



Auf der Überholspur?  
Die Branche legt zu und  
muss sich zugleich wandeln

# In der Falle

Die Logistikbranche wächst. Und hat damit ein Problem: Denn wie kann sie nachhaltiger werden, wenn die Zahl der Verkehre und Transporte zunimmt?

TEXT Marc Winkelmann

FOTO Paul Giamou/Aurora/iaif

## Die Ausgangslage

Ohne Logistik geht nichts. Sie ist das organisatorische Rückgrat der Gesellschaft. Das fällt aber erst auf, wenn die Regale im Supermarkt leer bleiben, das Ersatzteil für die Autoreparatur fehlt, der Nachschub in der Fabrik ausbleibt. Läuft alles reibungslos, ist der Logistikmarkt nahezu unsichtbar. Und das, obwohl er gemessen an Umsatz und Beschäftigung Deutschlands drittgrößter Wirtschaftszweig ist, nach dem Handel und der Automobilindustrie.

Sein Anteil wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Erwartet wird, dass Waren immer seltener in einem Werk von Anfang bis Ende gefertigt werden, sondern in mehreren, stark spezialisierten Fabriken. Heißt also: noch mehr Fahrten zwischen den Fabriken und Unternehmen. Goldene Zeiten für Logistiker also? Nicht ganz.

Denn weil der Verkehr massiv für den globalen Energieverbrauch und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß verantwortlich ist, steckt die Branche in einem Dilemma. Sie muss, gerade wegen ihres Wachstums, nachhaltiger werden. Axel Kölle, Gründer und Leiter des Zentrums für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU), einem Institut der Uni Witten/Herdecke, sagt: „Die Logistikbranche wird noch stärker in den Fokus geraten und zwangsläufig danach beurteilt, ob ihr der Wandel in Richtung Nachhaltigkeit gelingt. Sie steht vor der größten Transformation seit Beginn der Industrialisierung vor 200 Jahren.“

## Das Image: schlecht

Kornwestheim, nördlich von Stuttgart, ein Konferenzraum der Spedition Große-Vehne. Axel Kölle, der Wissenschaftler, sitzt am Tisch, neben ihm René Große-Vehne, Geschäftsführer des hier ansässigen Unternehmens. Dazu Sebastian Schlüter, Logistikleiter von Kuchenmeister, einem Unternehmen in Soest mit 850 Mitarbeitern, das Konditorei- und Backwaren herstellt. Und Thomas Pütter, Geschäftsbereichsleiter der ostwestfälischen Kraftverkehr Nagel GmbH, laut Eigenwerbung „Deutschlands Nr. 1 der Lebensmittellogistik“.

Alle drei sind Mitglied im ZNU. Sie versuchen, mit Unterstützung der Wissenschaft Wege zu finden, ihr Geschäftsmodell nachhaltiger zu gestalten. Und auch, ihr Image aufzupolieren. Das ist nämlich ramponiert. Thomas Pütter spürt das etwa beim Fernsehen: „In einer Vielzahl von TV-Krimis sind Fahrer oder Logistiker beteiligt.“ Das Urteil der Öffentlichkeit lautet: Lastkraftwagen stinken, tragen massiv zur Feinstaubbelastung in den Städten bei und verstopfen die Straßen und Autobahnen. Ein volles Supermarktregal kurz vor Ladenschluss, das verlangen alle Kunden. Der dafür nötige LKW soll aber bitte nicht vor ihnen auf der Straße fahren.

Der Fahrer bekommt aber auch noch von anderer Seite Druck: von seiner Frau, die beklagt, dass er selbst am Wochenende oder an Feiertagen nicht bei der Familie ist; vom Disponenten in der Spedition, der ihn drängt, Aufträge schneller abzuwickeln; von den Kollegen an der Rampe, wo er die Ware annimmt und abliefern. Rechnet man die Bevölkerungsentwicklung dazu, bedeutet das: Immer weniger junge Leute wollen LKW-Fahrer werden. Zumal die Bezahlung auch vergleichsweise gering ist. Aber, so Axel Kölle: „Es ist bemerkenswert, wie wenig ernst viele Unternehmen den demografischen Wandel nehmen und diesen in strategische Personalplanungen einbeziehen.“

## Mitarbeiter gesucht

Woher kommt der Nachwuchs also? Nicht von der Bundeswehr. Die war lange ein zuverlässiger Ausbilder für LKW-Fahrer. Inzwischen spürt die Branche den Wegfall der Wehrpflicht deutlich. Also versuchen Spediteure jetzt, selbst auszubilden. Das alleine wird aber nicht reichen, da ist sich die Runde einig. Also versuchen sie jetzt auch, den Arbeitsplatz attraktiver zu gestalten. Sie stellen Schüsseln mit Obst in den Pausenraum, verbessern die Schlafkabinen an Bord, schaffen Fahrräder für die LKW an, mit denen die Fahrer während ihrer Pausen zum Supermarkt radeln können, veranstalten Grillabende, bestellen Masseur ins Büro.

Das alles hat René Große-Vehne, der einen Fuhrpark von 800 LKW unterhält, versucht. Hat es gewirkt? Große-Vehne hat Zweifel. Mehr als 1000 Fragebögen hat er in seiner Firma ausgeteilt und gefragt, was er tun könne. Ob Nachhaltigkeit ein Thema ist. Die Resonanz war: ernüchternd. Nur 30 Prozent der kaufmännischen Angestellten nahmen an der Umfrage teil, bei den gewerblichen Mitarbeitern – also den Lagerarbeitern oder Fahrern – waren es nur drei Prozent. Die Jüngeren interessierten sich gar nicht, die Älteren ab 40 schon eher.

Hinzu kommt: Nicht selten habe er es mit Menschen zu tun, die aus einem schwierigen familiären Umfeld stammen. Die bloß den Hauptschulabschluss vorweisen können. Große-Vehne: „Als Arbeitgeber sehen wir uns vermehrt in der Aufgabe, einige unserer Mitarbeiter stärker zu unterstützen – und wenn es darum geht, pünktlich anzufangen.“

### Ist mehr Technik die Lösung?

Nachhaltigkeit ist in der Branche nicht neu. Schon vor Jahren wurden Pionierprojekte initiiert. Das „Effizienz Cluster LogistikRuhr“ etwa forscht an einer stärkeren Automatisierung von Abläufen, wodurch Zeit und Energie eingespart werden sollen; mehr als 200 Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind beteiligt. Oder in Skandinavien, wo testweise 60-Tonner mit einem geringeren CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Kilometer unterwegs sind. Noch ein anderes Projekt, die „European Truck Platooning Challenge“, fuhr Anfang April eine Woche lang halbautonome Lastkraftwagen durch Europa – das erste Auto wird hierbei regulär gesteuert, die weiteren folgen in Kolonne, gelenkt automatisch per WLAN, Radar und GPS. „Technische Innovationen haben schon immer zur DNA der Logistiker gehört“, sagt Sebastian Schlüter von Kuchenmeister. Zudem werden die Fahrer darin geschult, Sprit zu sparen.

Aber kann die Technik die Mehrbelastung, die künftig erwartet wird, kompensieren? Oder den CO<sub>2</sub>-Ausstoß gar reduzieren? Gerade Speditionen mit LKW-Flotten stecken in einem Dilemma. René Große-Vehne ist verhalten optimistisch: „Nach heu-

## „Für Nachhaltigkeit wollen die Auftraggeber aber nicht mehr Geld ausgeben“, sagt Speditionsunternehmer Große-Vehne

tigem Stand wird die Branche ihre Aufgabe als Blutkreislauf der Wirtschaft nicht ohne Ressourcenverbrauch und Emissionen erfüllen können. Bis dahin sind viele kleine Schritte zu gehen, die aber schon beachtliche Einsparungen generieren.“

Hinzu komme noch eine andere Diskussion. Früher sei es normal gewesen, dass der Fahrer seinen LKW mit nach Hause nimmt, um schneller bei der Familie zu sein. Heute geht das nicht mehr. Weil die Supply Chain anders organisiert wird, aufgrund der Auslastung, aber auch wegen der Umweltbelastung. Denn durch Fahrten ohne Fracht entstehen zu viele „Leer-Kilometer“. Also ist der Fahrer jetzt länger unterwegs, um zunächst den Wagen abzugeben. Erst dann geht es nach Hause. Er hat mehr Stress. Was ist nachhaltiger?

### Der schwierige Kunde


Wer Geld verdienen will, braucht Kunden, die zahlen. Aber: „Für Nachhaltigkeit wollen die Auftraggeber nicht mehr Geld ausgeben – auch, weil ihre Kunden es nicht tun“, sagt Große-Vehne. Die Runde nickt einstimmig. Die Kunden setzen sie, die Logistiker, zwar unter Druck, fordern, dass Waren und Zwischenprodukte nachhaltiger transportiert werden, im Idealfall also CO<sub>2</sub>-neutral. Das soll ihrer Reputation helfen. Aber die Rechnung wollen sie nicht übernehmen. Und sie sind nicht die einzigen. „Auch bei den Konsumenten sind erst wenige dazu bereit, mehr für eine nachhaltige Logistik zu bezahlen“, so Sebastian Schlüter von Kuchenmeister.

Ein weiteres Problem: Logistikunternehmen sind leicht austauschbar. Die Konkurrenz ist groß, irgendeiner findet sich immer, den Job zu übernehmen. Axel Kölle glaubt: „Nachhaltigkeit wird zu einem Hy-

gienefaktor in der Branche werden und Händler und Dienstleister unter Druck setzen. Wer nicht mitzieht, ist raus.“ Das könnte eine Chance für die Logistik sein. Wie kaum eine zweite Branche hat sie immer mit mehreren Unternehmen und Akteuren zu tun. Sie könnte also auf Partner und Dienstleister einwirken, den Wandel ebenfalls zu vollziehen. Alleine, das sagen alle am Tisch, geht's nicht.

### Nach draußen wagen

Ein möglicher Weg: mehr erklären, mehr mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Nur wer die Gründe dafür kennt, warum er mehr zahlen soll, kann dazu auch bereit sein. Übung darin, diesen Dialog zu führen, haben die drei Unternehmen allerdings nicht. Kontakt zum Endkunden? Ist auch sehr selten – und das soll offenbar auch so bleiben. „Wir sind uns als Dienstleister unserer Mitverantwortung für die komplette Supply Chain bewusst“, sagt Thomas Pütter von Kraftverkehr Nagel. „Die direkte Ansprache des Endverbrauchers sehen wir jedoch bei unseren Auftraggebern, die naturgemäß einen viel engeren Kontakt pflegen.“ Axel Kölle vom ZNU ist das zu reaktiv. „Man muss in die Offensive gehen“, kontert er. „Gutes tun und nicht darüber reden, das geht nicht mehr.“

Vor einigen Jahren gab es eine Kampagne, unterstützt von Daimler. „Hier fährt Ihr Gemüse“ stand auf der Rückseite von zahlreichen LKW zu lesen, um bei Autofahrern für mehr Verständnis zu werben. So könne es aber nicht laufen, so Kölle. Einseitige Kommunikation wie diese sei nicht mehr gefragt. Sondern Dialog. Auch mit der Politik. Aber da hake es. Anders als die Automobilfirmen, die sich von einem Interessensverband vertreten lassen, ist die Logistikbranche stark von Mittelständlern geprägt und zersplittert. Und, gerade im Vergleich zu Autoherstellern, leise und zurückhaltend im öffentlichen Auftritt. Der Kunde ist der König, der soll im Vordergrund stehen. Das ist die Devise der Logistik, die im Hintergrund die Fäden zieht. Wahrscheinlich ist es an der Zeit, jetzt selbst die Bühne zu betreten. 

„WENN DU DEINE BERUFUNG ZUM BERUF MACHST, DANN ARBEITEST DU NICHT, DANN LEBST DU.“













Michael Flatley



Bei uns finden Sie wieder spannende Jobs, die den Unterschied ausmachen, für den Einzelnen und die Gesellschaft, in Voll- oder Teilzeit, als Festanstellung oder Pro-bono-Aufgabe.

Sie wollen einen Job bei uns veröffentlichen? Dann kontaktieren Sie uns unter:  
**jobs@enorm-magazin.de**



<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Projektberater (w/m)</b> EH-Status</p> <p>VEM</p>  <p>Kagera, Tansania</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Büroleiter (w/m)</b></p> <p>SOS-Kinderdörfer weltweit</p>  <p>Düsseldorf</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Mitarbeiter (w/m)</b> Fundraising / Vertrieb B2B</p> <p>SOS-Kinderdörfer weltweit</p>  <p>Düsseldorf</p>	<p>FESTANSTELLUNG (BEFRISTET)</p> <p><b>Berater (w/m)</b> Monitoring / Evaluierung</p> <p>Horizont3000</p>  <p>Wien</p>
<p>PRAKTIKUM</p> <p><b>Praktikant (w/m)</b> Kommunikation &amp; Projektmanagement</p> <p>Deutsche Umweltstiftung</p>  <p>Berlin</p>	<p>FESTANSTELLUNG (BEFRISTET)</p> <p><b>Projektleiter (w/m)</b></p> <p>Welthungerhilfe</p>  <p>Liberia</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Leitung Zentrale Dienste (w/m)</b></p> <p>Wikimedia Deutschland</p>  <p>Berlin</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Referent (w/m)</b> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>LobbyControl e.V.</p>  <p>Berlin</p>
<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Teamleitung und Verkauf (w/m)</b> Afrika</p> <p>Chamäleon Reisen</p>  <p>Berlin</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Referent (w/m)</b> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>LobbyControl e.V.</p>  <p>Berlin</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Praktikant (w/m)</b> für das Schuljahr 2016/2017</p> <p>CBM</p>  <p>Bensheim</p>	<p>FESTANSTELLUNG</p> <p><b>Leitung Zentrale Dienste (w/m)</b></p> <p>Wikimedia Deutschland</p>  <p>Berlin</p>