, flächendeckende Realisierung ist nicht sichtbar.

Statt dessen wird fast täglich eine „neue Sau durchs Dorf getrieben“, was die Entwicklung und Einführung von Mehrweg-Verpackungen, Transport- und Endverbraucher-Gefäßen sowie Wein- und andere Getränkeflaschen angeht. Presse und Soziale Medien berichten täglich über das Thema – oftmals ohne Hintergrundrecherche und Eintauchen in die komplexe Materie. Diese meist Marketing getriebenen Projekte und Geschäftsmodelle hören sich toll an, aber elementare Dinge wie z.B. Standardisierung von Produkt und Prozessen fehlen. Stattdessen werden immer wieder Unsummen an Fördermitteln und Investoren-Cash verbrannt.

In der Initiative „Reusable To-Go“ haben sich Gesellschafter mit hohem Fachwissen aus Handel, Pooling, Dienstleistung, IT, Hygiene, Standardisierung etc. zusammengeschlossen. Sie bieten das notwendige Know-how, um bei Verbrauchern, Handel und Dienstleistern kostengünstige und umsetzbare Komplett-Systeme zu installieren. Schwerpunkte der Initiative sind im ersten Schritt die Themen Mehrweg-Geschirr für den To-Go-Bereich und Wein in Mehrweg-Flaschen.

Für beide Herausforderungen gibt es viele kleine Initiativen, die tolle Produkte entwickelt haben. Doch das sind Inselösungen – es gibt kein einheitliches

Rücknahmesystem und keine standardisierten Hygiene-Konzepte. Übergreifende Systeme für Bepfandung, Pfandclearing, Rücknahme, Reinigung und Wiederbereitstellung sind aber die Voraussetzung für eine flächendeckende Nutzung und Akzeptanz.

Reusable To-Go ist dabei, die Region Mainz-Wiesbaden-Darmstadt zu einem Pilotraum für ein breit akzeptiertes Mehrweg-Modell zu machen. Grundidee ist die Nutzung von bereits vorhandenen regionalen Infrastrukturen zur Abwicklung von Transport, Reinigung und Pfandabwicklung der Mehrweg-To-Go-Behälter. Dies ermöglicht eine schnelle, kosteneffiziente, autarke und nachhaltige Zirkulation von Mehrweg-Behältern in einer Kommune. Insbesondere wird hier die Möglichkeit einer anbieterübergreifenden Rückgabe der Behälter nahe beim Verbraucher ermöglicht – in vielen Ausgabestellen und Rücknahmeautomaten. Grundlagen sind entsprechende Regelwerke für die jeweiligen Bereiche. Dazu gehört eine sichere digitale Abwicklung des Pfandes und der über einen Treuhänder verhandelten Vergütungen für erbrachte Rückführ-Dienstleistungen.

Zur Serienreife entwickelte Prozesse könnten – mit kleineren Anpassungen – auch auf die Bereiche FMCG, Foodservices und E-Commerce übertragen werden. Entscheidend ist die Integration der Voll- und Leergutströme in existierende Infrastrukturen. Das Rückgrat

Zuerst sollen To-Go-Behälter und Weinflaschen kommen, dann weitere Verpackungen aus den Bereichen FMCG und E-Commerce

bilden der mehrweg-erprobte Getränkefachgroßhandel, regionale Direktlieferanten, Foodservice-Lieferanten, Bäcker, Frischdienste, kommunale Betriebe (z.B. Abfallentsorgung), Paketdienste und andere in den Kommunen aktive Frachtraumführer.

Vor dem Hintergrund der immer knapper werdenden Ressourcen, Fahrer und Zugangsslots zu den Innenstädten können Kreislaufverbundsysteme eine Vorreiterrolle bei der Optimierung der Nutzung von Frachtraum in Innenstädten spielen. In diesem Kontext bekommen die Einführung von Regelwerken und Food-Safety-Guidelines sowie eine kontinuierliche Überprüfung und Zertifizierung der beteiligten Betriebe eine entscheidende Rolle.

Die Integration der Mehrweg-To-Go-Behälter in die Infrastruktur bestehender Mehrweg-Systeme könnte und soll als Blaupause den Ausbau von Mehrweg-Lösungen in Konsumgüterbereich und E-Commerce erheblich beschleunigen. Durch die Sammlung standardisierter Supply-Chain-Daten könnte KI-Software Tourenplanung und Frachtraumauslastung optimieren, vorrangig im Problembereich Innenstädte.

Vor der Initiative Reusable To-Go liegt ein spannender Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit im Verpackungsbereich. Der politische und wirtschaftliche Wille ist in der Pilotregion vorhanden, qualifizierte und erfahrene Manpower auch. Ihr Ziel sind Aufbau und Nutzung durchgängiger und standardisierter Systeme. Das Motto muss jetzt sein „Machen statt nur Reden“. Dann können wir in puncto Mehrweg sehr schnell effiziente Lösungen etablieren und umweltrelevante Quoten erzielen. *lz 11-24*

Ekart Kuhn ist Gründer und Chef des Consultingunternehmens Ekupac, spezialisiert auf Urbane Logistik und Mehrweg-Transport-Systeme.



Modell-Stadt: In der Region Mainz-Wiesbaden testet eine ganze Reihe von Unternehmen gemeinsam ein massentaugliches System für den Rundlauf von Mehrweg-Verpackungen.

Kleine Dinge erhöhen Zufriedenheit der Lkw-Fahrer und halten sie im Job

Wissenschaftler und Praktiker aus der Food-Logistik entwickeln Katalog mit Vorschlägen für höhere Motivation / Von M. Krupp, N. Lubecki-Weschke und C. Niessen

Das Projekt „LeitFahr³“ entwickelt einen Katalog mit Vorschlägen, die helfen sollen, Lkw-Fahrer im Betrieb zu halten. Es geht vor allem um kleine Maßnahmen für eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Die Ressource Fahrer wird immer knapper. Deshalb entwickeln Wissenschaftler gemeinsam mit Unternehmen aus der Lebensmittellogistik, dem Großhandel und der Logistik-Dienstleistung im Projekt „LeitFahr³“ einen Maßnahmenkatalog zur Förderung von Motivation und Befinden. Dafür identifizierten sie die Ursachen für Demotivation im Arbeitsalltag von Nahverkehrsfahrern durch Fahrerbefragungen sowie Fokusgruppen und entwickelten passende Maßnahmen.

Arbeitskräftemangel ist ein branchenübergreifendes Problem, so auch in der Logistik. Bereits jetzt fehlen in Deutschland ca. 70.000 Fahrer. 5 Prozent der Stellen beim Fahrpersonal bleiben unbesetzt. 2027 werden geschätzt bis zu 161.000 Fahrer fehlen. 80 Prozent der deutschen Logistik-Dienstleister bezeichnen den Fahrermangel als bedeutende Herausforderung.

Die Ursachen für den Fahrermangel reichen von fehlender Attraktivität des Berufsbilds über den Wegfall der Wehrpflicht als Ausbildungsgelegenheit bis hin zum Rückgang des Erwerbskräfte-

potenzials. Auch wenn sich viele Probleme nur gesamtgesellschaftlich bekämpfen lassen, kann jedes einzelne Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um für Fahrer – und Fahrerinnen – attraktiv zu sein.

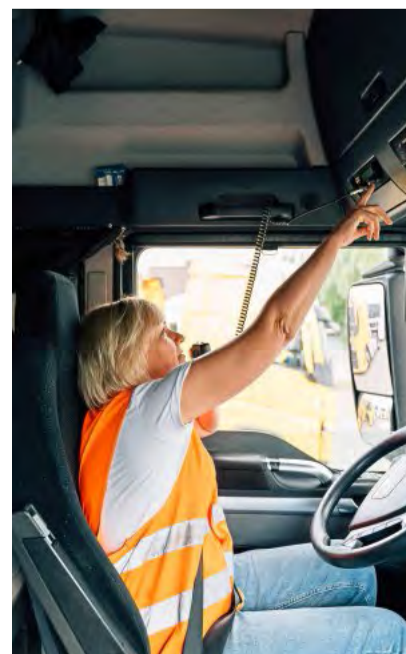
Für die Lebensmittel-Logistik spielt der Nahverkehr eine bedeutende Rolle: Die Fahrer, die auf der letzten Meile z.B. Einzelhandelsgeschäfte oder Restaurants beliefern, haben direkten Kundenkontakt und tragen unmittelbar zur deren Zufriedenheit bei – oder zu deren Unzufriedenheit, wenn sich die Stressfaktoren der Fahrer beim Kunden niederschlagen.

Betroffene Unternehmen haben sich deshalb mit der Technischen Hochschule Augsburg (THA_ops), dem Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben PiA an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und der Arbeitsgruppe für Supply Chain Services des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS im Forschungsprojekt „LeitFahr³“ zusammengeschlossen, das durch das Bayerische Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr unterstützt wird.

Ziel ist es, die Motivation und Gesundheit von Nahverkehrsfahrern zu verbessern. Es lohnt sich für Unternehmen, in das Wohlbefinden ihres Fahrpersonals zu investieren, um dieses zu halten und das Recruiting zu erleichtern. Individuelle Unzufrieden-

heit und mangelnde Motivation können andernfalls dazu führen, dass Fahrer gesundheitliche Probleme bekommen, den Arbeitgeber oder sogar den Beruf wechseln.

Durch eine umfangreiche Befragung der Fahrer und durch Fokusgruppen identifizierte das Projektteam, wie es den Fahrern aktuell geht, an welchen Punkten ihres Alltags sie gestresst werden und was sie motiviert.



Einfaches Rezept: Wer die Arbeitszufriedenheit erhöht, hält seine Lkw-Fahrer.

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Commitment, also die Identifikation mit dem und die Einbindung in das Unternehmen, hilft Fahrer zu halten. Andererseits fühlen sich eingebundene Fahrer bei belastendem Arbeitsalltag „gefangen“. Der Appell lautet also: Commitment schaffen und für stressreduzierten Alltag sorgen.

Auch die Unternehmenskultur, insbesondere Umgangston und empfundene Wertschätzung, haben starken Einfluss auf Motivation und Befinden der Mitarbeiter. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Disponenten, die für viele Fahrer die Hauptansprechpartner sind. „Wenn der Disponent Stress hat, hat der Fahrer Stress“ – so die Aussage von Fokusgruppen-Teilnehmern. Der Umgang der Kunden mit ihnen spielt ebenfalls eine Rolle: Freundliche, gut organisierte Kunden motivieren. Unfreundliche, schlecht motivierte demotivieren.

Der Zustand der Fahrzeuge ist für die Fahrer ein zentrales Thema. Insbesondere wenn der Lkw mit Kollegen geteilt wird, kommt es zu Ärger und Stress bei der Übernahme, z. B. wegen mangelnder Hygiene oder Betankung.

Neben den menschlichen Aspekten wirken sich die unternehmerischen Prozesse auf das Befinden der Fahrer aus: Wenn z. B. zu verladende Ware nicht bereitsteht, der Lkw schlecht gewartet ist oder Stammdaten Fehler aufweisen, führt das beim Fahrpersonal zu Stress.

Die Beispiele zeigen, dass Unternehmen Ursachen für Fahrer-Demotivation konkret bekämpfen können, indem sie u. a. klare Spielregeln aufstellen und kommunizieren und internen Prozesse verbessern. Das zur Verfügung gestellte Equipment und die Lkw sollten in tadellosen Zustand gehalten werden.

Schulungen können für alle Beteiligten nützlich sein: Disponenten sollten in operativen Führungsaufgaben geschult werden, während Fahrer darauf vorbereitet werden können, Stresssituationen im Umgang mit schwierigen Kunden zu bewältigen. Angesichts der vielen Fahrer mit Migrationshintergrund sind Sprachkurse sinnvoll, um die Kommunikation intern und an den Schnittstellen zu verbessern.

Obwohl viele der skizzierten Maßnahmen einfach erscheinen mögen, ist ihre konsequente Umsetzung entscheidend, um motiviertes und gesundes Fahrpersonal langfristig zu gewinnen und zu halten. Die detaillierten Ergebnisse von LeitFahr³ werden voraussichtlich im Frühsommer veröffentlicht. *lz 11-24*

Prof. Dr. Michael Krupp ist Professor für Logistik und Supply Chain Management an der TH Augsburg. Nicole Lubecki-Weschke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe für Supply Chain Services des Fraunhofer IIS. Prof. Dr. Cornelia Niessen ist Professorin für Psychologie im Arbeitsleben an der FAU Erlangen-Nürnberg.