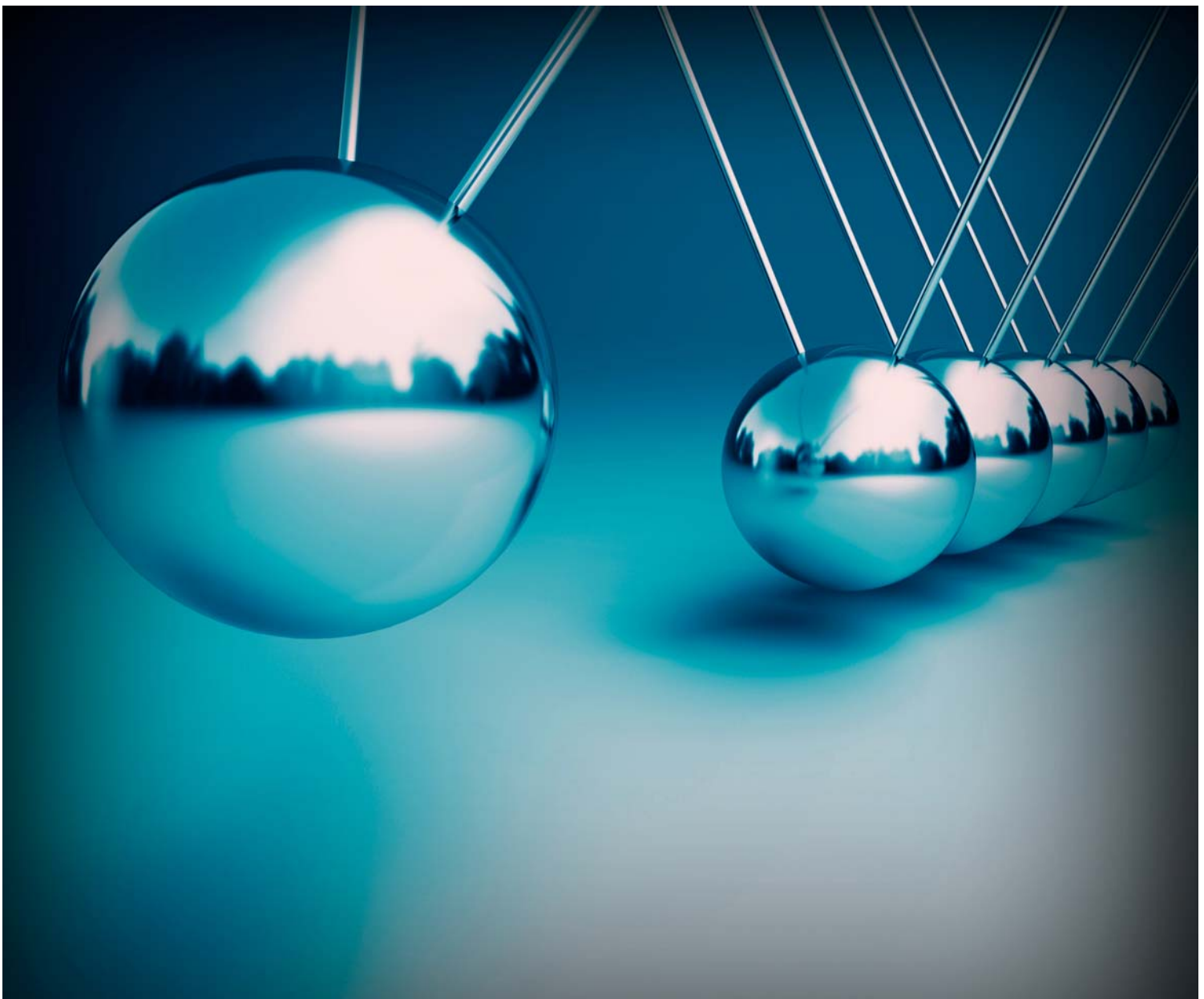


33. TAGUNG AM 11. UND 12. NOVEMBER 2019
STEIGENBERGER GRAF ZEPPELIN, STUTTGART



Systemrelevant!

Die digitalisierte Logistik wird zum Impulsgeber
des Wirtschaftsstandorts Deutschland



Aufbruch in den Umbruch

„Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet“, schreibt der amerikanische Informatiker Alan Kay all jenen ins Stammbuch, die sich über den Mangel an Sicherheit und Berechenbarkeit in unserer Epoche beschwerten. Wohl dem, der’s kann, wird mancher Ängstliche entgegenen und Zukunft als etwas definieren, das meistens schon da ist, bevor wir damit rechnen. Proaktiv Zukunft gestalten versus reaktiv Zukunft erfahren – in diesem Spannungsfeld agiert auch die Logistikindustrie, die an so vielen Fronten gleichzeitig herausgefordert wird wie niemals zuvor. Inwieweit es den Unternehmen gelingt, proaktiv zu denken und zu handeln, davon wird die Wettbewerbsfähigkeit des Logistikstandorts Deutschland abhängen. Denn die hoch agile Logistikindustrie ist auf Grund ihrer wachsenden Verflechtung mit Sektoren wie Produktion, Handel und Dienstleistungen längst zu einem systemrelevanten Wirtschaftsfaktor in Deutschland aufgestiegen. Daraus erwächst geradezu eine „Verantwortung zur Zukunftsfähigkeit“: Wie künftig die Logistik tickt, so tickt auch die deutsche Wirtschaft.



Logistik – verschmähter Star der deutschen Wirtschaft

Seit Jahrzehnten gilt die Automobilindustrie als DER entscheidende Tragbalken des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Eine Industrie, die es seit den Zeiten Kaiser Wilhelms des Zweiten gibt, wurde von deutschen Ingenieuren zur Perfektion entwickelt und ist noch heute das Synonym für die Wirtschaftskraft unseres Landes.

Doch die Zeit droht über das Relikt aus dem 19. Jahrhundert hinwegzurollen. Kriminelles Verhalten, mafiöse Verhältnisse, arrogante Innovationsverweigerung bei alternativen Antrieben und autonomen Technologien und die trügerische Sicherheit bewährter Rücken- deckung durch den Staat werfen einen bedrohlichen Schatten auf die Zukunft der bislang eindeutig systemrelevanten Branche der deutschen Wirtschaft. Ob die Automobilindustrie Deutschlands ihren internationalen Rang halten kann, ist keineswegs sicher, eher sind Zweifel angebracht.

Allerdings hat sich in den letzten Jahren ein zweiter Wirtschaftszweig als systemrelevant etabliert: die Logistikindustrie, der drittgrößte ökonomische Sektor im Land. Ohne vergleichbare staatliche Unterstützung (ja nicht selten sogar unter staatlichem Gegenwind) hat sich unsere Logistik weltweit eine Führungsposition erarbeitet, wie ein Blick auf einschlägige Rankings beweist. Mit dem gewaltigen Potenzial, das die Digitalisierung für die Logistik der Zukunft bereithält, ist die Vision, dass diese Industrie Deutschlands Wohlstandszugpferd Nummer 1 sein wird, nicht zu verwegen. Neue Geschäftsmodelle, eine stetige Anpassung an die Marktanforderungen und unbedingte Innovationsbereitschaft können diese Vision realisieren.

Doch dies gilt nur dann, wenn die Unternehmen der Logistikindustrie diese Chance erkennen und entsprechend handeln. Die allzu oft noch zu beobachtende Unbeweglichkeit muss überwunden werden, wenn die Logistik nicht global zurückfallen soll. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen je nach Situation neu erfinden müssen, dass sie bereit sein müssen, ihre bisherigen Erfolgskonzepte fallenzulassen, wenn es das Marktumfeld erfordert und dass sie vom Technologienutzer zum Technologietreiber werden. Die Pomadigkeit der deutschen Automobilhersteller muss als Warnung dienen: Sie hat diese Traditionsindustrie in eine gefährliche Schiefelage gebracht. Damit dies der Logistikindustrie nicht auch bevorsteht, muss sie sich den vielfältigen Anforderungen des digitalen Zeitalters stellen und sich für das in der Wirtschaftsgeschichte so noch nie dagewesene Phänomen permanenter Umwälzungen fit machen – Veränderungen, die aus allen erdenklichen Richtungen jederzeit eine Neuorientierung des Handelns erforderlich machen können: Technologie, Politik, Wirtschaft und Handel, Gesellschaft usw.

Nicht weniger ist also von der Logistikindustrie gefragt als ein bewusster, nachhaltiger Aufbruch in den Umbruch.



Das Zeitalter der Unkalkulierbarkeit

Dass die Welt, in der wir leben, verglichen mit der des 20. Jahrhunderts erheblich volatiler, unvorhersagbarer und komplexer geworden ist, wird von niemandem ernsthaft zu bezweifeln sein. Planbarkeit von mittel- und langfristigen Aktionen und Kontrolle über Strategien und Prozesse haben sich drastisch verringert. Die „neue Unberechenbarkeit“ hat viele Ursachen, die meist miteinander verflochten sind und sich aus politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen ergeben. Mit den Folgen dieser Entwicklung müssen die Unternehmen aller Branchen fertig werden. Besonders drastisch treffen sie aber die Logistikindustrie, die in ihrer Drehscheibenfunktion zwischen Produktion, Handel und Endkunde allen zur Volatilität beitragenden Faktoren gleichzeitig ausgesetzt ist. Ein Überblick über die wichtigsten Treiber der Veränderungen macht dies deutlich.

Internationale politische Umwälzungen und Verschiebungen

Das Ende der Blöcke

Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts war dominiert durch einen klar abgegrenzten Status quo: der Einteilung der Welt in zwei gegnerische Machtblöcke, die – abgesehen von einer Reihe von blockfreien Staaten – das Geschehen in machtpolitischer wie wirtschaftlicher Hinsicht bestimmten. Zwar wurden unter der festge-

zurten politischen Großwetterlage regionale Konflikte militärisch ausgetragen (Stellvertreterkriege, Revolutionen, Unterdrückung von Unabhängigkeitsbestrebungen und so weiter), von großen Erschütterungen blieb diese Konstellation jedoch verschont.

Für die westlichen Unternehmen bedeutete dies: klar definierte Märkte, deren Aufwärtsentwicklung unter dem Schutzschirm der USA und später Europas relativ ungestört voranschreiten konnte. Dies schaffte klare, gut berechenbare Wachstumsperspektiven. In Europa und Ostasien zunächst durch den Wiederaufbau nach dem verheerenden Desaster der beiden Weltkriege, später – durch wachsenden Wohlstand befördert – durch sich ständig intensivierende Handelsbeziehungen.

Seit dem Zusammenbruch des Ostblocks hat sich diese Situation grundlegend verändert. Aus der zweigeteilten ist eine multipolare Welt geworden, in der sich „alte“ große Player wie die USA, Russland und die EU neuen Großmächten, vor allem Japan, China und Südkorea, aber bald auch Indien und weiteren Schwellenländern aus Asien und Lateinamerika gegenübersehen. Zwar ist die Todfeindschaft der beiden unvereinbaren Wirtschafts- und Politiksysteme totalitärer Kommunismus und demokratischer Kapitalismus überwunden. Doch dafür haben sich unterschiedliche Ausformungen von demokratischen, halb demokratischen, autoritären und diktatorischen Systemen erhalten oder neu herausgebildet. Vom tyrannischen Nordkorea über islamistische Regime, autoritären Staaten wie Russland und China bis hin zu Staaten,

die minimale oder gute demokratische Voraussetzungen erfüllen, reicht das Spektrum.

Viele Kräfte, wenig Gleichgewicht

Für die Wirtschaft bringt dies eine Vielzahl von Komplikationen mit sich: Erwartungen und Forderungen bezüglich Verhaltensregeln sowie Werte- und Rechtsauffassungen kollidieren und schaffen eine Situation, die nicht selten von Sanktionen, Brüchen von Handelsregeln, Tauziehen über Marktabschottungen und von Technologiediebstahl bestimmt ist. Hinzu kommen unterschiedliche Regulierungsregionen, schnell aufflammende militärische Auseinandersetzungen oder Umstürze in den betreffenden Ländern. Nicht zuletzt führte das Wüten des internationalen Terrorismus zu exorbitant ausgeweiteten Sicherheitsmaßnahmen, die zu organisatorischen und finanziellen Belastungen beitragen.

Mit der digitalen Transformation und der damit zusammenhängenden zunehmenden Abhängigkeit von IT-Systemen bei Unternehmen und Staaten droht auch ein ganz neues Niveau von Gefahren für wichtige Ebenen der Sicherheit. Cyberkriminalität, Spionage und von Nationen angeführte Cyberkriege stellen eine gewaltige und weiter dramatisch anwachsende Herausforderung für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft dar. Angriffe auf die im Entstehen begriffenen Smart-Grids und digitalen Infrastrukturen sind keine entfernte Möglichkeit, sondern sehr reale Bedrohungsszenarien.

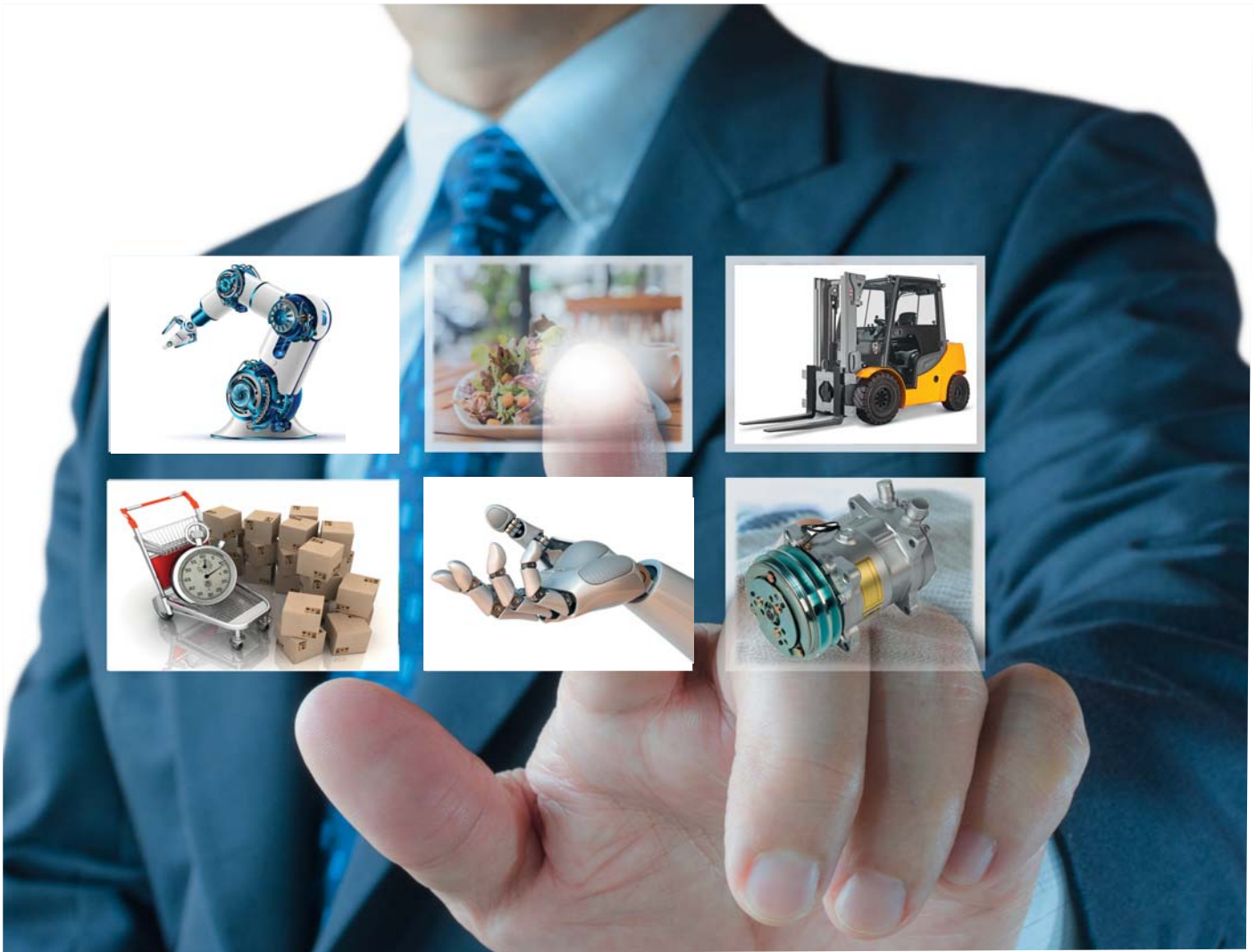


Bremsen für Globalisierung und Freihandel

Zugleich erwacht ein Trend zum Leben, den noch vor wenigen Jahren kaum jemand auf der Rechnung hatte: die Globalisierung erhält Gegenwind. Einen gewissen Anteil daran hat eine veränderte Einstellung der Verbraucher in den Industriestaaten zu Sozial- und Umweltstandards bei Herstellung und Transport von Produkten sowie die Bevorzugung regional erzeugter Lebensmittel und Güter. Unterstützung für „die Region“ ist heute für eine wachsende Zahl von Verbrauchern ein Kriterium für die Wahl bestimmter Produkte, mit weitreichenden Folgen für Logistik und Handel.

Nach einer Phase ungebremster Propagierung des Freihandels kommen derzeit protektionistische Strömungen auf, die Ausdruck der Tatsache sind, dass bei aller Anerkennung der Segnungen des Freihandels Ungleichgewichte und Nachteile für bestimmte Regionen oder Wirtschaftssektoren nicht mehr überall unhinterfragt hingenommen werden. Faktoren wie etwa ungleiche Zollniveaus, die Abschottung mancher Regionalmärkte gegen den internationalen Wettbewerb und Zensureingriffe in die Internetwirtschaft motivieren zu Gegenmaßnahmen. Dass beispielsweise die chinesische Führung nach Aufnahme des Landes in die Welt Handelsorganisation WTO kaum einen der erhofften Freihandelswünsche erfüllt hat, sondern das Abkommen in erster Linie zur Stärkung der eigenen Position nutzt und Technologiediebstahl sowie aggressive Handels- und expansive Militärstrategien verfolgt, hat zu einem Umdenken im Westen beigetragen. Insbesondere in den USA, aber auch zunehmend in Europa und Ostasien setzt sich die Ansicht durch, dass die globalisierte Welt nicht durch schrankenlosen Handel allein zu definieren ist, solange es unüberbrückbare Differenzen in Fragen von Recht und Unrecht, Freiheit und Mitbestimmung oder Offenheit und Fairness gibt. Dass China fast ein Monopol auf seltene Rohstoffe hat, die für alle Staaten von zentraler Bedeutung für zivil und militärisch kritische Produkte und Infrastrukturen sind, macht deutlich, dass strategische Überlegungen in manchen Situationen den uneingeschränkten Freihandel begrenzen können. So werden die Stimmen lauter, die aus politischen Gründen ein Verbot mancher Übernahmen von Unternehmen mit kritischem Know-how durch chinesische Firmen fordern, und der Politik nach der Strategie eines Geschäftsmanns betreibende US-Präsident bringt Zölle als Schutzmauern gegen unfaire Handelspraktiken ins Spiel. Da derzeit die Zeichen eher auf Zunahme als auf Reduzierung der Spannungen zwischen den Systemen des Westens und den autoritären und diktatorischen Regimen beispielsweise der militärischen Großmächte Russland und China stehen, ist mit weiteren Einschränkungen des Freihandels zu rechnen.

Technologische Innovationen



Digitalisierung schafft unbegrenzte Möglichkeiten

Einer der wichtigsten Treiber der Veränderung in Gesellschaft und Wirtschaft ist der technologische Fortschritt, insbesondere die explosive Entwicklung digitaler Technologien.

Ob es sich nun bei der Digitalisierung um eine Revolution oder nur eine Evolution handelt, dazu liefern die Debatten über **das Thema** unserer Zeit ganz gegensätzliche Ansichten. Vielleicht liegt die Lösung des Problems in der Unterscheidung zwischen der digitalen Technologie selbst und ihren Folgen.

Seit Beginn der Digitalisierung mit der Entwicklung programmierbarer Rechenmaschinen haben sich digitale Maschinen und Geräte über sämtliche Arbeits- und Lebens-

bereiche hinweg ausgebreitet. Die Art und Weise, wie wir produzieren, transportieren, arbeiten, kommunizieren, uns informieren, wie wir einkaufen, Dienstleistungen nutzen oder Service- und Lebenspartner finden – dies alles veränderte sich damit grundlegend. Digitale Technologie schafft eine Welt der unbegrenzten Möglichkeiten für Wissenschaft, Medizin, Gesundheit, Verwaltung, Produktion, Handel und Logistik sowie jede Form von Service.

Geschäftsmodelle, die zur Gänze auf digitaler Basis fußen, greifen in allen Wirtschaftssegmenten die traditionellen Erfolgsmodelle an – von Amazon bis Zalando reihen sich unzählige Beispiele aneinander, und es werden täglich mehr. Always-on-Economy, App-Economy, Sharing Economy – eine Fülle fundamental neuer Businesswelten ist im Entstehen und verdankt sich ausschließlich der Digitalisierung.

Gleichzeitig erzeugt der flächendeckende Zugang zu modernsten Endgeräten und dem Internet neue Ansprüche bei den Nutzern, etwa die Forderung nach individualisierten Produkten und Services, nach Schnelligkeit und Bequemlichkeit – und natürlich nach möglichst geringen Kosten. Dadurch kommt es zu einer Umwälzung der Wertschöpfungsketten: Der frühere passive Abnehmer der Erzeugnisse von Fertigungs- und Dienstleistungsunternehmen, der Endkunde, wird zum aktiven Mitspieler, der direkt in die Design-, Herstellungs- und Logistikprozesse einwirkt.

Veränderungsdruck für Unternehmen

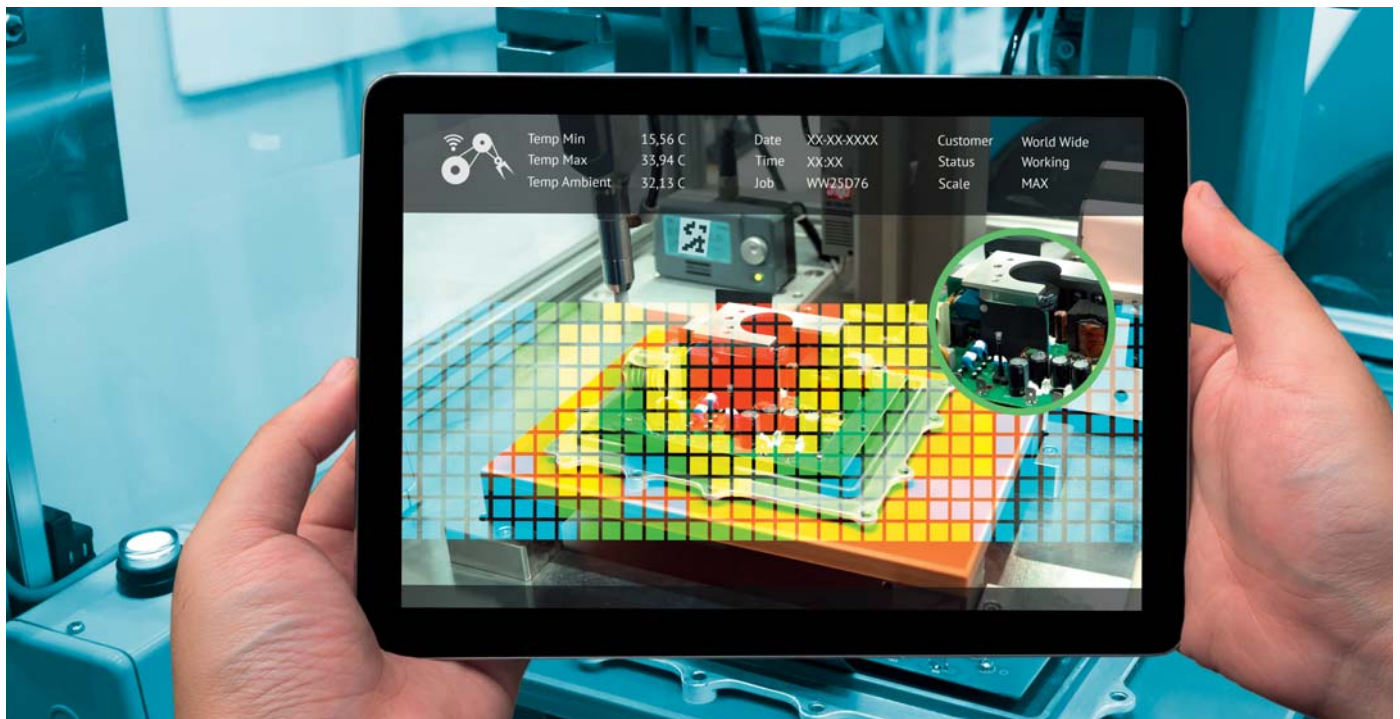
All dies bedeutet einen bisher so nicht dagewesenen Druck auf die Unternehmen. Sie müssen reaktionsschnell, effizient und innovativ auf Kundenanforderungen eingehen können, und zwar am besten nicht durch Reagieren, sondern proaktiv. Das wiederum kann bedeuten, dass sie sich kurzfristig neue Design-, Entwicklungs- und Produktionskapazitäten für Innovationen schaffen müssen, die eventuell nur für begrenzte Zeit benötigt werden und nach ihrer Nutzung schnell wieder angepasst oder abgebaut werden können. Neue Vertriebsstrukturen und eine Echtzeitkundenansprache stehen ebenfalls auf dem Programm.

Eines wird daraus deutlich: Die Möglichkeiten, die die Evolution der digitalen Technologie mit sich bringt, führen unmittelbar zu einer Revolution der Rollen und Prozesse innerhalb unserer Wertschöpfungsketten, mit disruptiven Folgen für die Unternehmen.

Wie immer ist technologischer Fortschritt mit Chancen und Risiken verbunden. Im Falle der Logistikindustrie bedeutet die digitale

Transformation beispielsweise zunächst Vorteile dadurch, dass sie sich Methoden der Echtzeitverfolgung von transportierten Gütern zunutze machen kann, um die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit zu steigern; dass mobile Endgeräte in Verbindung mit Business-Apps die Prozesseffizienz und die Produktivität steigern; dass die Nutzung von Onlineplattformen neue Vertriebs- und Vernetzungsoptionen ermöglicht, die Hersteller, Logistik, Handel und Kunden zu einer dynamischen Verbindung zusammenführen und bisher unrealisierbare Geschäftsmodelle ermöglichen; dass im Zuge der Verwirklichung des Industrie-4.0-Konzepts die Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken mutieren werden; dass die Integration von Technologien wie Augmented oder Virtual Reality, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und neuronale Vernetzung auch logistische Prozesse transparenter, effizienter und intelligenter machen; oder dass digitale Technik in Verbindung mit Robotik und Automatisierung innovative Lieferoptionen bereitstellt, etwa autonome Fahrzeuge, Drohnen oder Exoskelette.

Gleichzeitig bedeutet die Digitalisierung aber das Aus für manche traditionelle Geschäftsidee, die Logistikunternehmen seit Jahrzehnten erfolgreich gemacht hat. Zum Beispiel ist das reine Befüllen vorhandener Assets ohne zusätzliche Services in der Zukunft keine Erfolgsoption mehr. Noch gravierender wird der drittstärkste Industriezweig Deutschlands vielleicht von einer Revolution der Produktionswelt verändert werden, nämlich dann, wenn die additive Fertigung all ihre Möglichkeiten ausschöpft – etwa dadurch, dass Kunden nicht mehr Ersatzteile bei Zulieferern ordern, sondern in 3-D- oder 4-D-Druckern selbst fabrizieren.



Staatliche Regulierungswellen



Der bürokratische Dschungel, in dem Unternehmen navigieren müssen, wird nicht nur dichter, sondern auch unberechenbarer. Drastisches Beispiel: Nach jahrelangem Tauziehen erzielten Bundesregierung und Kernkraftwerksbetreiber eine Übereinstimmung über eine Laufzeitverlängerung der bestehenden Kraftwerke. Kaum war die Tinte unter den Dokumenten trocken, kam es zu einer Kehrtwende biblischen Ausmaßes: Der Ausstieg aus der Kernenergie wurde beschlossen, mit drastischen Folgen für die Energieversorgungsinfrastruktur in Deutschland. Hinzu kommen zahlreiche weitere Regulierungen, die auf sozial- und umweltpolitische Weichenstellungen reagieren, die nicht unbedingt vorhersehbar sind: Mietpreisbremsen, Feinstaubreduzierungsmaßnahmen bis hin zu Fahrverboten (intensiviert seit der „Dieselkrise“), Verkehrsminimierung in den Innenstädten, Mindestlohn, umweltpolitisch motivierte Umsteuerung hin zu alternativen Antrieben (insbesondere Richtung eMobility) – dies sind nur die offensichtlichsten Regulierungen der letzten Jahre. Und jährlich sind neue zu erwarten, aus Berlin ebenso wie aus Brüssel. Ein heißer Tipp sind vielleicht Vorschriften über eine gendergerechte Toilettenlandschaft in den Firmen ...

Für die Unternehmen in Deutschland heißt dies: Mit zusätzlichem personellen und finanziellen Aufwand ist jederzeit zu rechnen, belastende „Neuerungen“, „Maßnahmen“ und „Regelungen“ sind so sicher wie das Amen in der Kirche. Sie setzen der Agilität von Geschäftsstrategien und -modellen Grenzen, und zwar in einer Zeit, in der genau diese Eigenschaft von den Unternehmen als wettbewerbsentscheidend gefordert wird.

Obwohl die Politik gebetsmühlenartig den „Bürokratieabbau“ verspricht, ist nach den Erfahrungen der letzten Jahrzehnte in dieser Richtung nicht mit einem nennenswerten Erfolg zu rechnen. Möglicherweise kommt den Unternehmen aber der Jahrhunderttrend Digitalisierung zu Hilfe. Prozessautomatisierung im Zuge der digitalen Transformation sowie ein effizientes E-Government könnten bei kluger Handhabung die Belastung der Unternehmen durch bürokratische Anforderungen verringern.

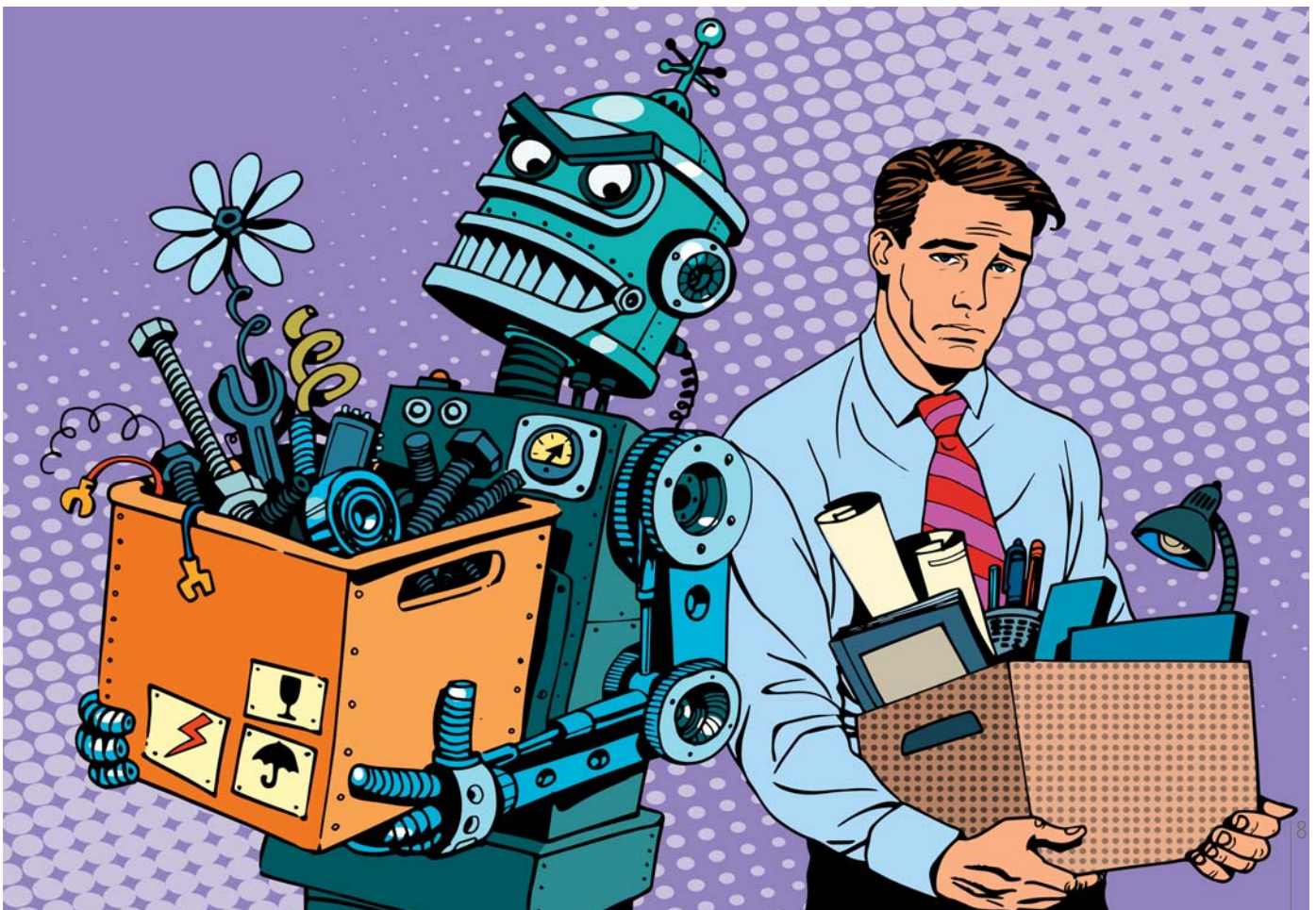
Gesellschaftliche Umbrüche

Ein veränderter Verbraucher

Die Rahmenbedingungen von Gesellschaften sind und waren immer im Fluss. Doch auch hier zeigt sich eine Beschleunigung gegenüber früheren Jahrzehnten, nicht zuletzt deshalb, weil sich die Anzahl der Einflussgrößen erhöht – etwa dadurch, dass die zunehmende Internationalisierung zu einer kulturellen Vermischung führt oder technologische Möglichkeiten die Handlungs- und Entwicklungsoptionen der Menschen ausweiten.

Zudem verändern sich die Wünsche und Erwartungen der Verbraucher. Individualisierte Produkte und Services, hohe Ansprüche an Qualität und Kundenfreundlichkeit sowie wachsendes Sozial- und Umweltbewusstsein beeinflussen auf mehreren Ebenen auch die Servicestrategien der Logistikindustrie – von den Belastungen der Umwelt durch den Warentransport bis zur Bezahlung von Fahrern. Da gleichzeitig die Billigmentalität der Deutschen in Sachen Dienstleistungen ungebrochen ist (Services sollen im Idealfall perfekt und kostenlos sein), entsteht dabei ein wachsender Kostendruck, dem die gegenwärtigen Pricing-Modelle nicht gewachsen sind. Verabschieden müssen sich die Logistiker auch vom traditionellen Denken in Assets. Das Interesse der Kunden orientiert sich sprunghaft hin zu komplexen Services, die Auslastung von Assets ist für sie kein Thema.

Speziell die Logistikindustrie sieht sich noch einem besonderen Hindernis gegenüber: einem außerordentlich schlechten Image. Umweltverschmutzung und Sozialdumping sind zwei der Merkmale, die die Öffentlichkeit mit derjenigen Industrie verbindet, welche maßgeblich zur gefeierten Exportweltmeisterschaft Deutschlands beiträgt und uns zuverlässig mit Gütern und Waren versorgt. Allen Bemühungen zum Trotz sind auf diesem Sektor kaum Fortschritte zu verzeichnen: Das Ansehen der Logistik ist vergleichsweise miserabel. Obwohl sie der drittstärkste Industriezweig der deutschen Wirtschaft ist, gilt sie als „unsexy“, bietet wenig attraktive Arbeitsplätze an und wird in erster Linie als Umweltproblem wahrgenommen. Im Wettstreit um die besten Köpfe des Landes hat die Logistik eine wesentlich schlechtere Ausgangsposition als viele andere Branchen. Innerhalb der Gesellschaft sieht sie sich zudem einer schizophrenen Einstellung gegenüber: Immer höhere Ansprüche an Liefergeschwindigkeit und Pünktlichkeit sollen bei minimalen Gebühren befriedigt werden, während gleichzeitig gute Bezahlung des Personals und die Einhaltung höchster Sozial- und Umweltstandards eingefordert wird.





Tauziehen um Arbeitskräfte

Dies hat eine auch fatale Wirkung auf die Versorgung der Logistikindustrie mit Arbeitskräften, insbesondere Fahrern. Die Unternehmen klagen zunehmend über Fachkräftemangel und rechnen damit, dass sich diese Situation noch verschärfen wird. Doch wo die Reise in Deutschland bezüglich qualifizierter Arbeitskräfte letztendlich hingeht, lässt sich kaum mit ausreichender Sicherheit vorhersagen. Zu viele Faktoren wirken hier zusammen und nur wenige davon erlauben belastbare Prognosen.

Dazu gehört zunächst die Bevölkerungsentwicklung. Sie wird sich trotz eines kurzfristigen Anstiegs der Einwohnerzahl Deutschlands durch die Zuwanderungswelle der letzten Jahre bald wieder im Rückwärtsgang bewegen, was eigentlich zur Verschlechterung der Arbeitskräftesituation führen würde. Demgegenüber steht aber die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse. Dadurch verringert sich die Anzahl der pro Prozess benötigten Arbeitsstunden erheblich, was Mitarbeiter freisetzt und mit einem Rückgang der insgesamt in einem Unternehmen erforderlichen Arbeitsplätze einhergeht. Wie sich diese Trends am Ende ausbalancieren, ist schwer zu sagen, insbesondere deshalb, weil viele kommende Automatisierungsphasen noch in den Kinderschuhen stecken

– etwa die Nutzung künstlicher Intelligenz und das maschinelle Lernen.

Die Personalsituation in den Unternehmen wird jedoch noch durch eine ganz andere Entwicklung beeinflusst: der Integration der Generation Z in die Arbeitswelt. Ihr wird eine stark von der Vorgängergeneration abweichende Einstellung zur Arbeit an sich und zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit attestiert–, und zwar in einer gerade für die hoch flexible Logistikindustrie gefährlichen Richtung: Wo beispielsweise bisher hohe Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Treue zum Arbeitgeber gefordert und erbracht wurden, müssen die Unternehmen künftig wohl mit weit komplizierteren Verhältnissen rechnen. Die heranwachsende Generation Z setzt nach übereinstimmenden Erkenntnissen der Forschung auf eine bessere Balance zwischen Arbeits- und Freizeit, klar definierte und festgeschriebene Arbeitszeiten, detailliert vorgegebene Abläufe und Aufgaben sowie demokratische Entscheidungsprozesse und ein hoch kooperatives Umfeld. Gleichzeitig nimmt die innere Bereitschaft ab, einem bestimmten Arbeitgeber treu zu bleiben. Wer bei der Konkurrenz bessere Arbeitsbedingungen vorfindet, wird kaum zögern, abzuwandern. Und im Gegensatz zu früheren Jahrzehnten ist eine Gehaltsanhebung kein Wundermittel mehr, das Mitarbeiter automatisch bei der Stange hält.

Jeder (Logistiker) ist seines Glückes Schmied

„Wer im Paradies lebt, will nichts ändern. Wer aber nichts ändern will, lebt bald nicht mehr im Paradies“, sagt der Schweizer Publizist und Politikwissenschaftler Gerhard Kocher. Wenn es auch nur wenige Logistikunternehmen geben dürfte, die ihre Situation als paradiesisch bezeichnen würden, so ist doch festzuhalten, dass die Stellung der deutschen Logistikindustrie derzeit beispiellos stark ist. Doch dass dies so bleibt, ist keineswegs garantiert, und wie in anderen erfolgsverwöhnten Industrien auch, so lassen sich bei manchen Managern der Branche Selbstzufriedenheit und Hochmut erkennen – der ja bekanntlich vor dem Fall kommt. Ein einfaches „Weiter-so“ kann angesichts der beschriebenen komplexen Zukunftslandschaft nicht mehr das Mittel der Wahl sein.

Die zahlreichen Herausforderungen, denen sich die Logistik gleichzeitig zu stellen hat, können mit traditionellen Konzepten auf Dauer nicht bewältigt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Logistikindustrie ihr schlechtes Image nicht ablegen kann.

Um in dieser Situation den Erfolg zu sichern, bedarf es neuer kreativer Ansätze und mutiger Strategien. Vor allem gilt es, ein Unternehmensklima permanenter Innovation zu schaffen. Gefordert werden zunehmend proaktives Denken und Handeln sowie ständiges Überprüfen und Anpassen bestehender Konzepte und Optionen, aber auch die

Fähigkeit, die eigenen Geschäftsmodelle komplett zu verändern, und die Bereitschaft, bei Bedarf selbst zum Produzenten, Händler oder Dienstleister zu werden. Die Forderung, proaktiv zu sein, ist von allen Seiten zu hören. Doch was zeichnet proaktives Handeln aus? Zunächst gehören dazu die objektive Analyse der eigenen Ist-Situation und ein realistischer Blick auf die Zukunft. Darüber hinaus gilt es, eindeutig die Verantwortung für die eigene Situation anzuerkennen und aufgrund dieser Erkenntnisse aktiv zu werden. Konkret kann dies bedeuten, die eigenen Geschäftsmodelle zu revolutionieren und innere Strukturen zu schaffen, die es erleichtern, aus der Falle des ständig nur auf äußere Einflüsse Reagierens herauszukommen.

Voraussetzung für eine agile Selbstdefinition der Logistik ist die Akzeptanz eines sich ständig wandelnden Business-Umfelds, in dem Mut zu Neuem und zum ergebnisoffenen Ausprobieren unkonventioneller Wege (beispielsweise auch neuer Technologien) zur Selbstverständlichkeit wird. Die Zeit, in der Logistikunternehmen sich auf Dauer in einer Marktnische einrichten und damit erfolgreich agieren können, ist vorbei. Stattdessen stehen sie vor der Aufgabe, sich in ständig veränderten Situationen immer wieder neu zu erfinden.





Klare Erfolgswege in die Zukunft dürfte es kaum geben. Doch manche Umorientierung lässt sich durchaus erahnen. Ein Beispiel: Für einzelne Unternehmen wird die Luft immer dünner werden, wenn eine kritische Masse an Finanz- und Personalkapazität unterschritten ist. Einer Stärkung gemeinsamen Handelns über Unternehmensgrenzen hinweg kommt daher wachsende Bedeutung zu. Zusammenarbeit muss dabei nicht immer in traditionelle Konsolidierung münden. Flexible Bündnisse können auch situations- oder fallspezifisch funktionieren: konkurrieren oder kooperieren, je nachdem was in einem gegebenen Umfeld vorteilhaft ist. Zu den Erfolgsrezepten wird gehören, flexible Formen der Kooperation zu entwickeln und mehr Gemeinsamkeit und Solidarität (etwa beim solidarischen Durchsetzen fairer Preise für Logistikdienstleistungen) zu wagen als bisher.

Vielleicht steht am Ende dieses Selbstüberprüfungsprozesses ein fundamentaler Bewusstseinswandel, der dem Unternehmen den Anstoß dazu gibt, sich von einem Logistikunternehmen mit Zusatzservices zu einem Dienstleistungsanbieter mit (unter anderen) Logistikservices weiterzuentwickeln. Die Zeit, in der eine Optimierung des Bestehenden ausreichte, um in der Zukunft zu bestehen, dürfte vorbei sein.

Die Zukunft wird denen gehören, die rechtzeitig die Zeichen der Zeit erkennen und handeln, statt von den Ereignissen getrieben zu werden. Denn wie der Schriftsteller Karl Ferdinand Gutzkow erkannte: „Bitter ist es, das heute zu müssen, was man gestern noch wollen konnte.“

Auf dem Kongress des Club of Logistics in Stuttgart stehen die folgenden Fragestellungen im Mittelpunkt der Gespräche und Diskussionen:

- Welche gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen kommen auf die Logistikindustrie zu und wie sollte sie damit umgehen?
- Wie verändern Digitalisierung und Plattformökonomie das Spielfeld für die noch immer auf Assets fixierte Logistik?
- Lohnt sich Logistik noch? Was muss geschehen, damit Logistikleistungen angemessen bezahlt werden?
- „Ist das noch Logistik?“ Wie wird sich der Charakter der Logistik in der Zukunft verändern?

Wir freuen uns auf eine anregende und erkenntnisreiche Tagung.

Club of Logistics e.V.
Wißstraße 7
D-44137 Dortmund

Fon [+ 49 2 31] 22 20 70-85
www.club-of-logistics.de

Bildquelle:
© www.shutterstock.com



Stand: 16. Januar 2019

