



Eins

Zwei

Drei

Vier



»Es knirscht hier und da im Welthandelsgetriebe«

**Liebe Mitglieder,
liebe Leserinnen und Leser des BVL Magazins,**

als Titelbild auf einem Heft, das im Frühling erscheint, hätten Sie vielleicht eher Osterglocken als Eischollen erwartet. Aber der Frachter, der sich seinen Weg durch ein Eisfeld bahnt, steht für unser Schwerpunktthema im April 2017: die Zukunft des weltweiten Handels, der internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit – kurz: der Globalisierung. Jahrelang war ein Trend in der Logistik verlässlich gesetzt, nämlich die stetige Zunahme des grenzüberschreitenden Austauschs von Waren, Dienstleistungen und den dazugehörigen Informationen. Seit einiger Zeit aber knirscht es hier und da im Welthandelsgetriebe. Protektionistische Tendenzen machen sich breit. Manche Länder schotten sich ab oder drohen zumindest damit. Das betrifft uns Logistiker und Supply Chain-Manager in unserem Arbeitsalltag wie auch unter strategischen Gesichtspunkten. Das BVL Magazin blickt auf die Situation in verschiedenen Märkten und befragt Experten, wie sie die Entwicklung politisch, volkswirtschaftlich und in der unternehmerischen Praxis einschätzen. Unter ihnen sind Dr. Philipp Rösler, Dr. Ottmar Gast und Prof. Klaus-Michael Kühne.

Der Medienmanager Christoph Keese, der auch beim Deutschen Logistik-Kongress im Oktober in Berlin auftreten wird, erklärt die Welt aus Sicht seiner Branche. Dabei zieht er mit Blick auf die Digitalisierung einen interessanten Vergleich zum Kanarienvogel im Bergwerk – die Medienunternehmen als Frühwarnsystem. Bei einem Spaziergang mit Vertriebsvorstand Dr. Lars Brzoska durch das neue Verwaltungsgebäude von Jungheinrich in Hamburg erfuhr das BVL Magazin viel über die Tradition, die Unternehmensphilosophie und die Entwicklung neuer Produktideen bei diesem globalen Player der Intralogistik. Dr. Eugen Makowski schließlich, ehemaliger Hornbach-Logistikchef und als BVL-Regionalgruppensprecher mit seiner Idee im Jahr 2007 Vater des Tags der Logistik, gibt zu Protokoll, dass die Entwicklung dieses Aktionstages seine Erwartungen deutlich übertroffen hat. Der Tag der Logistik findet am 27. April 2017 zum zehnten Mal statt. Das BVL Magazin berichtet von den Anfängen und über Glanzpunkte dieses wichtigen Imageträgers für den Wirtschaftsbereich Logistik.

Was Sie auch noch interessieren dürfte: Nachdem erste Ergebnisse im Herbst 2016 vorgestellt worden waren, liegt die Studie zu den Trends und Strategien nun vor und kann im Internet heruntergeladen werden. Das BVL Magazin nennt die Webadressen. Das Forum Automobillogistik im Februar war ein voller Erfolg, wie die Bilder und der Bericht zeigen. Auch bei der Messe transport logistic Anfang Mai in München wird die BVL dabei sein und ein breit gefächertes Programm bieten. Mit dem Forum Chemielogistik gleich eine Woche später in Ludwigshafen schließt sie den Veranstaltungsreigen des ersten Halbjahres ab.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und würde mich freuen, wenn Ihnen diese Ausgabe des BVL Magazins wieder viele Impulse und Denkanstöße gibt.

Peter Gerber,
Mitglied des Vorstands der BVL

← Von der Verladung auf dem Vorfeld in alle Welt: Peter Gerber, Vorstandsvorsitzender bei Lufthansa Cargo, verantwortet ein jährliches Transportvolumen von rund 1,6 Millionen Tonnen Fracht- und Postsendungen.



08 BAUSTELLE GLOBALISIERUNG: BRINGEN AKTUELLE UNWÄGBARKEITEN DEN WELTHANDEL INS STOCKEN?

14 WIE GEHT ES WEITER IN DER CONTAINERSCHIFF- FAHRT? DR. OTTMAR GAST VON DER HAMBURG SÜD ANALYSIERT DIE SITUATION.

EINWURF

- 02 Editorial**
Vorwort von Peter Gerber,
Vorstandsvorsitzender bei Lufthansa Cargo
- 17 Kommentar**
Prof. Raimund Klinkner vertraut auf Digitalisierung
und Transparenz – und einen inneren Kompass
- 20 Meinung**
Zum Erhalt einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung
sieht Prof. Klaus-Michael Kühne die Politik in der Pflicht
- 50 Guter Gedanke**
Serien-Entrepreneur Tarek Müller plädiert für ein
internationales Mindset bei der Rekrutierung von
Führungskräften

STARTBLOCK

- 06 Auf Augenhöhe**
Dr. Philipp Rösler ordnet den aktuellen Zustand der
Weltwirtschaft ein
- 08 Welt im Umbruch**
Steckt nach der jahrelang rasanten Entwicklung nun
Sand im Getriebe der Globalisierung?
- 14 Auf Konsolidierungskurs**
Dr. Ottmar Gast von Hamburg Süd kann keine Krise
der Containerschifffahrt erkennen
- 16 Full Service für Flughafen-Shops**
Am internationalen Flughafen von Madrid hat Lekkerland
die Shop-Logistik neu organisiert
- 18 »Wer spät anfängt, schafft es garantiert nicht«**
Wie Unternehmen mit einer Disruption umgehen sollten,
weiß Medienmanager Christoph Keese aus Erfahrung
- 21 »Agilität ist gefragt wie nie zuvor«**
Drei Fragen an Dr. Christoph Wegner von BASF
- 22 »Immer schneller und einfacher zu gleichen oder
günstigeren Preisen«**
Wolfgang Lehmacher und Dr. Christian Grote meier
analysieren den Einfluss von Protektionismus,
Digitalisierung und Verbraucherwünschen
- 24 Fortschritt erfordert offene Märkte und globale Standards**
Zahlen und Fakten, Trends und Tendenzen

WIR DANKEN DEN SPONSOREN DIESER AUSGABE:

GABKA&IPS
better pallets

DEMATIC

VANDERLANDE

26

UNTERWEGS: PROF. THOMAS WIMMER TRAF DR. LARS BRZOSKA IN DER NEUEN JUNGHEINRICH-ZENTRALE IN HAMBURG



Fotos: Hamburg Süd, iStock/scanrail, Marco Grundt

KRAFTRAUM

- 26 »Hier spielt hanseatisches Unternehmertum eine entscheidende Rolle«**
Dr. Lars Brzoska und Prof. Thomas Wimmer sprechen über Firmenphilosophien, Tradition und Veränderung – und den Staplerführerschein
- 32 Augen auf beim Außenhandel**
Die automatisierte Dokumentation in der Zoll- und Außenwirtschaft senkt die Risiken in der Supply Chain
- 34 »Der Tag der Logistik ist fest verankert«**
Der Erfinder des Tags der Logistik, Dr. Eugen Makowski, zieht Bilanz
- 36 Zum zehnten Mal**
Blick zurück auf die Anfänge des Tags der Logistik
- 38 Mehr Raum für die eigenen Kernkompetenzen**
Neue Lösungen für die Digitalisierung von Frachtaufträgen in der Startups' Corner
- 39 Erfahrung und Impulse**
Ausblick auf die Leitmesse transport logistic in München
- 40 Digitalisierung des gesamten Wertschöpfungsnetzes**
Das Forum Automobillogistik fand Mitte Februar bei Mercedes-Benz in Bremen statt
- 42 Wo greift der Werker hin?**
Produktivitätssteigerung in der Logistik durch Analyse manueller Tätigkeiten

KREISLAUF

- 44 Innovation braucht das richtige Timing**
Denkanstöße zum Einsatz von Augmented Reality und Wearables bei einer DAV-Gastvorlesung
- 46 Der Endkunde gibt den Takt vor**
15 aktuelle und zukunftsweisende Tendenzen in der neuen BVL-Studie zu den Trends und Strategien

SCHLAGLICHTER

- 48 LOGY Conference, Deutscher Logistik-Preis, Forum Chemielogistik**

STARTBLOCK



Handelsbeziehungen verflechten heute die Welt – die Globalisierung ist auch durch protektionistische Maßnahmen einzelner Akteure nicht aufzuhalten.

Auf Augenhöhe

Der Protektionismus scheint derzeit weltweit auf dem Vormarsch zu sein. Doch was bedeuten die aktuellen Entwicklungen in Großbritannien, den USA oder der Türkei für deutsche Unternehmen? Dr. Philipp Rösler ordnet ein.

Die Globalisierung ist nicht aufzuhalten. „Trotz protektionistischer Tendenzen in manchen Teilen der Welt wird der weltweite Handel sich weiter intensivieren“, sagt Dr. Philipp Rösler, Vorstandsmitglied des Weltwirtschaftsforums in Genf. „Wenn sich ein Land auf nationale Handelsströme konzentriert, nimmt es an den globalen Prozessen nicht mehr teil.“ Da diese globalen Prozesse aber weitergehen und auch in vielen Regionen etwa in Asien weiter vorangetrieben würden, komme es zu einem unkontrollierten Austritt aus der weltweiten Gemeinschaft – zum Nachteil insbesondere der eigenen Bevölkerung. Das könne eigentlich keine Regierung wollen.

Was die Umsetzung einer eher nationalen Wirtschafts- sowie Handelspolitik zum Beispiel in den USA angehe, müsse man erst einmal abwarten, was tatsächlich umgesetzt werde, so Rösler. In anderen Regionen sei das ähnlich, neue Player brächten sich in Position. „Beim vergangenen Weltwirtschaftsforum in Davos etwa hat der chinesische Präsident eine historische Rede gehalten“, erklärt Rösler. „Das war ein klares Bekenntnis für offene Märkte, einen freien Handel und fairen Wettbewerb.“ Die Initiativen entlang der neuen Seidenstraße seien außerdem klarer Beleg für diese Politik. Und auch in Großbritannien werde der Brexit tendenziell für mehr Handel sorgen – allerdings zulasten der Europäischen Union und zugunsten neuer Handelspartner, beispielsweise aus dem Commonwealth. Bei Russland verhalte sich das etwas anders. „Russland würde gern mehr am internationalen Wirtschaftsleben teilnehmen“, so Rösler. „Aufgrund der geopolitischen Situation in der Ukraine und auf der Krim sowie der daraus resultierenden Sanktionen ist dies zurzeit jedoch nur sehr schwer möglich.“

Darüber hinaus entstünden derzeit viele neue, interessante Wachstumsmärkte. „Gerade für die Bereiche Logistik und Infrastruktur sehe ich in Osteuropa bis hin nach Ostasien nach wie vor großes Potenzial“, sagt Rösler. „Auch Afrika wird heute immer noch häufig unterschätzt, aus meiner Sicht zu Unrecht.“ Denn hier gebe es bereits zum Teil sehr hoch entwickelte Regionen mit einer guten Verwaltung, die sich auf dem absolut neuesten technischen Stand befänden. Die daraus resultierenden Chancen gelte es zu nutzen.

Dabei sollten sich deutsche Unternehmen aus Handel, Industrie und Logistik auf ihre Stärken verlassen, meint Rösler:

„Deutschland, das traditionell von einem sehr starken unternehmerischen Mittelstand geprägt ist, hat über Jahrzehnte zumeist anders Handel betrieben als die meisten Nationen – und sich damit größtes Ansehen für seine Produkte und Dienstleistungen verdient: durch ein Begegnen und Verstehen der Handelspartner auf Augenhöhe sowie einen fairen Umgang miteinander.“ Dies beizubehalten und vielleicht sogar noch weiter auszubauen, sei die beste Garantie für eine erfolgreiche Zukunft. Einen weiteren Aspekt dürfe man dabei nicht außer Acht lassen: Nicht nur klassische Handelswege seien wichtig, auch der digitale Handel spiele zukünftig eine immer größere Rolle. „Für den digitalen Handel gibt es zurzeit noch sehr wenige Regeln und ganz eigene Hemmnisse“, so Rösler. „Es wäre absolut wünschenswert, dass wir hier in absehbarer Zeit zu globalen Regelungen und Lösungen kommen.“ (twö) ■



Zur Person

Dr. Philipp Rösler, ehemaliger Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, arbeitet heute als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum) in Genf in der Schweiz. Als Head of Regional and Government Engagement ist er dort insbesondere zuständig für internationale Themen und Entwicklungen.

Welt im Umbruch



Illustration: iStock

**Globalisierung stößt auf Regionalisierung oder gar Nationalisierung.
Politische Unwägbarkeiten im Weltsuperwahljahr verunsichern zusätzlich.
Was bedeutet das für Logistiker in Handel, Industrie und Dienstleistungsunternehmen?**

Die Logistik ist einer der größten Gewinner der Globalisierung. Derzeit steht sie wegen ungebrochen hoher Nachfrage sehr gut da; wenn es ein Wachstumshemmnis gibt, dann sind es eher die knappen Ressourcen. Aber: Wenn die Auftragslage gut ist, gilt es, in der zurzeit politisch unsicheren Situation die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. „Unsicherheit führt dazu, dass Investitionen aufgeschoben werden“, erklärt Dirk Schäfer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Supply-Chain-Management-Beratung Kerkhoff Consulting GmbH. „Das spürt die produzierende Industrie in den Auftragsbüchern – und in

der Folge auch die Logistik.“ Derzeit werde viel spekuliert, und je nachdem, welche Risikoszenarien wahrscheinlicher werden, gelte es, rasch die richtigen Pläne aus der Schublade zu holen und die Maßnahmen prozesssicher umzusetzen. „Die Flexibilität, die den Wirtschaftsbereich Logistik auszeichnet, wird weiterhin höchste Bedeutung für dessen Unternehmen haben: Sie ist unverzichtbar, um sich stets rasch an die veränderten Märkte und die wirtschaftlichen Konsequenzen politischer Entscheidungen anzupassen“, so Schäfer. „Anpassungsfähigkeit ist das unternehmerische Kriterium der Logistikunternehmen, das über Erfolg und Misserfolg entscheidet.“ →





»Die Entscheidung der Briten, in voraussichtlich gut zwei Jahren aus der EU auszutreten, stellt deutsche Transport- und Logistikunternehmen, die in Großbritannien tätig sind, vor enorme Herausforderungen.«

Annika Pattberg, Director United Kingdom bei Germany Trade & Invest (GTAI)

Brexit verändert Konditionen für deutsche Logistiker

Der bevorstehende Austritt Großbritanniens aus dem europäischen Binnenmarkt etwa sorgt derzeit für große Verunsicherung. Nach einer aktuellen Untersuchung der Unternehmensberatung Deloitte gehören Verkehr und Logistik zu den Bereichen, die am stärksten vom Brexit betroffen sein werden. Erste Auswirkungen sind bereits zu spüren: So hat der Konsumelektronikhersteller Convar in Abstimmung mit der Unternehmenszentrale im englischen Rochester den Ausbau des Service-Centers am deutschen Firmensitz in Pirmasens bis auf Weiteres ausgesetzt. Grund für den Baustopp ist laut einer Pressemitteilung die unklare Situation um den Brexit und dessen Konsequenzen. Es sei nicht davon auszugehen, dass die ruhenden Bauvorhaben innerhalb der kommenden sechs bis zwölf Monate wieder aufgenommen würden, heißt es.

„Die Entscheidung der Briten, in voraussichtlich gut zwei Jahren aus der Europäischen Union auszutreten, stellt deutsche Transport- und Logistikunternehmen, die in Großbritannien tätig sind, vor enorme Herausforderungen“, sagt Annika Pattberg, Director United Kingdom bei Germany Trade & Invest (GTAI). „Zu den bereits jetzt deutlich spürbaren Auswirkungen des EU-Referendums gehört ein deutlich schwächeres Pfund Sterling.“ Der Wechselkursverlust der britischen Währung mache nicht nur deutsche Waren

und Dienstleistungen vergleichsweise teurer, sondern trage auch zu einem allgemeinen Preisanstieg bei. Sowohl die Inflation als auch den volatilen Wechselkurs sollten deutsche Unternehmen bei neuen Vertragsabschlüssen berücksichtigen. „Noch sehr viel größere Herausforderungen dürfte der eigentliche EU-Austritt der Briten mit sich bringen“, so Pattberg. „Denn dann werden sehr wahrscheinlich auch die sogenannten Grundfreiheiten des europäischen Binnenmarktes wegfallen, darunter der freie Verkehr von Waren und Dienstleistungen ohne Zölle und Grenzkontrollen sowie der freie Personenverkehr.“ Zu welchen Konditionen deutsche Transport- und Logistikunternehmen künftig Waren auf die britischen Inseln liefern könnten, sei derzeit völlig offen. Auch sorgten sich Transport- und Logistikfirmen derzeit, wie der Grenzübergang zwischen Nordirland und der Republik Irland künftig geregelt sein wird, wenn Nordirland nicht mehr zur EU gehört.

Für deutsche Transportunternehmer, die in Großbritannien tätig sind, gelte es, einen kühlen Kopf zu bewahren und sich gleichzeitig darauf einzustellen, dass die Unsicherheiten noch lange anhalten werden. „Überlegenswert sind Verträge mit kürzeren Laufzeiten, die auch künftige Preis- und Wechselkursentwicklungen berücksichtigen“, sagt Pattberg. „Die gute Nachricht ist, dass Deutschland auch 2016 mit Abstand größter Handelspartner der Briten war: Immerhin fast 15 Prozent der britischen Warenimporte kamen 2016 aus Deutschland, aus der Volksrepublik China nur 9,3 Prozent.“

Fotos: GTAI, Kerkhoff, iStock

US-Markt unter Beobachtung

In den USA hat die Wahl Donald Trumps zum Präsidenten die Märkte ebenfalls bereits jetzt beeinflusst. „Die Auswirkung der gegenwärtigen Lage auf deutsche Unternehmen hängt von ihrem Aktivitätsportfolio und ihrem geografischen beziehungsweise operativen Footprint ab“, erklärt Wolfgang Lehmacher, Head of Supply Chain and Transport Industry beim World Economic Forum. „Auch wenn Trump die deutsche Außenhandelspolitik scharf kritisiert hat, wird es voraussichtlich keine Veränderungen bei den Waren- und Verkehrsströmen zwischen den USA und Europa geben.“ Zu Beeinträchtigungen könne es aber sehr wohl bei den Strömen zwischen den USA und Asien kommen. Davon könne insbesondere China betroffen sein. In diesem Bereich, aber auch mit Blick auf das Freihandelsabkommen NAFTA, sollten die Logistikunternehmen die Entwicklungen kritisch verfolgen und sich auf einen eventuellen Rückgang des Geschäftsvolumens vorbereiten. Auch den nationalen Logistikmarkt in den USA sollten deutsche Logistiker beobachten. „Dies gilt vor allem für diejenigen, die sich bereits auf dem amerikanischen Markt etabliert haben“, so Lehmacher. „Ich denke dabei an Unternehmen wie DB Schenker oder Hellmann.“ Wenn diese auf Änderungen zeitnah reagierten, könnten sie von der dortigen Entwicklung profitieren.

Doch was ist bis jetzt passiert? Die USA haben den Ausstieg aus der Transpazifischen Partnerschaft (TPP) beschlossen. „Dies eröffnet neue Chancen für China, ist aber für deutsche Logistikunternehmen weniger relevant“, so Lehmacher. „Wie ebenfalls bereits im US-Wahlkampf angekündigt, wurde TTIP auf Eis gelegt – auch hier hält sich der

Schaden in Grenzen.“ Weitere handelspolitische Themen im US-Wahlkampf waren ein Einfuhrzoll für Waren aus China von bis zu 45 Prozent und ein Review von NAFTA. Auch davon seien deutsche Logistikunternehmen nur dann direkt betroffen, wenn sie Verkehre zwischen USA und China sowie innerhalb des nordamerikanischen Wirtschaftsblocks unterhielten, so Lehmacher. „Allerdings könnte die Reduzierung der Importmengen aus China und die Suche nach Ersatz dazu führen, dass sich andere internationale Verkehre sowie das Verkehrsaufkommen innerhalb der USA ausweiten. Von beiden Szenarien könnten beispielsweise global aufgestellte deutsche Logistikunternehmen jenseits der US-China-Verkehre und in den USA profitieren.“ Sollte der Handel mit den USA maßgeblich zurückgehen, werde sich China aktiver und offener gegenüber anderen Ländern und Regionen zeigen, einschließlich Europa.

Sorgfältige Beobachtung und zeitnahe Handeln sind für alle Unternehmen entscheidende Stichworte. „Die Transportbranche und der Wirtschaftsbereich Logistik haben den Finger am Puls der Zeit und der Weltwirtschaft“, so Lehmacher. „Sie verfügen über Transparenz und Einsicht in die globalen Transportströme und können daraus schneller als viele andere Akteure Rückschlüsse ziehen.“ Die jetzige Situation erfordere eine enge und regelmäßige Kommunikation mit Kunden – schließlich determinierten diese mit ihren Entscheidungen, wie die Warenströme in Zukunft fließen werden. „Wenn sie eng zusammenarbeiten und gemeinsam präventive Strategien und Maßnahmen erarbeiten, können sich die starken und innovativen Transport- und Logistikunternehmen von ihren Mitstreitern differenzieren“, ist Lehmacher überzeugt. →



»Anpassungsfähigkeit ist das unternehmerische Kriterium der Logistikunternehmen, das über Erfolg und Misserfolg entscheidet.«

Dirk Schäfer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Supply-Chain-Management-Beratung Kerkhoff Consulting GmbH



„Der türkische Logistikmarkt ist fest in der Hand türkischer Player.“

Prof. Stefan Iskan, Inhaber des Lehrstuhls für Logistik und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

China als großer Profiteur?

Inwieweit China von den protektionistischen Maßnahmen in den USA profitieren könnte, hängt auch stark davon ab, wie internationale Unternehmen mit den spezifischen Anforderungen vor Ort umgehen. Denn man darf nicht übersehen: China selbst hat mit protektionistischen Maßnahmen jahrelang versucht, die inländische Wirtschaft zu schützen. Unter anderem mit der Wiederbelebung der alten Handelsroute über die Seidenstraße will die chinesische Regierung nun seit einigen Jahren den Handel zwischen Asien und Europa intensivieren. Dabei treibt sie eine Strategie zur verkehrstechnischen Erschließung Zentralasiens voran, die sowohl über den Landweg („Neue Seidenstraße“) als auch über den Seeweg („Maritime Seidenstraße“) verwirklicht werden soll. Ziel des auch unter dem Titel „One Belt, One Road“ (OBOR) bekannten Projekts ist es, 65 Länder und 4,4 Milliarden Menschen durch Zug- und Straßenverbindungen sowie durch eine maritime Route mit Tiefseehäfen von China über Ostafrika bis an die Nordsee zu verbinden. International tätige Dienstleister wie DHL sehen ebenfalls großes Wachstumspotenzial in China – und in der Region Mittel-/Ostasien. Stand dabei bislang eher die Relation Europa-China im Mittelpunkt der Interessen, könnten zukünftig auch Anrainerstaaten wie Vietnam, Taiwan oder Südkorea von einer multimodalen logistischen Abwicklung profitieren.

Das Transportwesen in China selbst ist jedenfalls sehr komplex. Jährliche Lohnsteigerungen im zweistelligen Bereich sowie eine hohe Fluktuation erschweren die Suche nach geeignetem Personal vor Ort. „Außerdem muss man beachten, dass die direkte deutsche Art der Kommunikation im Reich der Mitte nicht unbedingt funktioniert“, sagt Dominik Bühring, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Miebach in Schanghai. „Es dauert alles sehr viel länger.“ Das gelte insbesondere für die Durchführung von Projekten mit chinesischen Kunden: Die Vorphase und die Verhandlungen nähmen sehr viel Zeit in Anspruch – wenn ein Vertrag aber erst einmal unterschrieben sei, müsse alles sehr schnell gehen.

Auch die Sprachbarrieren erschweren ein effizientes Handeln vor Ort. „Aus diesem Grund rate ich deutschen Logistikunternehmen, zumindest einen erfahrenen chinesischen Mit-

arbeiter einzustellen – selbst wenn das unter Umständen sehr teuer ist“, so Bühring. „Darüber hinaus sollte man genügend Zeit und Ressourcen für den Aufbau der Geschäftstätigkeit in China einplanen.“ Eine weitere Besonderheit gibt es im Transportwesen: Bei einer externen Vergabe der Transporte müssen sich deutsche Logistiker auf regelmäßige Neuausschreibungen einstellen. Außerdem liegen die großen Consumer-Märkte in Küstennähe im Osten des Landes – aus diesem Grund finden auch die meisten logistischen Aktivitäten in diesen Regionen statt. Auf diese sollten sich auch deutsche Transport- und Logistikanbieter zunächst konzentrieren.

Finanzielle Engpässe in der Türkei überwinden

Auch in der Türkei ist die Situation derzeit alles andere als einfach. Jenseits der politischen Differenzen bringt auch die wirtschaftliche Situation ganz eigene Herausforderungen mit sich. „Der türkische Logistikmarkt ist längst aufgeteilt“, erklärt Prof. Stefan Iskan, Inhaber des Lehrstuhls für Logistik und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. „Er ist fest in der Hand türkischer Player, die über eine der größten und modernsten Landverkehrsflotten in Europa verfügen.“ Deutsche Unternehmen, die ihren Fußabdruck in der Türkei ausweiten wollten, müssten dazukaufen oder noch stärker in produktionsnahe Kontraktlogistik-Aktivitäten vordringen.

„Weiteres Wachstum dürfte sich künftig aus den Bereichen Energie, Automotive, Verteidigung und Luftfahrt, Projekt-





logistik, Baustoffe oder auch E-Commerce ergeben“, sagt Iskan. „Die türkische Wirtschaft wird eine entscheidende Rolle beim Wiederaufbau Syriens und des Iraks spielen – und mit Blick auf den Iran dürfte das türkisch-iranische Handelsabkommen neue Möglichkeiten für deutsche Logistiker mit ihren Bestandskunden aus der Türkei heraus ergeben.“ Dies bedürfe jedoch einer komplexen Prüfung, da hier auch die Zollunion zwischen der EU und der Türkei eine Rolle spiele.

Lokale wie auch internationale Logistikunternehmen, die in der Türkei unterwegs sind, stehen gegenwärtig vor den gleichen Herausforderungen. „Das liegt in der Natur unseres Geschäfts“, sagt Emre Eldener, seit November 2016 President of the Board of Directors des türkischen Speditionsverbands Utikad. „Durch die weltweit enge Verzahnung lokaler Märkte schlagen Ereignisse in einem Markt heute auch überall auf der Welt voll durch.“ Die größten Herausforderungen für die Logistik lägen derzeit in der Verlängerung von Zahlungszielen von Wochen auf Monate, in der Abwertung der türkischen Lira gegenüber dem Euro und US-Dollar sowie in einem rückläufigen Preis- und Margenniveau. Diesen finanziellen Engpass im Markt gelte es zu überwinden.

Die geografische Lage der Türkei als Brücke zwischen Asien, Europa, Afrika, dem Kaukasus, Südosteuropa und dem Mittleren Osten macht den Logistikmarkt lebendig. „Die Transitverbindungen, etwa die Baku-Tbilisi-Kars-Eisenbahn, werden die Türkei zu einem Verbindungsarm aus Asien bis hinein in das Vereinte Königreich machen“, so Eldener. „Darüber hinaus wird der Export noch stärker in den Fokus gerückt.“ Dadurch werde auch der Transport- und Logistikbedarf noch einmal anziehen.

Russland zwischen Chancen und Risiken

Auf dem russischen Markt müssen insbesondere deutsche Logistiker damit umgehen, dass die Wachstumschancen gesunken sind. „Reduziert haben sich unter anderem der Umfang von Transporten sowie die Raten und Kommissionen von Logistikunternehmen“, sagt Dmitry Vasilyev, Geschäftsführer bei der Hamburger Grimex Trade & Logistics GmbH und stellvertretender Sprecher des BVL Chapters Moskau. „Zusätzlicher Druck entsteht durch die zunehmende Konkurrenz um jeden möglichen Transportauftrag.“ Einen starken Einfluss auf den Logistikmarkt hätten insbesondere die Maßnahmen der Zen-

tralbank Russlands im Bereich der Valuta-Regulierung sowie die Kontrolle von Überweisungen ins Ausland ausgeübt. Ein weiterer Faktor sei die Politik des Importersatzes. „Daher liegt die größte Herausforderung darin, die Arbeit in Russland unter härteren Bedingungen fortzusetzen – und zwar angesichts eines schärferen Wettbewerbs und mit geringeren Gewinnmargen“, so Vasilyev.

Neben dem Kursverfall des Rubels machen ein sehr komplexes Dokumenten-Handling etwa in der Zollabwicklung sowie die zunehmende Konkurrenz aus den baltischen Staaten Logistikern in Russland zurzeit das Leben schwer. „Auch bei der Transportausführung entstehen derzeit deutliche Mehrkosten: Sie liegen in einem Bereich von plus 30 Prozent, beispielsweise durch die Einführung des russischen Lkw-Maut-Systems Platon, Tachografen oder Gewichtskontrollen“, ergänzt BVL-Sprecherkollege Mirco Nowak, Geschäftsführer der Luno Export & Logistic Services GmbH mit Sitz in Hamburg und Moskau. „Damit haben allerdings alle Spediteure zu kämpfen, ebenso mit den allgemein schlechten Straßenverhältnissen und Einfahrverboten – zum Beispiel nach Moskau ab 22 Uhr.“ Das Netz an Logistik-Verteilzentren in Russland sei ebenfalls nach wie vor ausbaufähig. Darüber hinaus böten nach wie vor zahlreiche kleinere russische Spediteure ihre Leistungen ohne Steuern und Abgaben an, was die Konkurrenz mit ihnen in den fernerer russischen Regionen erschwere.

„Ich rate deutschen Unternehmen, den Markt nicht zu verlassen, sondern auf eine innerrussische Marktdurchdringung zu setzen“, so Nowak. „Denn die Potenziale für die Logistik sind in Russland sehr groß, und die Entwicklung wird trotz der Dämpfer in den vergangenen beiden Jahren nach vorne gehen.“

Trotz andauernder Sanktionen rechnet die deutsche Wirtschaft insgesamt im Russland-Geschäft offenbar mit deutlichen Zuwächsen. Laut der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft verbessern sich das unternehmerische Umfeld und die Geschäftserwartungen der deutschen Unternehmen. An der Umfrage hatten sich 190 Firmen beteiligt, die in Russland 122.000 Mitarbeiter beschäftigen und 29 Milliarden Euro umsetzen.

Zum wichtigsten Handelspartner Deutschlands stieg im vergangenen Jahr China auf. Wie das Statistische Bundesamt mitteilte, wurden zwischen beiden Ländern Waren im Wert von knapp 170 Milliarden Euro gehandelt. China löst damit bereits jetzt die USA ab. (twö) ■



Auf Konsolidierungskurs

Eine anhaltende Krise? Die gibt es nicht, sagt Dr. Ottmar Gast, Sprecher der Geschäftsführung der Reederei Hamburg Süd. Die Containerschiffahrt befinde sich in einer ganz normalen Konsolidierungsphase.

Bis zum Herbst 2008 schien die Welt auf hoher See noch in Ordnung: Jahr für Jahr wuchs das Ladungsaufkommen in der Containerschiffahrt um zumeist zweistellige Prozentsätze. Dann jedoch setzten die Lehman-Krise und anschließende Probleme der Weltwirtschaft dieser Entwicklung ein Ende. Doch während sich die meisten anderen Wirtschaftszweige schnell wieder erholten, navigieren die Containerreedereien seither durch schwierige Gewässer. Die Ursachen dafür sind jedoch deutlich komplexer, als jede wiederholte Schlagzeile über eine Schifffahrtskrise vermuten lässt.

Rasanten Wachstum Am 5. Mai 1966 setzte das amerikanische Motorschiff „Fairland“ den ersten Container in einem deutschen Hafen an Land. Seitdem erfuhr der Seetransport der genormten Boxen zur Freude der Schiffsfinanzierer ein rasantes Wachstum – stetig steigende Charter-Raten spülten ihnen gute Renditen in die Kassen. „Anders als die Vercharterer haben die Reeder nie richtig viel Geld mit den Schiffen verdient“, weiß Dr. Ottmar Gast, Chef der Hamburg Süd. Das spiegelt sich in der Zusammenstellung der Flotte wider. „In der Regel fährt eine Reederei nur zu höchstens 50 Prozent mit eigenen Schiffen, obwohl Charter-Schiffe im Mittel teurer sind.“ Der Mehraufwand ist vor allem erforderlich, damit die Reedereien flexibler auf Auslastungsschwankungen reagieren können, denn die Kapitalkosten der eigenen Flotte belasten sie auch in schwachen Zeiten.

Die Herausforderung für die Reeder liegt im Prinzip der Containerfahrt: Während sich die sogenannte Trampfahrt von Multi-Purpose-Schiffen, Erzfrachtern oder Tankern an der Verfügbarkeit der Ladung orientiert, sind Containerschiffe wie Straßenbahnen nach einem fest getakteten Fahrplan unterwegs. „Dabei handelt es sich eher um eine containerisierte Logistik als um Schifffahrt“, sagt Dr. Gast. Das Dilemma der Reeder: Einerseits mussten sie ihre Frachtkapazitäten immer weiter erhöhen, um in einem lange stark wachsenden Markt präsent zu bleiben; andererseits drückte es auf die Preise, diese Kapazitäten fahrplanmäßig füllen zu müssen. „Wenn ein Schiff nicht voll ist, nimmt der Carrier auch Ladung unter dem eigenen Kostenpreis mit, solange das zu einem Deckungsbeitrag führt.“

Permanenter Kostendruck Aus seinen 23 Jahren an der Spitze der Hamburg Süd kann Ottmar Gast sich nur „an ein oder zwei Jahre erinnern, in denen es richtig gut lief“. Die übrige Zeit kämpfte er ebenso wie seine Kollegen in den anderen Schifffahrtsgesellschaften gegen den permanenten Kostendruck, um bei sinkenden Erlösen pro Container trotzdem noch auskömmlich zu fahren. Zwei Zahlen zeigen die Dimension dieses Drucks: 1994 kostete es durchschnittlich 2.500 US-Dollar, einen Container über die Weltmeere zu verschiffen, heute bekommt ein Reeder höchstens noch 1.000 Dollar dafür. „Wir haben immer gewusst, dass das nicht ewig gut geht und dass



es keine weiche Landung geben wird“, berichtet Dr. Gast aus den brancheninternen Diskussionen.

Nur: Wann dieser Wendepunkt kommen würde, war selbst nach der Lehman-Krise nicht zu erkennen. 2010 schöpften die Reeder Hoffnung, als die Frachtraten wieder leicht zu steigen begannen – ein Trugschluss. „Es war tatsächlich nur eine Folge der künstlichen Verknappung, weil viele Schiffe während der Krise aufgelegt oder sogar verschrottet worden waren“, erinnert sich der Reedereichef. Wenige Monate später begannen zwei grundsätzliche Entwicklungen, den positiven Trend zu konterkarieren: „Das Containeraufkommen wächst langsamer als die Weltwirtschaft; das deutet darauf hin, dass die Containerisierung abgeschlossen ist“, erläutert Dr. Gast. „Zusätzlich verringert die Tendenz, wieder näher am Ort des künftigen Verbrauchs zu produzieren, den Transportbedarf.“

In der Folge erwirtschafteten die Reedereien über Jahre bestenfalls gerade ihre Kosten oder fuhren sogar erhebliche Verluste ein: „Die Branche hat seit 2008 kein Geld verdient“, fasst es Ottmar Gast kurz und prägnant zusammen. Das verschärft den schon seit längerem laufenden Konsolidierungsprozess, der laut Dr. Gast nicht schiffahrtsspezifisch, sondern typisch für alle reifenden Branchen ist. „Mit gerade einmal 50 Jahren ist die Containerschifffahrt ohne Zweifel noch relativ jung.“

Insolvenzen und Fusionen Wie hoch der Druck auf die Schiffahrtsgesellschaften ist, zeigt sich für Dr. Gast nicht nur am Zusammenbruch der koreanischen Reederei Hanjin, die bis zu ihrer Insolvenz im August 2016 weltweit die Nummer 7 war. „Selbst Unternehmen, die bisher im extremen Wettbewerb zueinander standen, etwa die drei japanischen oder die beiden großen chinesischen Reedereien, sind jetzt zur Zusammenarbeit gezwungen.“ Auch die deutschen Reedereien sind betroffen: Nach dem Zusammenschluss mit der chilenischen Reederei CSAV steht Hapag-Lloyd vor der Fusion mit der arabischen UASC. Und der Gesellschafter von Hamburg Süd, die Bielefelder Oetker-Gruppe, hat sich entschieden, die Reederei an den Marktführer Maersk (Kopenhagen) zu verkaufen.

Fotos: Hamburg Süd

Über die Jahre wurden die Fusionen immer größer; jetzt hat die Konsolidierung die Spitze der Branche erreicht. Nach Einschätzung von Ottmar Gast werden vielleicht fünf bis sieben globale Reedereien in der weltweiten Handelsschifffahrt übrig bleiben. Bereits heute verfügen die Top 3 der Containerschifffahrt über 42 Prozent der Containerkapazitäten. „Nach den sechs großen Gesellschaften kommt lange nichts, die dann folgenden Unternehmen sind deutlich kleiner als die an der Spitze.“ Mit der Konsolidierung verbindet Dr. Gast die Hoffnung, „dass das Marktverhalten der verbleibenden Marktteilnehmer rationaler wird“. Schon jetzt sei in einigen Bereichen zu beobachten, dass der Wettbewerb nicht mehr so brutal ist.

Kostensenkung durch Konsolidierung Dass die Konsolidierung langfristig steigende Logistikkosten nach sich ziehen wird, kann sich Dr. Gast nicht vorstellen. Wegen der Kapitalintensität werde diese Branche auch weiterhin unter Druck bleiben. „Keine der neuen großen Reedereien wird nach dem Abschluss der Konsolidierung eine marktbeherrschende Position erreichen“, ist er überzeugt. „Selbst der Anteil des Marktführers Maersk wird nach der Übernahme von Hamburg Süd nicht mehr als 18,4 Prozent betragen.“ (wh) ■



Zur Person

Dr. Ottmar Gast wurde 1994 Mitglied und 1997 stellvertretender Sprecher der Geschäftsführung von Hamburg Süd. Seit 2009 ist er Sprecher der Geschäftsführung der Reedereigruppe. Nach einem Maschinenbaustudium in Hannover und Aachen arbeitete er zunächst als Entwicklungsingenieur in der Automobilindustrie, bevor er Leiter Logistik bei der Mahle GmbH in Stuttgart wurde. Vor Eintritt bei Hamburg Süd war er Mitglied der Geschäftsführung der Deutscher Paketdienst GmbH in Aschaffenburg.

Full Service für Flughafen-Shops

Das Großhandelsunternehmen Lekkerland versorgt über seine spanische Tochtergesellschaft Conway rund 60 Shops im Flughafen Adolfo Suárez Madrid-Barajas mit sämtlichen Artikeln für den täglichen Bedarf.

Um die Geschäfte im Flughafen Madrid-Barajas effizienter zu versorgen, hat Conway das Logistikkonzept komplett umgestellt. Die Lekkerland-Tochter hat vom spanischen Gastronomiebetreiber Areas die Verantwortung für die Bestandsführung im Lager über alle Sortimentsbereiche übernommen und die Prozessabläufe nachhaltig optimiert. Aufgrund der engen Platzverhältnisse am Flughafen Barajas sowie der großen Sortimentsbreite waren die Abläufe in der Vergangenheit häufig ineffizient.

Belieferung vor Ladenöffnung schafft mehr aktive Verkaufszeit

Heute managt Conway die A-Artikel lagerführend direkt im Lager von Barajas, während die B- und C-Artikel etwa 50 Kilometer vom Flughafen entfernt gelagert werden. Vor Ort werden die Artikel aus den unterschiedlichen Sortimentsbereichen zentral zusammengeführt und an das Areas-Logistikteam übergeben, das sie dann an die einzelnen Flughafengeschäfte ausliefert. Die Versorgung der Shops auf der letzten Meile findet in den ruhigen Nachtstunden statt – und damit vor Öffnung der Verkaufsstellen, während sie in der Vergangenheit

zum Teil mehrfach im Lauf des Tages neue Waren erhielten. Die Belieferung erfolgt täglich. Hinzu kommen Eillieferungen während der Öffnungszeiten, wenn dringender Bedarf in wichtigen Einrichtungen es erfordert.

Conway verantwortet das Logistikzentrum direkt am Flughafen sowie den gesamten Prozess des Supply Chain-Managements – von der Koordination der Lieferanten über das Order-Picking und die Qualitätskontrolle bis zur Feinverteilung an die einzelnen Convenience-Shops im Flughafengebäude. All dies erfolgt in enger Abstimmung mit den dortigen Mitarbeitern von Areas, die in der Vergangenheit zusätzlich zum Management der Shops auch für deren physische Belieferung verantwortlich waren. Sie sind nun in der Lage, sich vor Ort verstärkt um die Bedürfnisse der Reisenden, ihrer Kunden, zu kümmern. Areas und deren Shop-Betreiber profitieren von deutlich kürzeren Reaktionszeiten, der Kombination aus einer Vor-Ort-Logistik für Schnelldreher und der Zuführung aller übrigen Artikel aus einem zentralen Conway-Lager sowie der genannten Umstellung der Belieferungszeiten am Flughafen.

Die Belieferung der Madrider Flughafen-Shops erfolgt außerhalb der Geschäftszeiten, um das Einkaufserlebnis der Kunden nicht zu stören.





Conway-Mitarbeiter optimieren die Logistikprozesse im Areas-Lager am Flughafen von Madrid.

Logistische Blaupause für Hochfrequenzstandorte „Dieses Anwendungsbeispiel steht exemplarisch für die Notwendigkeit, bestehende Supply Chain-Konzepte, gerade an sich dynamisch entwickelnden Hochfrequenzstandorten wie Bahnhöfen oder Flughäfen, konsequent weiterzuentwickeln“, erklärt Lekkerland-Logistikchef Kay Schiebur. „Denn veränderte Konsumpräferenzen stellen heute erweiterte Anforderungen an eine agile Supply Chain – dazu gehören insbesondere breitere Sortimente, mehr Frische und kürzere Restlaufzeiten.“

Als weltweit renommierter Restaurantbetreiber ist Areas in allen großen und kleinen Knotenpunkten weltweit vertreten – auf Flughäfen, Bahnhöfen, Rasthöfen, Messengeländen oder in Freizeitzentren. Als globale Marke der Grupo Elior bewirbt Areas jährlich 330 Millionen Kunden in 2.000 Einrichtungen, die sich auf 13 Länder in Europa, den USA, Mexiko und Chile verteilen.

Die erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Unternehmen besteht seit mehr als 20 Jahren und entwickelt sich mit veränderten Anforderungen und steigenden Mengen kontinuierlich weiter. „Conway bietet einen konkreten Mehrwert durch die Übernahme wertschöpfender Tätigkeiten am Airport Madrid-Barajas und entwickelt gemeinsam mit dem Kunden eine Zukunftslösung für die Versorgung der unterschiedlichen Vertriebsformate“, so Schiebur. „Dabei profitieren die Mitarbeiter in den Outlets davon, dass sie die Ware jeden Tag vor Geschäftsöffnung erhalten und damit mehr aktive Verkaufszeit generieren können. Das wirkt sich direkt positiv auf den Kundenfokus und die Sortimentspräsentation aus.“

(twö) ■

Fotos: Madrugadaverde | Dreamstime.com, Lekkerland, BVL/Kai Bublitz

KOMMENTAR

Globalisierung ade?



Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner
Vorsitzender des Vorstands der BVL

Als Titelbild dieses BVL Magazins haben wir einen Eisbrecher in seinem Element gewählt. Er zieht unbeirrt seine Bahn und hält Wege frei, die sich zu schließen drohen. Dabei nimmt der Steuermann nicht immer die kürzeste Verbindung.

In der Weltwirtschaft beobachten wir ähnliche Formen des Eisgangs: Politische Verwerfungen und protektionistische Tendenzen scheinen die Erfolgsgeschichte des arbeitsteiligen Miteinanders zu beenden. „Lokal“ soll das neue „global“ werden. Reale oder regulatorische Zäune und Mauern wirken wie zufrierende Fahrinnen im Eismeer. Selbst Eisbrecher können stecken bleiben, wenn ihre Kapitäne nicht zielgerichtet agieren und navigieren – also ihrem eigenen Kompass folgen.

Die generelle Richtung bleibt, der Weg dorthin wird variiert. Trotz eigentlich guter Ortskenntnis werden Standort, Route und Reisegeschwindigkeit permanent neu bestimmt. Verhält es sich ebenso in der Wirtschaft? Nur wegen Eisgangs Projekte auszusetzen, Investitionen zu streichen und Schritte zu neuen Märkten oder neuen Methoden nicht zu wagen, hieße doch, Potenzial nicht zu schöpfen und auf Ertragschancen zu verzichten.

Wie könnte ein eigener Kompass aussehen? Orientierungspunkte für die Ortsbestimmung sind Kostendruck, Individualisierung und Komplexität. Die Peilung zeigt lokal und global hin zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse und zur verbesserten Transparenz in Supply Chains. Der Kurs geht weltweit in Richtung Endkunde, der sich in Handel, Industrie und Dienstleistung wettbewerbsentscheidend bemerkbar macht.

Es bleibt also falsch, sich verunsichern zu lassen. Vertrauen Sie Ihrem Kompass, Ihrer Kreativität und Ihrer erfahrenen Crew. Riskieren Sie weiterhin Törns in die weite Welt. Investieren Sie in Technologien und neue Methoden. Lassen Sie Aktion und Reaktion in Echtzeit zu, gewinnen Sie Flexibilität und Kunden und schalten Sie Ihren Innovationsradar ein. Gönnen Sie sich und Ihrem Team ein bewusstes Abweichen vom festen Tagestörn. Bleiben Sie erfolgreich.



Medienunternehmen sind wie der Kanarienvogel im Bergwerk – den Umbruch durch die Digitalisierung bekamen sie zuerst zu spüren.

»Wer spät anfängt, schafft es garantiert nicht«

Christoph Keese, Executive Vice President der Axel Springer SE, hat als Medienmann hautnah erlebt, wie die Digitalisierung eine Branche komplett infrage stellt und verändert – und er weiß, wie Unternehmen darauf reagieren können.

Herr Keese, was kann die deutsche Wirtschaft vom Silicon Valley lernen?

Alles.

Lässt sich das Handeln von Technologie-Cracks in Kalifornien denn wirklich auf deutsches Ingenieurswesen übertragen?

Das passiert bereits. Mit dem Freihandel sind wir allen entsprechenden Wettbewerbsströmungen ausgesetzt, und damit wirkt das Silicon Valley mit seinen Innovationen auf uns, nicht nur in der Logistik. Darin liegen große Chancen – vor allem bei denen, die sich zuerst bewegen. Alle digitalen Märkte heutzutage sind globale Märkte; selbst in protektionistischen Ländern wie China oder Indien hat eine Öffnung stattgefunden. Digitale Märkte sind global und in der Regel The-Winner-takes-it-all-Märkte: Wer früh beginnt, hat nicht die Garantie darauf, es zu schaffen. Aber wer spät anfängt, schafft es garantiert nicht.

Was bedeutet das für kleine und mittelständische Transportunternehmen?

Ihnen muss überhaupt nicht bange sein. Sie haben keine komplizierten Entscheidungsstrukturen und sind unternehmerisch agil – und gerade dadurch können sie den Großen am stärksten zusetzen. Die sind es, die sich Sorgen machen müssen: 90 Prozent der großen Unternehmen sind nämlich nicht agil und innovativ genug, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Wie sieht die Zukunft der Globalisierung aus – vor allem mit Blick auf Dämpfer durch protektionistische Tendenzen?

Protektionismus ist zurzeit eine besorgniserregende Entwicklung. Allerdings wäre ich da auf mittelfristige Sicht eher optimistisch, was den Geschäftsbereich Logistik angeht: Auch diejenigen, die jetzt eine protektionistische Politik vertreten, werden schnell merken, dass das eine Absenkung des Wohl-

Fotos: Hummert Architekten BDA, Axel Springer SE

standsniveaus bedeutet. Wenn Donald Trump hohe Einfuhrzölle auf Textilien erhebt, die preiswert aus Asien kommen, dann wird Kleidung teurer, das schneidet in die Budgets der Arbeitnehmer ein, und es steht weniger Geld für andere Waren und Dienstleistungen zur Verfügung. Das verstehen die Protektionisten meistens nicht. Sie sind selten Volkswirte – aber durch solche schmerzvollen Erfahrungen müssen sie es irgendwann werden.

Was heißt das für Unternehmer?

Es gilt jetzt, den Protektionisten, Isolationisten und Nationalisten gute Argumente entgegenzuhalten. Diese Stimmen müssen sich äußern. Unternehmen sollten sich in der politischen Debatte engagieren und Argumente vorbringen. Auch Vereinigungen wie die BVL können natürlich mit Argumenten für Freihandel in die öffentliche Debatte eintreten und dafür werben, dass er aufrechterhalten wird.

Die Medienbranche hat schmerzhaft erfahren, wie ihr Kerngeschäft durch die Digitalisierung komplett infrage gestellt wurde, und musste sich dem Thema deshalb schon vor Jahren stellen.

Was kann die Logistik von ihren Erfahrungen lernen?

Der Musiker Peter Gabriel hat einmal gesagt, dass die Medienunternehmen der Kanarienvogel im Bergwerk sind – das Tier, das einst Bergleute vor giftigem Gas gewarnt hat. Die Medienunternehmen wurden als Allererste von der Digitalisierung getroffen, weil ihre Güter so leicht zu digitalisieren sind. Deswegen haben die digitalen Angreifer aus dem Silicon Valley sich diese Branche zuerst vorgenommen und über einen Zeitraum von 15 Jahren eine Menge gelernt. Wenn die Logistik dieses Vorbild aufrichtig und interessiert studiert, kann sie daran ablesen, was für sie selbst wahrscheinlich folgen wird. Warum ist das so wichtig? Weil viel weniger Zeit zur Verfügung steht. Die Angreifer von damals sind heute Milliardenkonzerne, sie haben die Blaupause und viel, viel mehr Geld zur Verfügung als diejenigen, die angegriffen werden. Statt 15 Jahren bleiben in den meisten Fällen nur noch zwei bis drei Jahre für den Transformationsprozess.

Wie haben Sie herausgefunden, was Ihre Kunden wollen?

Durch Versuch und Irrtum. Keinen Plan zu haben, ist der Plan. Jeder Plan beruht auf den Erfahrungen der Vergangenheit, aber wir sind mit disruptiven Entwicklungen konfrontiert. Es geht um Offenheit, Erkundertum, Neugierde und die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Und dann stellt man auch oft Effekte beim Kundenverhalten fest, die sich diametral zu dem Verhalten, was man vermutet hatte. Wir haben das erlebt in Bezug auf die Bereitschaft, im Internet für Journalismus zu bezahlen: Hier sind eigentlich alle unsere Annahmen falsch gewesen. Wir verdienen heute gutes Geld mit Geschäftsformen, von denen unser gesunder Menschenverstand vorher gesagt hätte, dass die nicht funktionieren können.

Welche Veränderungen fordert das in den Unternehmen?

Die Unternehmenskultur muss sich ändern, und dazu gehört zum Beispiel, Fehler nicht zu bestrafen, sondern zu belohnen. Um herauszufinden, ob etwas funktioniert, kann man es nur ausprobieren – probieren, messen, auswerten und neu probieren. Eins ist absolut klar: Dass alles so bleibt, wie es heute ist, ist extrem unwahrscheinlich. Es wird neue Entwicklungen geben, und diese werden den Pionieren gehören, die sie als Erste ausprobieren.

Wie hat sich Ihr ganz persönliches Arbeiten durch die Erfahrungen aus den vergangenen Jahren verändert?

Ich weiß heute, wie wichtig Agilität, Geschwindigkeit und intensive Kommunikation sind. Als ich aus dem Silicon Valley zurückkam, konnte ich überhaupt nicht mehr verstehen, warum wir uns hier in Büros setzen und möglichst viel Abstand voneinander halten. Das macht alles langsam, und so will ich nie wieder arbeiten. Im Silicon Valley wird tagsüber im Büro genauso intensiv und leidenschaftlich gelebt und kommuniziert wie am Abend zu Hause. Die Grenze zwischen Privatleben und Arbeit wird in einem positiven, nicht ausbeuterischen Sinne aufgehoben. Das Leben wird dadurch reicher. Und ich glaube, davon können wir in Deutschland ungeheuer viel lernen.

Welche Hausaufgaben sollten Unternehmer 2017 erledigen, um erfolgreich zu bleiben?

Sie sollten eine Innovationsoffensive starten – eine Digitalisierungsoffensive. Dabei geht es nicht um Ideen, die sind in der Digitalisierung wertlos. Vielmehr geht es um die Implementierung. In Kalifornien bezeichnet man das als Minimum Viable Product: Man kann ein ganz schmales Produkt auf den Markt bringen, und danach weiß man: richtig oder falsch. Wenn es richtig war, dann dockt man an, baut immer neue Features ein. Wir müssen Produkte gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln, und wir müssen auch in Geschäftsmodellen denken. Die allermeisten Innovationen, die in der Digitalisierung hervorgebracht wurden und die Weltwirtschaft verändert haben, waren gar keine technologischen Innovationen, sondern Geschäftsmodell-Innovationen – und die sind das Letzte, woran der Ingenieur denkt. Doch dieses Denken in Geschäftsmodellen muss in Deutschland endlich Einzug halten. (jg) ■

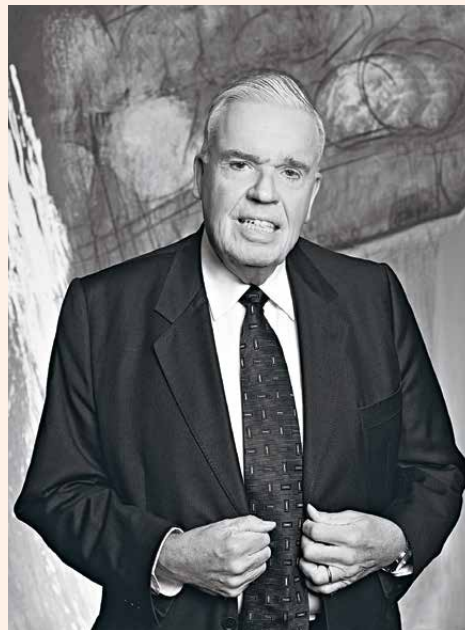


Zur Person

Christoph Keese, Jahrgang 1964, ist ausgebildeter Journalist und Wirtschaftswissenschaftler. 1997 wirkte er an der Gründung der „Financial Times Deutschland“ mit. Von 2001 bis 2008 war er Chefredakteur der Zeitung „Die Welt“. Bevor er im Jahr 2014 zum Executive Vice President der Axel Springer SE ernannt wurde, war Keese Konzerngeschäftsführer Affairs und engagierte sich für das Leistungsschutzrecht für Presseverleger.

Protektionismus ist keine Alternative

Ein Gastbeitrag von Prof. Klaus-Michael Kühne



Aus unterschiedlichen Beweggründen hat es immer wieder Ansätze gegeben, handelspolitische Schutz-zäune zu errichten. Doch seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 ist die Kritik am freien Welthandel immer lauter geworden. Zeugnis hierfür legen unter anderem verstärkte Handelshemmnisse rund um den Globus ab. Das Centre for Economic Policy Research (CEPR), London, hat etwa 750 derartige Initiativen identifiziert. Menschen gehen auf die Straße, um gegen Freihandelsabkommen wie TTIP oder CETA zu demonstrieren. In Großbritannien richtete sich das Brexit-Referendum nicht nur gegen die EU, sondern auch gegen die Globalisierung. Und nach den Wahlen in den USA fürchtet sich die Welt vor einer protektionistischen Wende in deren Wirtschaftspolitik. Aber sind Abkehr vom Freihandel und Abschottung probate Mittel, um die Wirtschaft und Lebensumstände im eigenen Land zu verbessern? Als überzeugter Verfechter einer liberalen Wirtschaftspolitik und einer freien Handelsordnung antworte ich mit einem klaren Nein! Ohne die damit verbundenen Risiken und Nebeneffekte verhehlen zu wollen, zieht die Weltwirtschaft gesamthaft einen maßgeblichen Nutzen aus der Globalisierung. Auch hat sie in vielen Regionen zu einer Verringerung der Armut geführt. Seit Ricardos Theorie der Wahrnehmung des komparativen Vorteils im Gütertausch ist die Welt komplexer geworden. Waren-, Kapital- und Informationsströme sind stark vernetzt, und angesichts der internationalen Wertschöpfungsketten sind immer mehr Arbeitsplätze vom Außenhandel abhängig. Die Globalisierung und zunehmende Digitalisierung der Märkte sind nicht rückgängig zu machen. Abschottung und Protektionismus hätten nicht nur zur Folge, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Volkswirtschaft sinkt. Wertschöpfungsketten wie beispielsweise die der Pharma- oder Automobilindustrie würden unterbrochen werden.

Nachteile für eigene Unternehmen

Eine Entscheidung gegen den Freihandel hätte auch Folgen für die international operierenden Unternehmen des jeweiligen Landes, die mit einer arbeitsteiligen Produktion und Distribution im Ausland investiert sind. Darüber hinaus würden sich die Angebotsvielfalt verringern und die Preise für importierte Produkte erhöhen – worunter vor allem die Konsumenten zu leiden hätten. Die Logistik hat wie kaum eine andere Branche von der Globalisierung profitiert. Wir

alle wussten jedoch, dass der Boom in deren Blütezeit zwischen 1998 und 2008 nicht ständig andauern konnte. In der Tat hat sich in den letzten Jahren die Geschwindigkeit der Globalisierung verlangsamt und den Anstieg des Welthandelsvolumens verflacht. Eine Ursache hierfür war, dass die Produktion wieder näher an die jeweiligen Absatzmärkte herangerückt ist. Unverändert gilt jedoch, dass die selbst gewählte freiheitliche Wirtschaftsordnung Treiber eines blühenden Wirtschaftsaustausches ist, von dem die Volkswirtschaften generell und die Logistikbranche im Besonderen auch in Zukunft profitieren werden. Es ist jetzt Aufgabe der Politik, eine Anpassung reformbedürftiger Regelungen in Hinblick auf Güter-, Kapital- und Dienstleistungsverkehr sowie des internationalen Handelsrechts in die Wege zu leiten. Zugleich muss sie durch eine Verbesserung der Sozialleistungen für diejenigen sorgen, die nicht oder weniger von der Öffnung der Märkte profitieren. Protektionismus ist keine Alternative! ■

Zur Person

Prof. Klaus-Michael Kühne ist Ehrenpräsident und Mehrheitsgesellschafter der Kühne + Nagel International AG. Er trat 1958 ins Familienunternehmen ein und wurde 1966 dessen Vorstandsvorsitzender. Kühne fungierte ab 1975 als CEO und von 1992 bis 2011 als Verwaltungsratspräsident am neu eingerichteten internationalen Firmensitz in Schindellegi, Schweiz. Seine beiden Stiftungen fördern die Forschung und Lehre auf den Gebieten Logistik und Medizin sowie kulturelle Vorhaben.

Zur Person

Dr. Christoph Wegner hat seine gesamte bisherige Laufbahn bei der BASF verbracht. Nach der Promotion startete er 1997 in der Forschung für Feinchemikalien. Nach verschiedenen Führungspositionen in der Forschung und im Marketing ging Wegner 2007 als Geschäftsführer der Crop Protection Central Europe, BASF spol. s r.o. nach Prag. Zwei Jahre später kehrte er als Senior Vice President Global Research and Development Crop Protection nach Deutschland zurück und übernahm 2012 als Senior Vice President die Leitung des europäischen Geschäfts für Amine. Seine jetzige Funktion als Bereichsleiter hat er seit dem 1. Dezember 2016 inne.



»Agilität ist gefragt wie nie zuvor«

Drei Fragen an Dr. Christoph Wegner,
Leiter Supply Chain Operations und Information Services bei BASF

Sie sind gerade 100 Tage im Amt – was sind Ihre wichtigsten Vorhaben?

Die Welt befindet sich in einem digitalen Wandel, der nahezu alle Bereiche unseres Lebens verändern wird. Zu unseren wichtigsten Vorhaben gehört die digitale Transformation der BASF, an der wir in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen arbeiten. Mithilfe neuer Lösungen auf Basis von Data Analytics können wir unsere Lieferkette und unsere Geschäftsprozesse transparenter gestalten. Dafür schaffen wir die nötigen Voraussetzungen. Unser Ziel ist ein gutes Gleichgewicht zwischen agilen, innovativen IT-Lösungen und stabil verfügbarer Standard-IT in den Geschäftsprozessen. Auch Cyber-Sicherheit bleibt für uns ein wichtiges Thema.

Was sind für Sie als promovierter Chemiker die größten Herausforderungen im Supply Chain Management?

Die Digitalisierung setzt voraus, dass wir offen sind für Veränderungen und dass wir die Welt mit den Augen unserer Kunden betrachten. Aus meiner Zeit im Geschäft für Pflanzenschutz und im Bereich für Zwischenprodukte weiß ich, wie wichtig die Nähe zum Kunden ist. Agilität ist gefragt wie nie zuvor. Das Marktumfeld ist volatil, und die Erwartungshaltung unserer Kunden steigt: Sie brauchen differenzierte Lö-

sungen und Services – schnell und flexibel. In diesem harten Wettbewerb zählt vor allem eins: sich durch guten Kundenservice von anderen Anbietern abheben zu können. Deshalb spielt auch das Thema smarte bzw. digitale Supply Chain bei uns eine führende Rolle. Hierzu gehört es, mehr Transparenz innerhalb der Lieferkette zu schaffen, unter anderem mithilfe von Track-and-Trace-Methoden oder durch die Vernetzung mit dem Kunden, um die Produktion noch effizienter planen zu können.

Die Globalisierung lahmt. Wie sehr trifft das die exportorientierte Chemiebranche?

Unsere „We create chemistry“-Strategie hat sich in den letzten Jahren bewährt: Produktionsstätten errichten wir nah bei unseren Kunden in den unterschiedlichen Regionen. Im Jahr 2016 hat die BASF ihre Wachstums- und Ertragsziele erreicht. Das Chemiegeschäft ist gewachsen, und unsere Ertragskraft hat sich weiter verbessert. Angesichts erheblicher politischer Unsicherheiten wird die Volatilität weiterhin hoch bleiben. Wir gehen aber davon aus, dass die Weltwirtschaft 2017 etwa so schnell wachsen wird wie im Jahr 2016, und erwarten ein deutliches Umsatzwachstum für die BASF-Gruppe. (men) ■

RICHTIG ODER FALSCH?

»Immer schneller und einfacher zu gleichen oder günstigeren Preisen«

Die Logistikweisen Wolfgang Lehmacher und Dr. Christian Grotemeier analysieren den tatsächlichen Einfluss von Protektionismus, Digitalisierung und Verbraucherwünschen.



Zur Person

Wolfgang Lehmacher ist internationale Führungskraft und Experte im Bereich Logistik: Er ist Head of Supply Chain and Transport Industries beim World Economic Forum. Zuvor bekleidete er Führungspositionen in der Strategieberatung und in der Logistik, unter anderem bei DPD und TNT. Er berät Unternehmen und unterstützt Start-ups. Wolfgang Lehmacher ist Autor verschiedener Bücher.



Zur Person

Dr. Christian Grotemeier verantwortet bei der BVL den Bereich Forschung und Veranstaltungen, wo er unter anderem den Deutschen Logistik-Kongress managt. Seine Karriere startete der studierte Volkswirt als Managementberater im Verkehrs- und Logistikbereich bei einem Spin-off von Mummert + Partner und bei Lloyd's Register. 2010 wurde er Mitgründer und Partner von BSL Transportation Consultants. Darüber hinaus ist Grotemeier Lehrbeauftragter an der Hochschule Bremen.

Protektionismus mündet langfristig in einen Rückgang des Wohlstands in den wirtschaftlich stärksten Staaten.

RICHTIG. Aber es ist nicht nur der Wohlstand in den wirtschaftlich starken Staaten durch Protektionismus bedroht – auch die Chancen auf mehr Wohlstand in den wirtschaftlich weniger prosperierenden Staaten sind gefährdet. Zahlen der OECD machen dies sehr anschaulich: Eine vollständige Liberalisierung des weltweiten Handels – also der Abbau aller Zölle und Handelsschranken – würde dazu führen, dass die Realeinkommen in den Industrieländern um 0,76 Prozent und in den Entwicklungsländern um 1,3 Prozent steigen. In den neu aufstrebenden Volkswirtschaften, darunter Ägypten, Thailand und Nigeria, würde das BIP sogar um drei bis sechs Prozent wachsen.

Die unberechenbaren politischen Entwicklungen führen zu Zurückhaltung bei Konsum und Investitionen – und damit zu einer übergreifenden Eintrübung der Konjunktur.

FALSCH UND RICHTIG. Kaum ein Verbraucher wird sich von den Äußerungen Donald Trumps die Nutella vom Brot nehmen lassen oder aufgrund geopolitischer Entwicklungen den Einkaufszettel verkleinern. Richtig ist allerdings, dass Unternehmen sehr wohl bei Investitionen in unsicheren Märkten

in unberechenbaren Zeiten zurückhaltender werden. Dies kann zu Eintrübungen der Konjunktur in den Ländern führen, in denen diese Investitionen dann zurückgeschraubt werden. Ein Beispiel dafür ist Russland: Dort wurden als Folge der Ukraine-Krise und der darauf folgenden Sanktionen allein im 1. Quartal 2014 etwa 70 Milliarden Dollar abgezogen. Allerdings wird auch für den russischen Markt wieder eine leichte Erholung vorausgesagt. Positiv sind laut Experten zurzeit auch die Konjunkturaussichten für Deutschland und Europa – trotz des Brexits, dessen Folgen erst einmal abzuwarten und zu beobachten sind.

Die Digitalisierung hat deflationäre Kraft und sorgt anhaltend für gleichbleibende Verbraucherpreise.

RICHTIG UND FALSCH. In der Tat trägt Digitalisierung dazu bei, die Kosten zu senken. Die Annahme, dass dadurch die Verbraucherpreise stabil bleiben oder gar sinken, ist bei Produkten wie Spotify oder Netflix richtig, allerdings ist der Gesamtzusammenhang komplexer. Unternehmen könnten beispielsweise die steigenden Margen dazu nutzen, ihren Gewinn zu erhöhen oder in neue Produkte und Services zu investieren. Bill Gates fordert, dass Robotor, die menschliche Arbeit

Illustrationen: Manuela Heins

ersetzen, wie Arbeiter besteuert werden. Elon Musk fordert das Grundeinkommen. Staaten könnten unter Druck geraten, durch zusätzliche Steuern die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt zu mildern. Fest steht: Wo es mehr zu verteilen gibt, ist der Wunsch nach Teilhabe groß. Die Annahme, dass der Verbraucher der (alleinige) Nutznießer sein wird, ist vielleicht nur bedingt richtig.

Transport und Logistik in Deutschland leiden ganz besonders unter zunehmend protektionistischen Maßnahmen weltweit.

FALSCH. Es ist zwar richtig, dass sich die (positiven) Wachstumsraten des Welthandels und infolgedessen auch die des Wirtschaftsbereichs Logistik in den vergangenen Jahren abgeschwächt haben. Nach Berechnungen des IWF sind für den gebremsten Welthandel jedoch weniger protektionistische Maßnahmen verantwortlich, sondern vielmehr konjunkturelle und strukturelle Entwicklungen, etwa die regionale Verlagerung des globalen Wirtschaftswachstums hin zu Schwellenländern mit eher geringerem Außenhandelsvolumen und ein relativer Rückgang von Investitionen zum Beispiel in China, die gegenüber dem Konsum eine höhere Bedeutung für

den Welthandel haben. Es ist wichtig, in dieser Diskussion die Fakten genau im Blick zu haben, um eine Selffulfilling Prophecy zu vermeiden.

Handels- und Transportströme werden sich in den kommenden Jahren fundamental verändern.

RICHTIG. Denn Verbraucher möchten Produkte und Waren immer schneller und auf immer einfacherem Weg zu möglichst gleichbleibenden oder gar günstigeren Preisen. Dies führt dazu, dass Produkte wieder näher beim Verbraucher produziert werden. Damit verringern sich die Transportstrecken und Transportkosten. Im Zuge der Digitalisierung fallen Unterschiede in den Personalkosten nicht mehr so sehr ins Gewicht.

Dank neuer Technologien wie des 3-D-Drucks kann die Produktion zahlreicher Gegenstände demnächst sogar direkt beim Verbraucher stattfinden. Auch Unternehmen können ihre Beschaffung und Lagerhaltung optimieren, indem sie beispielsweise Ersatzteile selbst vor Ort ausdrucken – und zwar dann, wenn sie gebraucht werden, und in der erforderlichen Menge. Dies reduziert Transportwege, Kapitalbindung und überflüssiges Material. (men) ■



Messe München

Connecting Global Competence

Es erwarten Sie auf der weltweiten Leitmesse für Logistik, Mobilität, IT und Supply Chain Management:

- Über 2.000 Aussteller aus über 60 Ländern
- Ein umfangreiches und hochwertiges Konferenzprogramm mit mehr als 200 Experten

Werden Sie Teil dieser starken Community und buchen Sie jetzt Ihr Ticket:

» www.transportlogistic.de/besucher



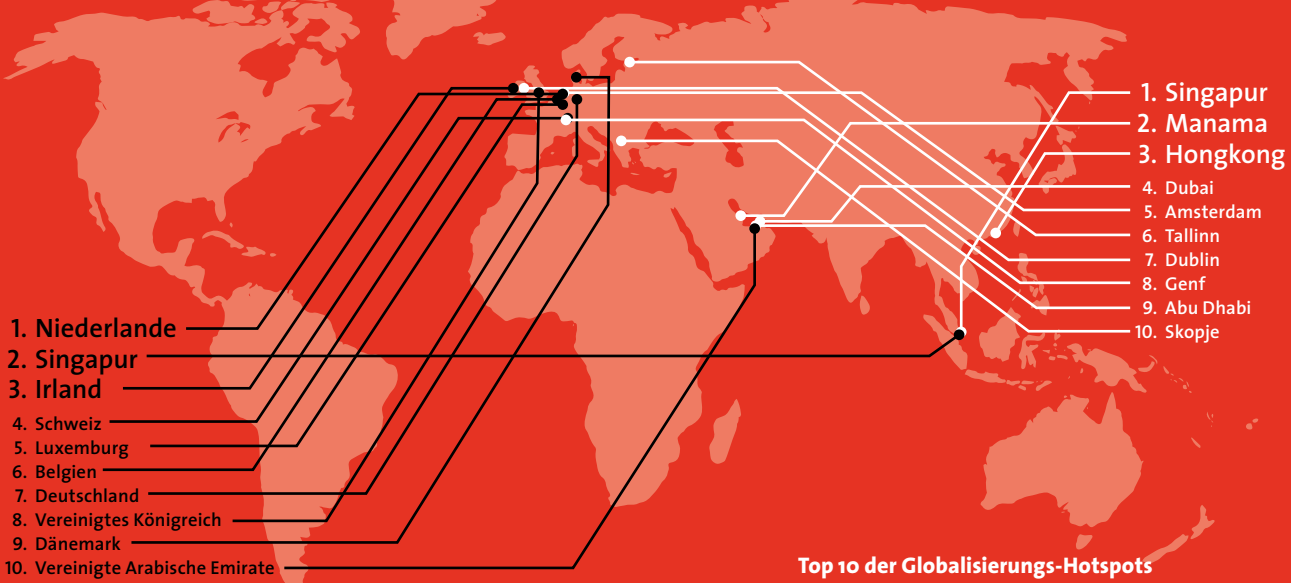
9.–12. Mai 2017
Messe München

tl transport
logistic

the leading exhibition

Fortschritt erfordert offene Märkte und globale Standards

Die Globalisierung steht heute für mehr als einen freien Welthandel. Sie birgt die Chancen zur Verbreitung von Wohlstand und Frieden und zur Beschleunigung von wissenschaftlichem und technologischem Fortschritt. Auch die Probleme der Welt – etwa der Klimawandel, Hungersnöte und Epidemien oder der internationale Terrorismus – lassen sich nur gemeinsam lösen.



Top 10 der Länder mit dem höchsten Vernetzungsgrad

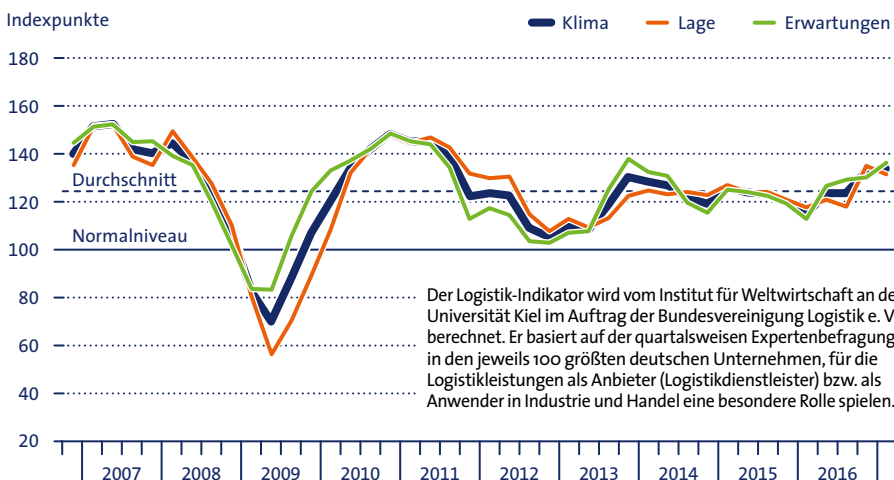
Begünstigt durch die Geografie mit vielen wohlhabenden Ländern auf engstem Raum liegen acht der zehn Staaten mit dem höchsten Vernetzungsgrad in Europa. Zugute kommt diesen Ländern auch die Integrationspolitik der EU.

Top 10 der Globalisierungs-Hotspots

Der Hotspots-Index vergleicht den internationalen Handels-, Kapital-, Informations- und Personenaustausch der jeweiligen Städte mit ihren binnenwirtschaftlichen Aktivitäten und zeigt so, welche Städte die intensivste internationale Vernetzung aufweisen.

Illustration: Manuela Heins

www.bvl.de/logistik-indikator



Kommentar

„Vor allem die Chancen und Risiken des Digitalisierungsprozesses dominieren die Diskussionen.“

Prof. Dr.-Ing.
Raimund Klinkner, BVL

Logistik-Indikator 2017-Q1, ifw Kiel

Deutschland wieder Exportweltmeister

Die deutschen Exporte sind im Jahr 2016 um 1,2 % gestiegen. Damit wies Deutschland 2016 den höchsten Leistungsbilanzüberschuss auf und hängt als global größter Exporteur China ab. Vor allem die Autobranche hat entscheidend zu diesem Ergebnis beigetragen.



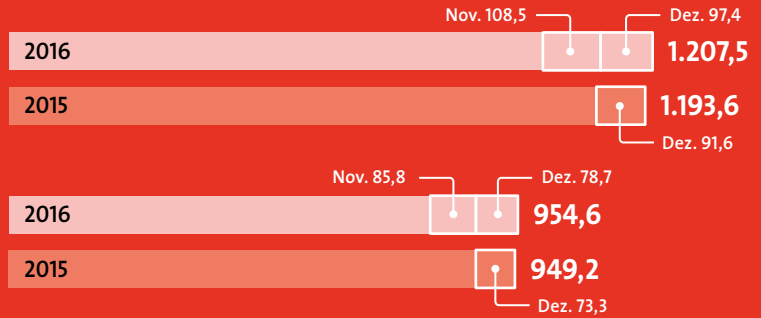
Export



Import

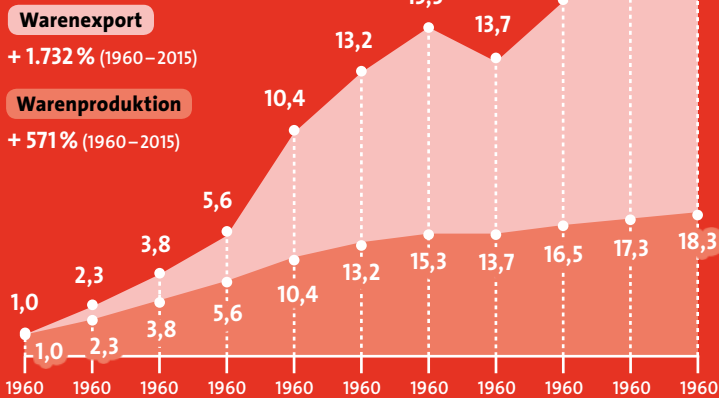
Grenzüberschreitende Transaktionen

Milliarden Euro



Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels

Index (1960 = 1), in konstanten Preisen, weltweit



Warenexport
+ 1.732 % (1960–2015)

Warenproduktion
+ 571 % (1960–2015)

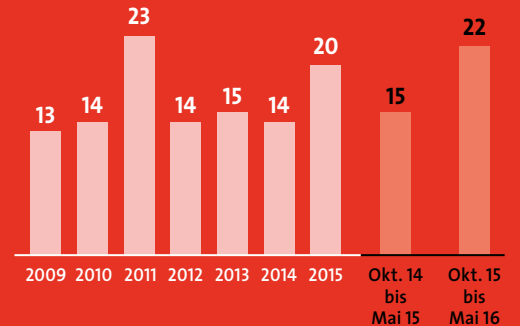
Immer mehr Waren, immer mehr Exporte

Von den weltweit produzierten Waren ist ein immer größer werdender Teil für den Export bestimmt. Zwischen 1950 und 2015 ist der reale Warenexport in 59 Jahren gestiegen, nur sechsmal hat er sich gegenüber dem Vorjahr verringert.

Handelshemmnisse weltweit en vogue

Import- und Exportzölle, Zusatzabgaben, quantitative Einfuhrbeschränkungen oder auch unnötig komplizierte technische Standards: Die Politik ist einfallsreich, wenn es darum geht, einheimische Unternehmen besserzustellen oder Produktions- und Weiterverarbeitungsprozesse im Land zu fördern.

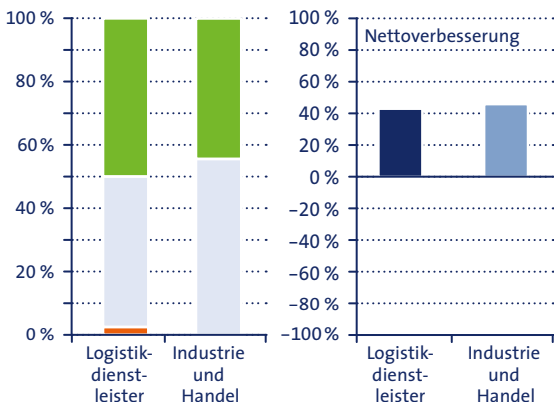
Handelsbeschränkende Maßnahmen im Monatsdurchschnitt
ohne Handelserleichterungen für heimische Wirtschaft; gerundete Werte



Geschäftstendenz

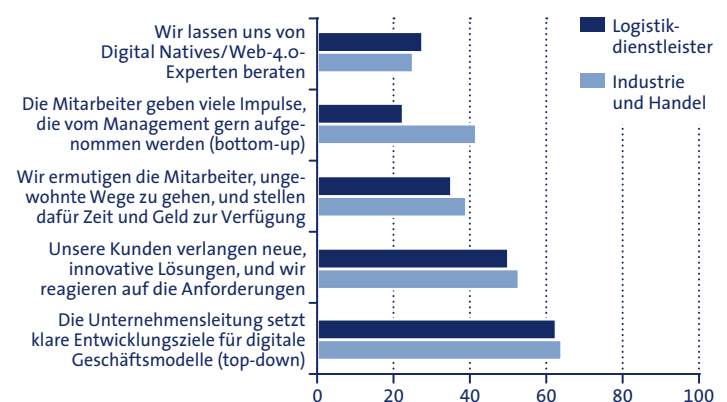
Erwartete Entwicklung der Geschäftslage in den nächsten 3 Monaten

■ besser ■ unverändert ■ schlechter



Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle

Wenn Sie an die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen denken: Welche der folgenden Aussagen treffen zu? (Mehrfachauswahl möglich)





»Hier spielt hanseatisches Unternehmertum eine entscheidende Rolle«

Bei einem Rundgang durch die neue Jungheinrich-Zentrale in Hamburg sprachen Vertriebsvorstand Dr. Lars Brzoska und BVL-Geschäftsführer Prof. Thomas Wimmer über die Firmenphilosophie, Tradition und Veränderung, die Begeisterung für die BVL – und über den Staplerführerschein.



Zur Person

Der gebürtige Ostwestfale Dr. Lars Brzoska studierte Betriebswirtschaftslehre in Münster. Seine berufliche Karriere startete der Diplom-Kaufmann als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nach seiner Promotion fing er als Mitarbeiter im Vorstandsbereich Strategie/Marketing/Vertrieb bei der Gildemeister AG in Bielefeld an, bevor er im Unternehmen 2004 Geschäftsführer der DMG Vertriebs und Service GmbH wurde. 2010 wechselte er zur Demag Cranes AG in Düsseldorf. Seit 2014 ist er als Vertriebsvorstand bei der Jungheinrich AG in Hamburg tätig.

Prof. Thomas Wimmer: Lieber Lars, vor über 60 Jahren hat Dr. Friedrich Jungheinrich das Hamburger Familienunternehmen gegründet. Im vergangenen Jahr seid ihr mit der Verwaltung hierher in das neue Gebäude zurückgekehrt. Es sieht sehr schick aus. Wie fühlt es sich an, hier zu arbeiten?

Dr. Lars Brzoska: Vom Mietgebäude in die eigene, nagelneue Konzernzentrale umzuziehen, war ein außergewöhnlicher Schritt für uns alle. Wir haben hier ein Open-Space-Konzept: hell, offen und damit sehr kommunikativ. Eine Besonderheit ist, dass wir am traditionellen Jungheinrich-Standort unsere neuen Wurzeln schlagen. Hier stand das Produktionswerk von den 1960er-Jahren bis in die 1990er und die Konzernzentrale bis Mitte der 2000er.

Wimmer: Das klingt nach einem klaren Bekenntnis zum Standort Hamburg, nach Tradition und Kontinuität.

Brzoska: Ganz genau. Diese Firma hat etwas, das vielen über-

nommenen oder verkauften Firmen fehlt: Jungheinrich hat eine starke Unternehmenskultur mit Werten, über die wir nicht nur sprechen, sondern die wir leben. Hier spielt hanseatisches Unternehmertum mit Ehrlichkeit und Integrität eine entscheidende Rolle. Das habe ich in meiner Laufbahn auch schon anders erlebt. Selbst unser Vorstandsvorsitzender Hans-Georg Frey, ein gebürtiger Schwabe, gilt inzwischen als Hanseat. Wir verinnerlichen und stärken kontinuierlich den Unternehmergeist unseres Gründers.

Wimmer: Hier steht ja sogar eine Büste von ihm. Worauf kam es Jungheinrich denn an?

Brzoska: Das haben wir in unserer „Jungheinrich Way of Leadership“-Wolke verewigt: Da geht es zum Beispiel um Unternehmertum, Verantwortung, Teamgeist und Leidenschaft. Diese Werte bewahren wir uns und erweitern sie um neue



wie Ergebnisorientierung, Innovation und konstruktive Fehlerkultur. Dr. Jungheinrich hat gern gesagt „Mach man“ – das fasst dies alles sehr gut zusammen. Und das sollten wir uns tagtäglich vor Augen halten. Nicht nur deswegen hat er hier in der Vorhalle seinen berechtigten Platz gefunden.

Wimmer: *Stichwort Leidenschaft – dass du mit Herzblut dabei bist, ist ganz deutlich zu spüren. Ist das typisch für Jungheinrich?*

Brzoska: Ja, absolut. Es ist die Leidenschaft für das Unternehmen und die Mannschaft, die uns ausmacht – wir nennen dies auch „das gelbe Blut“. Wir haben eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von über elf Jahren. Das ist in einem stark wachsenden Unternehmen eine ziemliche Leistung. Seit 2010 sind wir von 10.000 auf 15.000 Mitarbeiter weltweit gewachsen. Ich schreibe viele Jubiläumsbriefe, und es freut mich zu sehen, wie loyal unsere Mitarbeiter sind und mit welcher Begeisterung sie arbeiten. Das erlebt man immer wieder, wenn man ihnen mal live über die Schulter schaut.

Wimmer: *Und dieser goldene Stapler? Er glänzt zwar sehr, sieht aber nicht so aus, als könnte er in der Logistik eingesetzt werden.*

Brzoska: Das stimmt. Er ist ein Unikat und in Handarbeit auf unserer Führungskräftekonferenz 2015 gefertigt worden. Jeder Teilnehmer hat sich hier verewigt und verschiedene Themen in Metallplatten eingemeißelt. Dieser Stapler versinnbildlicht, wie man gemeinsam Leistungsbereitschaft und Respekt gemäß unseres Way of Leadership schafft und dass wir unsere Ziele nur mit einem Top-Team erreichen. Dabei muss es nicht nur fachlich und inhaltlich top sein, sondern auch charakterlich und führungsseitig. Ganz wichtig ist auch die Kombination aus Werteorientierung und einem starken Willen sowie Mut zu Veränderungen.

Wimmer: *Das Veränderungsthema ist ein ganz wichtiges. Gerade traditionsreiche Unternehmen sind ja mit einer gewissen Stabilität gesegnet. Doch Jungheinrich agiert nicht nur in Hamburg in diesem schönen Gebäude, sondern auch an anderen*

»Von Amerika über Europa und Asien bis Australien ist Jungheinrich – mit zusätzlichen Partnern – in über 100 Ländern der Welt vertreten.«

Dr. Lars Brzoska

Umsatz von 3,1 Milliarden Euro erwirtschaftet und wollen bis 2020 auf mindestens vier Milliarden Euro kommen. Wir haben angefangen, uns neu auszurichten und viel in der Organisation und beim Personal zu verändern. So konnten wir in den letzten drei Jahren den Umsatz um rund 800 Millionen Euro steigern. Wir sind mit dieser Mannschaft auf einem guten Kurs, unsere Ziele im Jahr 2020 zu erreichen.

Wimmer: *Hier sehe ich den Ameisenbaum – nach eurem ersten Produkt, der Ameise, benannt. Ein schönes Bild, um euren Slogan „Zurück zu neuen Wurzeln“ darzustellen. Ich kenne die Ameise aus meiner Zeit bei Sauer in Neumünster auch noch. Was ist eigentlich aus ihr geworden?*

Brzoska: Unsere erste Ameise wurde in den 1950er-Jahren produziert und ist noch heute in vielen Betrieben der Begriff für Handgabelhubwagen aller Hersteller. In den folgenden Jahrzehnten haben wir uns mit der Marke Jungheinrich sehr erfolgreich im Premiumsegment etabliert, unter anderem dank unseres Schubmaststaplers, der im letzten Jahr sein 60-jähriges Jubiläum feierte.

Mit der Produktmarke Ameise haben wir nun eine Produktserie für das Einstiegssegment geschaffen, also einfache Maschinen für den einfachen Gebrauch zu Einstiegspreisen. Mit diesen türkisfarbenen Maschinen erweitern wir das Produktportfolio. Das ist unter anderem auch ein Resultat unserer Zusammenarbeit mit dem größten chinesischen Stapler-Anbieter Heli, mit dem wir seit Anfang letzten Jahres ein Joint Venture für Mietgeräte in China betreiben.

Wimmer: *Dass der Stapler türkis und nicht gelb ist, assoziiere ich mit dem hier aufgeführten Slogan „Thinking out of the box“.*

Brzoska: Das hast du richtig erkannt. Die Farbe ist ein Bestandteil und Differenzierungsmerkmal der Ameise-Produktstra-

Standorten. Wie nehmt ihr eure Leute mit? Habt ihr spezielle Programme aufgelegt?

Brzoska: Dazu haben wir eine klare Strategie definiert und den Jungheinrich Way of Leadership eingeführt. Wir haben im Jahr 2016 einen



tegie – und die wiederum ist ein Ergebnis des Denkens jenseits der traditionellen Pfade. Jungheinrich entwickelt sich ständig weiter, und wir treiben diesen Veränderungsprozess. Wir gehen selbstbewusster in die Märkte, antworten konsequenter auf Kundenwünsche und -anforderungen, und das auch mal mit gänzlich neuen Ideen. Wir wollen technologisch und vertriebslich sowohl über die linke als auch über die rechte Spur an unseren Wettbewerbern vorbeiziehen. Wir werden aber niemals etwas versprechen, was wir nicht halten können, oder über das Ziel hinausschießen. Ich kenne nicht viele Unternehmen, die einen derart starken inneren Wertekern und Kompass haben, aber gleichzeitig bereit sind, sich nachhaltig, offen und sehr kundenorientiert zu verändern.

Wimmer: *Wie viele Leute arbeiten in diesem Haus?*

Brzoska: Hier in der Zentrale in Hamburg-Wandsbek sind es 580 Mitarbeiter. Das Gebäude ist damit voll belegt. Wir haben aber die Genehmigung, einen Erweiterungsbau zu errichten. Möglich ist, dass wir dieses Haus spiegeln, um alle Mitarbeiter an diesem Standort zu integrieren, die im Raum Hamburg noch in anderen Gebäuden sitzen.

Wimmer: *Kein Sale-and-lease-back? Obwohl, das würde auch nicht zum Hanseaten oder Schwaben passen, der sich daran stört, dass beim Leasing noch einer mitverdient.*

Brzoska: Wir müssen und sollen auch nicht alles kaufen, aber Kernimmobilien wie die Konzernzentrale, die Werke und ausgewählte weitere Immobilien gehören uns. Vertriebsimmobilien dagegen leasen oder mieten wir in der Regel, weil es so flexibler ist. Das Wachstum in den Regionen kann so stark sein, dass wir schnell umziehen müssen.

Wimmer: *Du hast vorhin das Open-Space-Konzept angesprochen. Früher hieß das Großraumbüro. Ich saß 1986 in Dingolfing in einem, um mich herum Disponenten und Beschaffer. Das waren Niederbayern, denen durchaus mal ein lautstarker Fluch entfahren ist. Eine echte Herausforderung. Es gab zwar Ruhezeiten,*

»Ich bin beeindruckt vom hochwertigen Fachwissen innerhalb der BVL, verkörpert von engagierten Menschen und Persönlichkeiten.«

Dr. Lars Brzoska

die waren aber nicht zum Ausruhen da, sondern um sich zu Besprechungen zurückzuziehen.

Brzoska: Open Space hört sich natürlich viel moderner an, und der Kreativität sind ohnehin kaum Grenzen gesetzt. Unser Konzept sieht

vor, dass wir offener, direkter und damit auch kommunikativer agieren. Um der Geräuschkulisse entfliehen zu können, wurden Think Tanks eingebaut, also abgeschlossene Räume, in denen bis zu vier Personen Besprechungen abhalten oder die Mitarbeiter in Ruhe Telefonate führen können – Ruhezeiten, wie du sie von früher kennst.

Wimmer: *Wir sind jetzt auf der Dachterrasse angekommen. Kann man von hier aus das Fußballstadion sehen? Ich habe ja fünf Jahre in Bayern gearbeitet und in der Zeit Freundschaften geschlossen – wie zum FC Bayern. Du stammst aus dem ostwestfälischen Herford. Schlägt denn dein Herz für Arminia Bielefeld?*

Brzoska: Ich habe lange selbst Fußball gespielt und immer den lokalen Verein der Stadt unterstützt, in der ich gerade gewohnt habe. Aber ich komme einfach auf keinen grünen Zweig. Ich war bei Gildemeister in Bielefeld – die Katastrophe der Arminia kennst du. Dann war ich in Düsseldorf, wo einmal die Fortuna recht erfolgreich war. Und jetzt ist es der HSV. Ich hoffe, der kratzt nicht wieder bis zum Schluss an der Unterkante.

Wimmer: *Bleiben wir beim Thema Sport. Du hast nicht nur Fußball gespielt, sondern auch Triathlon gemacht. Wie sieht es heute damit aus?*

Brzoska: Im Vergleich zu früher ist es leider weniger geworden. Wobei das Jammern auf hohem Niveau ist – wir waren gerade eine Woche im Skiurlaub. Früher habe ich viel gemacht, bin Marathon gelaufen, habe viermal am europäischen Ironman in Nürnberg-Roth teilgenommen und viele Jahre Kampfsport ausgeübt. Ich habe aber leider auch ein paar Zipperlein davongetragen, die solche intensiven Sachen nicht mehr wie bisher zulassen. Die Langstrecken spare ich mir jetzt. Aber ein Lauf um die Alster oder mit unserem Hund im Wald macht mir weiterhin viel Spaß. Es gehört aber auch viel Selbstdisziplin dazu,

das Büro zu verlassen und sich Zeit zum Laufen zu nehmen, obwohl noch was zu erledigen ist. Meine Frau rät mir immer dazu, das häufiger zu tun. Und es hilft tatsächlich. Ich gehe danach viel frischer an die Arbeit.

Wimmer: *Das ist nun also dein Büro, lichtdurchflutet und modern. Nutzt du es als Vertriebler überhaupt oder bist du viel unterwegs?*

Brzoska: Wenn ich in Hamburg bin, nutze ich es. Aber wir haben 36 Direktvertriebsgesellschaften auf der Welt. Von Amerika über Europa und Asien bis Australien sind wir – mit zusätzlichen Partnern – in über 100 Ländern vertreten. Bis auf unser jüngstes Familienmitglied in Chile habe ich alle bereits mindestens einmal besucht. Die Reise zu solchen Standorten dauert natürlich auch mal etwas länger. Doch so bekomme ich den besten Eindruck von den Teams vor Ort.

Wimmer: *Reisen an sich ist ja schön. Aber mal eben ans andere Ende der Welt stelle ich mir anstrengend vor.*

Brzoska: Das ist es auch, weil ich in der Regel immer nur vergleichsweise kurz vor Ort bin. Gerade erst war ich beim Jungheinrich-Team in Australien, das wir 2015 gegründet haben.

Wimmer: *Du zeigst mir hier so stolz eure neuesten Produkte und Lösungen. Aber wie intensiv wirst du gehört? Hast du vom Vertrieb aus Einfluss auf das Thema Entwicklung oder werden eher die Vorschläge der Techniker berücksichtigt? Wo kommen bei euch die neuen Ideen her?*

Brzoska: Wir machen das fokussiert von beiden Seiten. Unser Ziel ist dabei, sehr markt- und kundenorientiert zu handeln. Der Vertrieb hat die Aufgabe, diese Bedarfe aufzunehmen und in die Technik für die Produktentwicklung zu bringen. Auf der anderen Seite haben die Entwickler kreative Ideen zu Lösungen und Mehrwerten, die am Markt noch nicht so bekannt sind. Es braucht also beides, und wir arbeiten Hand in Hand.

Wimmer: *Wenn aber der Entwickler intergalaktische Ideen hat, werdet ihr als Vertriebler trotzdem gefragt? Oder macht er erst mal sein Produkt fertig, und dann dürft ihr verkaufen?*

Brzoska: Entwicklung und Technik konferieren jedes Jahr an

zwei Tagen mit den Vertriebsvertretern aus allen Märkten weltweit. In diesen Konferenzen werden die neuen Produktideen und Innovationen sowie bereits umgesetzte Lösungen und Probleme besprochen, die wir am Markt sehen. Daraus entsteht unser Entwicklungsplan. Wir führen intensive Gespräche, diskutieren leidenschaftlich, ringen um die besten Lösungen und verwerfen auch mal Ideen, bis im Optimalfall alle „Wow!“ rufen. Das hatten wir beim letzten Mal. Dieses neue Produkt wird Ende dieses Jahres auf den Markt kommen – für uns ein Riesenschritt nach vorne.

Wimmer: *Was ist es denn?*

Brzoska: Das kann ich noch nicht öffentlich sagen. Wir wollen es dem Wettbewerb ja nicht so leicht machen. So viel kann ich aber verraten: Es wird im Bereich Automatisierung laufen, und wir werden es wahrscheinlich im vierten Quartal kommunizieren.

Wimmer: *Also rechtzeitig zum Logistik-Kongress. Das führt mich zum Stichwort BVL. So wie es klingt, langweilst du dich nun wirklich nicht in deinem Job. Was treibt dich an, dich dennoch bei der BVL als Beirat zu engagieren?*

Brzoska: Es sind zwei Gründe. Zum einen macht es einen riesigen Spaß – und das sage ich nicht, weil du Geschäftsführer bist. Ich habe vor drei Jahren das erste Mal den Kongress besucht und darüber diese Plattform und im Weiteren die Beiräte, Vorstände und sonstigen Kernplayer der BVL kennengelernt. Zum anderen bin ich beeindruckt von dem hochwertigen Fachwissen, verkörpert von engagierten Menschen und Persönlichkeiten. Man kann mit ihnen sowohl über komplexe hochtechnologische Themen diskutieren als auch über Alltägliches. Das ist eine Mischung, die man selten findet. Obwohl über 3.000 Leute am Kongress teilnehmen und auch der Beirat groß ist, habe ich immer das Gefühl, ich komme heim in eine große Familie. Das ist auch das, was Jungheinrich ausmacht. Das liegt mir.

Wimmer: *Der BVL geht es darum, eine hohe Qualität zu erzeugen, Kollegen zu vernetzen und voneinander zu lernen.*

Brzoska: Das steigert die Eigenmotivation, und ich will meinen Teil zur Qualitätssteigerung beitragen, um gemeinsam

Während des Rundgangs gab es eine spontane Begegnung mit Hans-Georg Frey, dem Vorstandsvorsitzenden von Jungheinrich.



Fotos: Marco Grundt

auf neue Ideen zu kommen. Das motiviert mich, und ich freue mich jedes Mal wieder auf den Kongress.

Wimmer: *Du bist Vertriebler mit Leib und Seele. Geht es auch mal ohne? Oder hast du, wenn du nach Hause kommst, das Bedürfnis, deiner Frau alles zu erzählen, was dich tagsüber umtreibt?*

Brzoska: Ich habe das Glück, dass meine Frau sehr an meiner Arbeit interessiert ist. Wir reden viel miteinander, und sie gibt mir sehr guten Input. Durch diese Gespräche erhalte ich eine andere Sicht auf die Dinge, und für mich ist diese Reflexion immer gut. Und dann ist vor einem guten Jahr noch was ganz Tolles bei mir passiert: Ich bin Vater geworden – zum ersten Mal. Und mittlerweile, wenn unsere kleine Tochter noch nicht ganz sturzfrei und mit einem großen Lächeln auf mich zukommt, wenn ich nach Hause komme, bin ich sofort in einer anderen Welt. Das ist etwas ganz Besonderes. Wir haben außerdem einen großen Schweizer Sennenhund, ein toller Kerl.

Wimmer: *Der passt auf alle auf?*

Brzoska: Der passt auf alle auf, vor allem auf die Kleine. Das ist ganz drollig, sie darf alles mit ihm machen, und wenn er keine Lust mehr hat, geht er einfach weg. Am Anfang hatten wir etwas Respekt, ob das klappt, aber meine Frau hat ihn sehr gut erzogen.

Wimmer: *Lieber Lars, eines interessiert mich noch. Ich war damals einer der wenigen Promovierten, die einen Staplerführerschein*

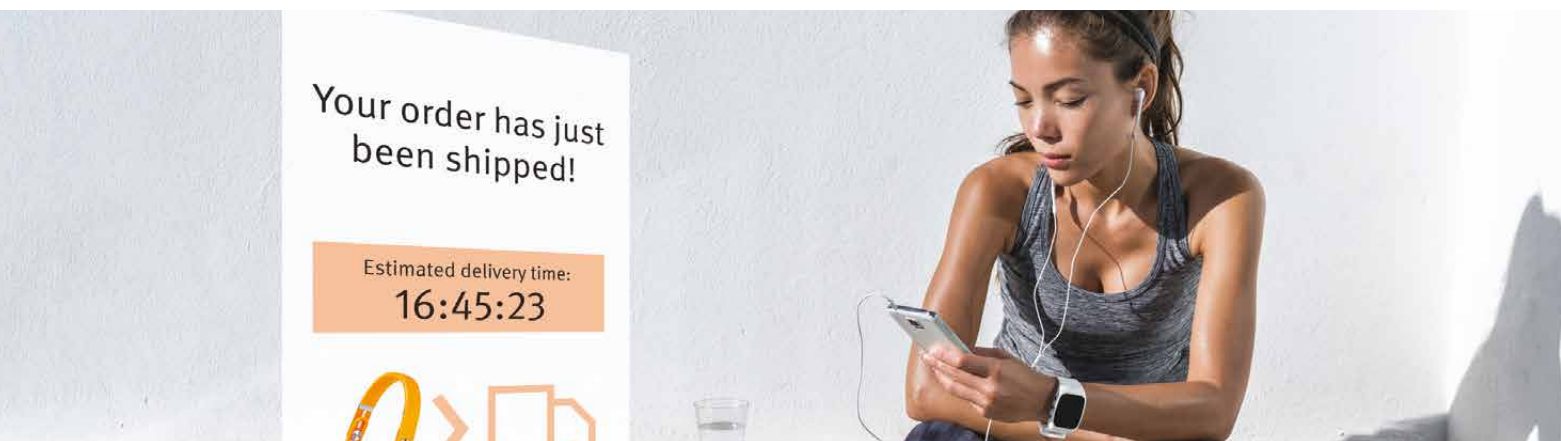


hatten. Ich bin ab und zu an der Rampe eingesprungen und habe Lkw abgeladen. Wie sieht es mit dir aus?

Brzoska: Ja, auch ich habe den Staplerführerschein. Den hat mir meine Frau geschenkt, bevor ich bei Jungheinrich angefangen habe. Ich habe ihn noch in Düsseldorf gemacht und musste auf einer Fremdmaschine lernen, das konnte ich mir damals leider nicht aussuchen. Das hat aber meine Motivation gesteigert, irgendwann einmal alle Fahrschulen mit Jungheinrich-Fahrzeugen auszustatten. (njo) ■

VANDERLANDE

Zuverlässiger Partner für Logistikprozessautomation mit Mehrwert



Vanderlande ist weltweit einer der führenden Generalunternehmer in der Logistikprozessautomation und auf Lösungen für den Lebensmitteleinzelhandel, Fashion sowie E-Commerce spezialisiert. Die innovativen Systeme, intelligente Software und Life-Cycle-Services von Vanderlande ermöglichen die Umsetzung einer schnellen, zuverlässigen und effizienten Automationstechnologie.

› [vanderlande.com](https://www.vanderlande.com)

MOVING YOUR BUSINESS FORWARD

»Mit dem Tool ‚Trade Planner‘ von Amber Road können wir Zölle und Handelsabkommen in unsere logistischen Entscheidungen einbeziehen.«

Dieter Wintergerst



Augen auf beim Außenhandel

Der schweizerische Technologiekonzern ABB hat die Dokumentation in der Zoll- und Außenwirtschaft weitgehend automatisiert. Damit sinken auch die Risiken entlang der Supply Chain.

Infolge der Globalisierung verändern sich Lieferketten permanent, wertschöpfende Tätigkeiten werden heute unter zahlreichen Unternehmen aufgeteilt. An verschiedenen internationalen Standorten gibt es unterschiedliche regulatorische Anforderungen, Staaten geben tendenziell immer mehr regulatorische Aufgaben an Unternehmen ab. „Dadurch entsteht eine Vielzahl von Verknüpfungen, die zu einer großen Unsicherheit führen können“, sagt Dieter Wintergerst, als Trade Compliance Manager bei ABB mitverantwortlich für die Einhaltung der außenwirtschaftlichen Vorschriften. „Ich sehe hier die große Gefahr, dass die Menge an administrativen Vorgaben die logistische Handlungsfähigkeit der Unternehmen zunehmend beschränkt.“

Komplexität in den Griff bekommen

Um dies zu verhindern und sämtliche Details der außenwirtschaftlichen Anforderungen im oft stressigen operativen Tagesgeschäft jederzeit im Auge behalten zu können, hat sich ABB externe Hilfe geholt. Denn mit wachsender Internationa-

lisierung und der Ausrichtung von Produktion und Beschaffung auf große Märkte wurden auch die Supply- und Demand-Beziehungen von ABB immer komplexer. „Wir brauchten dringend eine zentrale Datenbank mit handelsrechtlichen Informationen und einen Prozess, der konzernweit spezielles Handelswissen sammelt“, erklärt Dieter Wintergerst. Ziel war es, einen leistungsfähigen Supply- und Demand-Chain-Prozess zu etablieren, der für strategische Planung ebenso geeignet sein musste wie für den täglichen Außenhandel – und der einen souveränen Umgang mit länderspezifischen Rechtslagen ermöglicht.

Hierfür nutzt ABB nun die Lösungen „Trade Planner“ und „Trade Wizards“ der On-Demand-Plattform Amber Road. Die beiden Software-Tools informieren über bevorzugte Zolltarife und erleichtern so deren Nutzung bei Demand- und Supply-Chain-Entscheidungen. Darüber hinaus liefern sie schnellere und präzisere Preisangaben für sämtliche Transportmodi und Incoterms und erhöhen so die operative Effizienz im Supply- und Demand-Chain-Management. Darüber hinaus ermöglichen sie es, Compliance-Betrachtungen in die Logistikprozesse von ABB einzubinden.



Die Vielzahl außenwirtschaftlicher Vorschriften beschränkt laut Wintergerst zunehmend die logistische Handlungsfähigkeit.



Mit Eröffnung des Gotthard-Basistunnels sind schweizerische Unternehmen wie ABB noch besser an die internationalen Märkte angebunden.

Zwei Software-Tools von Amber Road im Einsatz

Der „Trade Planner“ eröffnet ABB ganz neue Wege der Evaluierung und berücksichtigt dabei sämtliche weltweiten Freihandelsabkommen. „Ein Beispiel dazu: Wir erhalten aus dem Konzern oft Anfragen nach geeigneten Bezugsquellen für Kupfer, Aluminium und andere Materialien für Fabriken in aller Welt“, so Wintergerst. „Mit dem Trade Planner können wir Zölle und Handelsabkommen in unsere logistischen Entscheidungen einbeziehen.“ Darüber hinaus vereinfacht „Trade Wizards“ die Sanktionslistenprüfung und die Einhaltung von Dokumentationspflichten und Rechtsvorschriften – das senkt das kommerzielle wie juristische Risiko von ABB. „Durch vollständige Compliance vermeiden wir nicht nur Bußgelder“, erklärt Wintergerst. „Wir schützen auch unsere Integrität durch eine korrekte, ethisch einwandfreie Abwicklung. Sehr wichtig ist für uns aber auch, dass wir weiterhin als Ermächtigter Ausführer (EA) qualifiziert sind.“

Seit die Amber-Road-Lösungen bei ABB im Einsatz sind, haben sich bereits Optimierungschancen in wichtigen Bereichen des Supply- und Demand-Chain-Managements ergeben. Insbesondere Transparenz und Kostenkontrolle haben sich nachhal-

tig verbessert. Zudem erhält ABB detaillierten Einblick in die sogenannten Total Landed Costs (TLC) jedes Produkts, also die gesamten Kosten, die Teile während ihrer Herstellung verursachen. Dies steigert die Qualität in Beschaffung und Distribution. „Dass wir bevorzugte Zolltarife heute wesentlich konsequenter und gezielter nutzen können, ist zudem eine echte Bereicherung für unsere strategische Entscheidungsfindung“, sagt Wintergerst. Und auch eine lokale Exportkontrolle, selbst in kleineren Ländern, ist aufgrund der Echtzeitdaten, die Amber Road liefert, heute im Prinzip problemlos möglich. Gerade in Zeiten des boomenden E-Commerce-Aufkommens ist das ein nicht zu unterschätzender Vorteil. „Eine weitere interessante Anwendung für die Logistik könnte sich in Zukunft ergeben“, so Wintergerst. „Harmonisierte Software-Tools werden etwa beim Thema 3-D-Druck eine wichtige Rolle spielen – denn die Datenkontrolle sollte sowohl aus rechtlicher als auch aus wirtschaftlicher Sicht hier jederzeit gewährleistet sein.“ Mit einer solchen Datenbank ließen sich die Rechte an Druckdateien weltweit gut überblicken. Komplexe Lieferketten könnten so mithilfe intelligenter Systeme auch im Zeitalter von Industrie 4.0 weiter vereinfacht und rechtssicher ausgestaltet werden. (twö) ■



»Der Tag der Logistik ist fest verankert«

Zehn Jahre Tag der Logistik: Der „Erfinder“ des Formats und ehemalige BVL-Regionalgruppensprecher sowie Hornbach-Logistikchef Dr. Eugen Makowski zieht Bilanz und erzählt, welche Pläne er als frischgebackener Ruheständler hat.



»Ein Teil meiner Arbeit war immer Missionarsarbeit.«

Dr. Eugen Makowski im Gespräch mit Redakteur Thomas Wöhrle

Herr Dr. Makowski, Sie sind einer der Erfinder des Tags der Logistik. Wie sind Sie auf die Idee dazu gekommen?

Die Idee als solche hatte ich schon länger mit mir rumgetragen. Durch unsere BVL-Regionalgruppenveranstaltungen habe ich oft selbst erlebt, welche interessanten Prozesse sich im Inneren unscheinbarer Gebäudequader abspielen. Auf der anderen Seite haben selbst im Management viele Menschen nur rudimentäre Vorstellungen und Anschauungen vom Wert und von den Möglichkeiten der Logistik. Auch das habe ich über Jahre selbst erlebt. Ein Teil meiner Arbeit war immer auch Missionarsarbeit. Das Ziel war also, die Logistik aufzuwerten durch Vor-Ort-Anschauung und sie dadurch auch jungen Leuten als Berufsfeld schmackhaft zu machen. Ich war der festen Überzeugung, dass eine solche Idee nur durch die Initiative der BVL als Vereinigung ohne eigene Partikularinteressen breite Unterstützung der ganzen Logistik-Community finden könnte.

In diesem Jahr findet der Tag der Logistik zum zehnten Mal statt, es wird mehr als 450 Veranstaltungen geben. Haben Sie eine solche Entwicklung erwartet?

Erhofft – ja, erwartet: nein! Vor allem die Geschwindigkeit der Ausbreitung ist enorm. Der Tag ist in der ganzen Presselandschaft fest verankert. Es ist erstaunlich, mit welcher Selbstverständlichkeit heute diverse Unternehmen und Verbände mit ihm leben – so, als hätte es ihn schon immer gegeben oder als wäre er vom Bundespräsidenten ins Leben gerufen worden. Völlig überrascht hat mich auch die Geschwindigkeit, mit der die Idee im Ausland aufgegriffen wurde.

Auf der anderen Seite muss man auch sehen, dass die Anzahl der Veranstaltungen in Deutschland nicht wächst. Einige Unternehmen wiederholen ihre Angebote nicht mehr. Ich

glaube, dass einigen nicht bewusst ist, wie lange es dauert, ein Bild in der Öffentlichkeit zu verändern. Es ist richtig: Zu manchen Veranstaltungen kamen mehr Rentner als baldige Berufsanfänger. Aber fragen nicht viele Enkelkinder ihren Opa, was sie machen sollen? Da ist ein längerer Atem gefragt.

Als langjähriger Logistikchef von Hornbach sind Sie gegen Ende 2016 in den Ruhestand gegangen. Bleiben Sie der Logistik erhalten?

Aber natürlich! Die Logistik und deren weitere Entwicklung sind viel zu spannend, um einen echten Schlussstrich zu ziehen. Seit ein paar Jahren lehre ich Logistik und Supply Chain-Management auf Bachelor- und Master-Niveau an den Hochschulen in Ludwigshafen und Worms. Das mache ich gerne und werde es fortführen, so lange man mich brauchen kann. Die BVL hat mich außerdem in den Fachbeirat der BVL Seminare berufen. Auch publizistisch möchte ich gern meine Erfahrungen weitergeben. Und wer mich um Rat fragen sollte, der erhält auch eine – soweit es geht – gute Antwort.

Welche sonstigen Pläne haben Sie für die Zukunft?

Ich bin wie meine Frau ein neugieriger Mensch, und die Welt ist so interessant, zurzeit sogar verrückt. Deshalb ist Lesen und Lernen für uns eine freudige Tätigkeit. Jetzt hoffe ich auf mehr Ruhe, mich den Klassikern der Philosophie und Theologie zu widmen, aber auch der Logistik. Dazu kommt unser Interesse für Kulturelles, speziell bei mir fürs Musikmachen und Zeichnen; sozial engagiert bleiben wir im Lions Club. Ich bin halt ein bisschen skurril, habe immer noch keinen Fernseher. Von den alten Leuten sagt man, sie leben in einer Gegenwart, die längst vergangen ist. Und so hänge ich immer noch dem Ideal des Bildungsbürgers meiner Jugend nach. (twö)■



Willkommen im „Hub von innen“ – Hermes in Friedewald im Jahr 2011.



Zu den Pionieren beim ersten Tag der Logistik 2008 zählte auch Ratiopharm in Ulm.



TAG DER LOGISTIK

Zum zehnten Mal

Am 17. April 2008 fand zum ersten Mal der Tag der Logistik statt, am 27. April 2017 erlebt der Aktionstag seine zehnte Auflage. Der Start dieser Initiative der BVL war furios und der Anfang einer Erfolgsgeschichte.

Beim 24. Deutschen Logistik-Kongress im Oktober 2007 in Berlin kündigte der gerade neu gewählte Vorstandsvorsitzende Prof. Raimund Klinkner eine innovative Initiative der BVL an: Mit dem „Tag der Logistik“ werde es ab 2008 an jedem dritten Donnerstag im April einen deutschlandweiten Aktionstag geben, an dem alle Regionalgruppen der BVL Veranstaltungen anbieten und an dem auch darüber hinaus Logistikdienstleister sowie Unternehmen aus Industrie und Handel einen Blick hinter die Kulissen ihrer Logistik gewähren könnten. „Der Tag der Logistik wird sehr breit angelegt sein, um möglichst vielen Interessierten die verschiedensten Facetten logistischer Aufgabenstellungen und Tätigkeiten zu zeigen. Wir wollen einfach erreichen, dass sich die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit für das, was Logistik ausmacht, weitet und schärft. Außerdem ist es uns ein Anliegen, junge Menschen, die vor der Berufs- oder Studienwahl stehen, für eine Karriere in der Logistik zu begeistern“, so Klinkner damals.

Der Startschuss für das neue Projekt war bei einem Workshop der BVL-Gremien Mitte September 2007 in München gefallen. Vater des Gedankens: Eugen Makowski, der damalige BVL-Regionalgruppensprecher Saar/Rheinpfalz. Mit Hochdruck begannen unmittelbar nach dem Kongress in der BVL-Geschäftsstelle in Bremen die Vorbereitungsarbeiten. Es galt, in nur einem halben Jahr die Infrastruktur für das Projekt zu schaffen, Mitstreiter in Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Verbänden und anderen Organisationen zu finden – und natürlich den neuen Aktionstag in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Dem Kernteam gehörten Prof. Thomas Wimmer, Ulrike Grünrock-Kern, Bettina Schimanski, Anja Stubbe und Heiko Wöhner an, extern unterstützt durch den Berater und langjährigen BVL-Regionalgruppensprecher Dr. Eckart Gries.

Die Kollegen entwickelten die Website www.tag-der-logistik.de als zentrale Informations- und Koordinationsplattform, über die bis heute die Veranstaltungen angekündigt werden und auf der sich die Teilnehmer anmelden können. Ein Signet wurde geschaffen und ein Key Visual definiert, um der Veranstaltung ein eigenes, unverwechselbares Gesicht zu geben. Parallel dazu ging das Team auf Roadshow, telefonierte, mailte und nutzte die vielfältigen Kontakte der BVL, um möglichst viele Menschen für die Idee zu begeistern und zum Mitmachen zu bewegen.

Der Kraftakt gelang: Am 17. April konnten 360 beteiligte Unternehmen und Organisationen bei 212 Veranstaltungen rund 20.000 Teilnehmer begrüßen. Zahlreiche Fotografen schwärmten aus, um den Tag der Logistik an vielen Schauplätzen zu dokumentieren. Die Mitarbeiter der Geschäftsstelle waren in ganz Deutschland unterwegs, um den Veranstaltern zu danken und vom Verlauf der einzelnen Events zu berichten.

Unternehmen der ersten Stunde, die seit 2008 ununterbrochen beim Tag der Logistik dabei sind, sind Audi, Dachser, DB Schenker bzw. Schenker Deutschland, Daimler, DHL, Geodis, Hermes und Lutra. Manche Veranstalter setzten zwischendurch aus, waren aber ein oder zwei Jahre später wieder dabei. Besondere Unterstützung fand der Tag der Logistik auch bei Organisationen wie der Logistik-Initiative Hamburg, Via Bremen, dem Logistik-Cluster Schwaben und weiteren Logistiknetzwerken. Arbeitsagenturen waren an zahlreichen Standorten dabei, Industrie- und Handelskammern engagierten sich. Die größte Veranstaltung mit aktiver Beteiligung der BVL war vom ersten Jahr an der „Studententag LogistikRuhr“ im Dortmunder Fußballstadion. Die TU Dortmund und das Fraunhofer IML sind dort seit 2008 verlässliche Partner.

Fotos: BVL



Audi in Ingolstadt nutzte den Tag der Logistik von Anfang an, um Nachwuchstalente auf sich aufmerksam zu machen – hier im Jahr 2009.



Gern wird der Aktionstag genutzt, um Innovationen vorzustellen. Alnatura in Lorsch präsentierte 2012 sein Hochregallager aus Holz.



Die Logistik-Initiative Hamburg machte mit der Job- und Karrierebörse im Jahr 2008 rund 3.500 Menschen neugierig auf die Logistik.



DB Schenker spricht am Tag der Logistik an verschiedenen Standorten alle Altersklassen an – im Jahr 2015 standen in Mannheim Schüler im Fokus.

Treiber dieses Projekts mit Vorträgen und großer Ausstellung für die Zielgruppe der Studierenden waren bis 2013 das frühere Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Lippe und – bis heute – Prof. Uwe Clausen, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der BVL.

Neben der generellen Koordination des Aktionstages, der Bereitstellung von Präsentationen und Druckvorlagen, Rat und Hilfe für die Veranstalter und der Pflege der Website leistet die BVL die deutschlandweite Pressearbeit für den Aktionstag. Dazu gehören regelmäßige Pressemitteilungen, der Fotoservice und die Pressekonferenz zum Tag der Logistik, die, dem dezentralen Konzept folgend, wandert und bereits in Dortmund, München, Frankfurt, Hamburg, Berlin, Bremen, Essen, Leipzig und Wien stattgefunden hat. 2017 sind die Medienvertreter ins Haus der Bundespressekonferenz in Berlin eingeladen. Durch den Aktionstag sind im Lauf der Jahre viele – insbesondere regionale und lokale – Medien auf logistische Themen aufmerksam geworden und flankieren den Aktionstag mit lebhafter Berichterstattung.

Das Konzept für den Tag der Logistik, so wie es im Oktober 2007 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, hat sich bis heute als tragfähig erwiesen. Der drängende Personalmangel im Wirtschaftsbereich Logistik brachte es mit sich, dass Studierende und Schüler seit einigen Jahren eine wesentliche Zielgruppe vieler Veranstalter sind. Der Tag ist aber nach wie vor thematisch breit aufgestellt und trägt wesentlich zur Imagebildung der Logistik bei.

Nicht immer findet der Tag der Logistik am 3. Donnerstag im April statt. Je nach Lage des Osterfestes wird der Termin von Jahr zu Jahr angepasst. Das Konzept wird mittlerweile in vielen Ländern kopiert: 2016 gab es Veranstaltungen in insgesamt 23 Ländern. (ug) ■



Auch im Jahr 2013 waren Roboter ein Publikumsmagnet – die Veranstaltung bei Kuka war entsprechend gut besucht.

Mehr Raum für die eigenen Kernkompetenzen

Die Unternehmer Georg H. Völker von Cargo-Bee Solutions und Rolf-Dieter Lafrenz von Cargonexx wollen mit ihren Start-ups die Abwicklung von Frachten komplett digitalisieren und Lkw-Aufträge mit einem Mausklick organisierbar machen.

Kommen Sie beide aus Tätigkeiten in Logistik und Supply Chain Management?

Georg H. Völker: Bei Cargo-Bee sind wir ein gemischtes Team mit Background aus der Branche oder aus digitalen Marktfeldern. Insgesamt haben wir 60 Jahre Gründungserfahrung, wir sind also quasi Serientäter.

Rolf-Dieter Lafrenz: Mein Mit-Gründer und ich kommen aus der digitalen Welt, zählen zu den Quereinsteigern. Doch wir haben uns schnell mit Speditions-Know-How verstärkt.

Wie offen sind die Unternehmen des Wirtschaftsbereichs für digitale Geschäftsmodelle wie Ihre?

Lafrenz: Unsere Erfahrungen sind da sehr positiv. Neun von zehn Unternehmen, die wir ansprechen, wollen unsere Anwendung direkt testen. Es gibt wirklich viele Speditionen, die sehr modern sind, weit vorausdenken und sich digitalisieren wollen. Der Zuspruch in den letzten Wochen war deutlich größer, als wir erwartet haben.

Völker: Auf Konferenzen stoßen wir dagegen immer wieder auf eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Digitalisierung, ihr Tempo und die Frage, ob die Logistik all dem entsprechen kann. Doch ich bin überzeugt, dass der Wirtschaftsbereich

alles andere als rückständig ist. In manchen Abläufen mag er sicher tradiert sein, aber die Investitionsmöglichkeiten sind natürlich häufig einfach nicht da, auch nicht für eine aufwendige IT-Ausstattung. Wir bieten hier den Unternehmen eine extrem günstige Lösung an.

Welche Chancen bieten Sie Unternehmen vor diesem Hintergrund?

Lafrenz: Unsere Kunden können ohne große Investition und Ausstattung an der Digitalisierung teilnehmen – und ohne aufwendige Einarbeitung: Die Bedienung von Cargonexx ist einfach, zu unserer Anwendung bekommt man innerhalb von wenigen Minuten Zugang, sie ist intuitiv und selbsterklärend. Außerdem können sie sich weiter auf ihre logistischen Kernkompetenzen konzentrieren.

Völker: Wir entlasten beispielsweise die Disponenten sehr: Wenn die Papierstapel, die sie normalerweise bewältigen müssen, komplett digitalisiert werden, können sie sich auf ihr Kerngeschäft und jene Fälle konzentrieren, bei denen es Schwierigkeiten gibt. Für den Unternehmer bedeutet das, dass er mit dem bestehenden Personalstamm sein Geschäft effizienter betreiben kann. (jg) ■

Cargonexx GmbH

Mithilfe künstlicher Intelligenz und einem neuen Geschäftsmodell will Cargonexx die Organisation und Vermittlung von Lkw-Transporten deutlich einfacher und effizienter gestalten: Der Spediteur gibt seine Ladung in eine Cloud-basierte Software ein, und ein selbst lernender Algorithmus errechnet einen aktuellen Marktpreis für die Sendung. Cargonexx übernimmt sie als haftender Spediteur und matcht sie auf passende Touren in seinem eigenen Frachtführernetzwerk. Die Frachtführer können Tourenvorschläge mit einem Klick annehmen. Cargonexx ist ihr Vertragspartner und bezahlt sie direkt nach Abschluss des Auftrags. Ein eigenes Disponententeam springt ein, wenn sich Unvorhergesehenes nicht mehr digital lösen lässt.

Cargo-Bee Solutions GmbH

Cargo-Bee will die Abwicklung von Frachten komplett digitalisieren und damit vor allem den Frachtunternehmer stärken, der momentan das schwächste Glied in der Transportkette ist. Dazu kommen eine integrierte Zahlungsabwicklung und Finanzierungsfunktion. Das Unternehmen verbindet also Telematik, Logistik, Marktplatz und Payment. Geschäftsführer Georg H. Völker: „Derzeit testen wir Cargo-Bee gemeinsam mit einem renommierten Logistiker in einem regionalen Pilotversuch und werden auf der transport logistic in München den offiziellen Startschuss geben.“





Anerkannter Branchentreff in München: Die transport logistic ist weltweite Leitmesse für Logistik, Mobilität, IT und Supply Chain Management.

Erfahrung und Impulse

Eine große Bandbreite an Themen bietet die BVL bei ihren drei Fachforen auf der Leitmesse transport logistic im Mai in München.

Im Forum I in der Halle 6 auch dabei: die Newcomer in der Logistik, Start-up-Unternehmen, die mutig und kreativ vorgehen und von denen interessante Impulse ausgehen. In der Veranstaltung der BVL am 11. Mai von 12.00 bis 13.30 Uhr präsentieren sich Instafreight, Byrd Technologies, Aquaplot – Gestalt Systems, Swoplo und Freighthub. Es moderiert Daniel Terner, AEB. Ein innovatives Forumsformat mit Show-Elementen und Voting erwartet die Besucher.

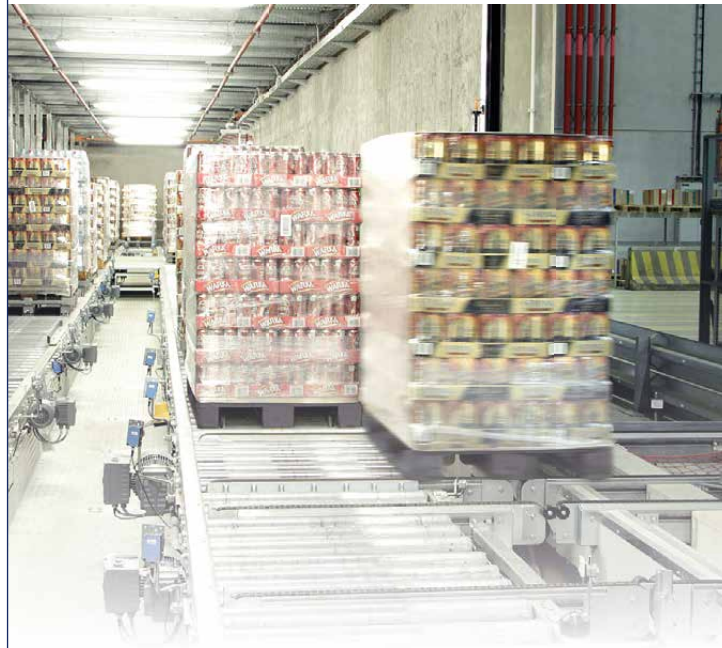
Das erste Fachforum der BVL findet bereits am 10. Mai von 12.00 bis 13.30 Uhr statt: Unter dem Titel „Logistikmarkt Iran: Chancen und Spielregeln“ beleuchtet es den Iran nach den Lockerungen von Sanktionen als interessanten Handelspartner. Moderiert wird das Forum von Sven-Boris Brunner, REF Europe. Im Anschluss lädt die BVL zu einem kostenfreien Praxisworkshop zum Thema Iran ein.

Im zweiten Forum am 10. Mai von 14.00 bis 15.30 Uhr dreht sich alles um „Operative Exzellenz in der Logistik mit und ohne 4.0“. Moderator ist Dr.-Ing. Christian Büssow, Knorr-Bremse. Unter den Rednern: Bülent Ileri von Agco International und Julian Schulz von 4flow als letztjährige Träger des Deutschen Logistik-Preises sowie Dr.-Ing. Max Gath, XTL Kommunikationssysteme, der 2016 mit dem Wissenschaftspreis der BVL ausgezeichnet wurde.

Fotos: Frank Jasper, Messe München

www.transportlogistic.de

(ug) ■



Der Klassiker. Nur besser. Die Euro E7.

Die neue Euro E7 ist die erste Kunststoffpalette mit den Abmessungen einer Europoolpalette. Ihr Vorteil: Sie lässt sich reibungslos in bestehende automatische Lager- und Transportsysteme einfügen. Noch nie war wechseln so einfach.





Zufriedene Gastgeber: der BVL-Vorstandsvorsitzende Prof. Raimund Klinkner mit Dr. Joachim Damasky, Geschäftsführer Technik und Umwelt des VDA, und BVL-Geschäftsführer Prof. Thomas Wimmer.

BVL-Vorstandsmitglied Prof. Katja Windt, Präsidentin der Jacobs University in Bremen, moderierte eine Fachsequenz zu autonomen Fahrzeugen und Prozessen.

Digitalisierung des gesamten Wertschöpfungsnetzes

Auf dem Forum Automobillogistik, das Mitte Februar mit rund 530 Teilnehmern bei Mercedes-Benz in Bremen stattfand, stellten die großen Hersteller beispielhaft vor, wie ihre Lieferketten durch immer mehr Daten gesteuert werden.

Die Automobilhersteller wollen durch komplette Digitalisierung ihrer Lieferketten alle planbaren Ereignisse bestmöglich organisieren – und zugleich für die nicht planbaren gerüstet sein. Jede unerwartete Änderung oder Störung in der Supply Chain soll sich abfedern lassen. Welche Ansätze es dafür gibt und wie weit diese schon in der Praxis umgesetzt werden, zeigte sich beim Forum Automobillogistik in Bremen.

In der Automobilindustrie verändert die Digitalisierung zum einen das Produkt, zum anderen aber auch die Art und Weise, wie Hersteller ihre Fahrzeuge bauen. Kein Bereich des Wertschöpfungsnetzes bleibe außen vor, so Alexander Koesling, Leiter Supply Chain Management der Daimler AG. Dazu gehörten die standortübergreifende Programmplanung, In- und Outbound-Verkehre, Produktion und Logistik sowie nicht zuletzt die Supply-Chain-Steuerung.

Mit dem Projekt „Connected Supply Chain“ zeigte BMW, wie die digitale Integration dieser Bereiche gelingen könnte. Ziel von Projektleiter Wolfgang Rudorfer ist es, vollständige Datentransparenz entlang der Lieferketten zu schaffen, um auf alle Ereignisse adäquat reagieren und sofort alternative Handlungsoptionen umsetzen zu können. „Cockpit-Mitarbeiter“ erhalten aus der Fülle an Daten die Informationen, anhand derer sie umgehend entscheiden können, ob Verspätungen hinnehmbar oder Ersatzlieferungen zu veranlassen sind. Teure Sonderfahrten und Alternativprozesse werden dadurch vermieden.

Alle sollen Daten nutzen Die Volkswagen AG will über ein unternehmensübergreifendes Portal alle Partner der Supply Chain

anbinden und sie in kritischen Situationen lösungsorientiert unterstützen. Dazu überwacht und analysiert sie unter anderem die Bestandsreichweite bei Just-in-sequence-Lieferanten.

Das Portal „Discovery“ soll Transparenz über alle Transportprozesse bei VW schaffen, die die Inbound-Logistik betreffen. Mittels elektronischer Transportanmeldung werden Medienbrüche eliminiert. „Die Discovery Digital Supply Chain Communication wird hochwertige Informationen liefern, um nachgelagerte Prozesse zu analysieren, zu optimieren und zu steuern“, zeigte sich Matthias Braun, Leiter Netzwerkplanung und Standortprojekte der Volkswagen-Konzernlogistik, überzeugt. Dazu gehörten die Zeitfenstersteuerung, Dispositionsprozesse, Transportabrechnung und Reklamationen. Das System soll im nächsten Jahr flächendeckend in Europa eingeführt sein.

Der unternehmensübergreifende Austausch von Daten wirft immer auch Fragen nach den Zugriffsrechten und Sicherheitsbestimmungen auf. Der Industrial Data Space (IDS) – eine Initiative des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik, an dem sich schon viele Organisationen verschiedener Branchen beteiligen – kann einen wesentlichen Beitrag zur Vernetzung von IT-Systemen leisten. Braun empfiehlt Unternehmen daher, sich an IDS zu beteiligen.

Portal für Aufträge Der Zulieferer Luk, ein Unternehmen der Schaeffler-Gruppe, rollt derzeit ein Transportmanagementsystem für Ladungsverkehre in Europa aus. Sämtliche Materialnummern und Verpackungsdaten sollen dabei im Portal „Supply On“ hinterlegt sein. Diese Angaben werden dann bei Transport-

Fotos: Kai Bublitz/BVL, AUDI AG



- ↑ VDA und BVL begrüßten rund 530 Teilnehmer im Mercedes-Benz-Kundencenter Bremen.
- ← An 60 Ausstellungsständen konnten sich die Forumsteilnehmer über Services und Technologien für die Automobilindustrie informieren.

aufträgen in Fracht umgerechnet (Gewicht und Kubikmeter), um eine optimale Auslastung der Lkw zu gewährleisten. Die Spediteure erhalten ihre Aufträge automatisch über das Portal. Mithilfe des Systems konnte die Lieferleistung hinsichtlich Mengen und Termintreue von 45 auf über 95 Prozent gesteigert werden, so Matthias Steiger, Direktor Logistik bei Luk.

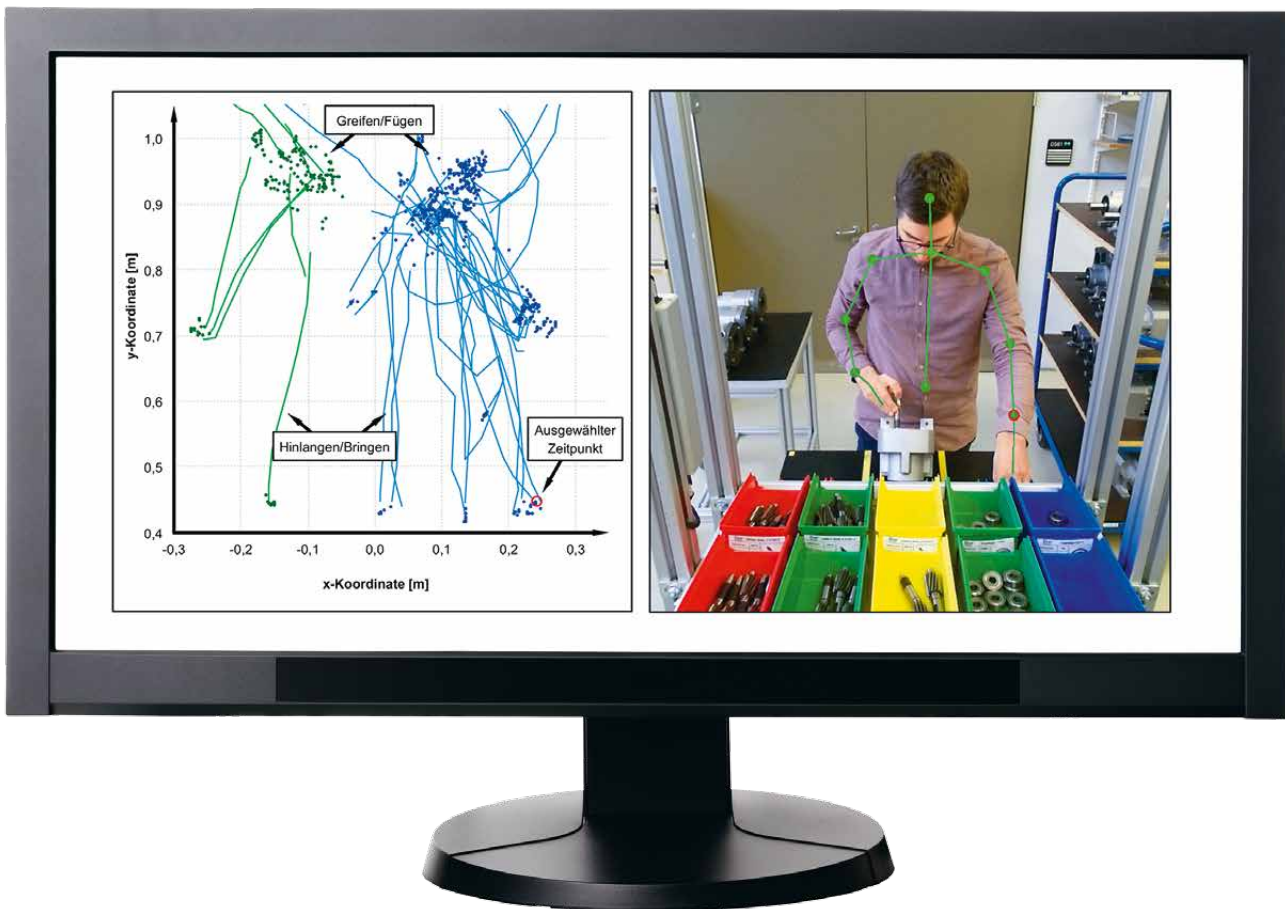
Schlank und flexibel bleiben Eine der wesentlichen Herausforderungen in der Automobillogistik ist das Varianten- und Komplexitätsmanagement. Besonders schwierig wird es, dies mit Lean-Management-Methoden in Einklang zu bringen. Hierbei zeigen viele Unternehmen Defizite, wie Prof. Raimund Klinkner, BVL-Vorstandsvorsitzender und geschäftsführender Gesellschafter des Institute for Manufacturing Excellence (IMX) in München, berichtete. Mit Blick auf die visuelle gesamtheitliche Steuerung der Fulfillment-Prozesse hat er mit seinem Team die Operational Excellence Application (OPX-App) entwickelt. „Wir glauben an die Zukunft von mobilen Devices im Fabrikbetrieb, weil sie Intelligenz dezentralisieren“, sagte Klinkner.

Die neuen digitalen Dimensionen in der Automobilindustrie wirken sich auf die Geschäftsmodelle der Dienstleister aus. Darauf wies Frank Dreeke hin, Vorstandsvorsitzender der BLG Logistics Group, Bremen. Dazu gehöre beispielsweise der Einsatz smarterer Behälter, um Transporte transparent zu gestalten. „Die Industrie wird sich weiter auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren“, sagte Dreeke. Das eröffne Chancen für Dienstleister in der Kontraktlogistik. Beim Zuschnitt ihrer Angebote müssten diese allerdings stärker als zuvor den Kunden in den Mittelpunkt stellen. (rok) ■



Audi lässt Parkroboter sortieren

Den diesjährigen VDA Logistik Award, der im Rahmen der Veranstaltung verliehen wurde, hat Audi für den automatisierten Fahrzeugversand am Standort Ingolstadt erhalten. Dort sortieren zwölf Parkroboter bis zu 2.000 Autos am Tag für die Verladung auf Bahnwaggons. Sie erkennen via Lasersensorik die Position und Maße eines Autos. Ein zentrales Leitsystem weist den Robotern die Plätze zu, auf denen sie die Autos auf kürzestem Wege abstellen können. Sobald eine ausreichende Anzahl an Fahrzeugen für dasselbe Versandziel zusammengekommen ist, beginnen die Roboter mit ihrer Arbeit. Das autonom arbeitende System namens Ray ist seit Jahresbeginn im Serieneinsatz – laut Audi ist diese Anwendung in der Automobilindustrie bisher einmalig.



Mithilfe der aus dem Consumer-Bereich bekannten 3-D-Kamera Kinect von Microsoft werden manuelle Bewegungsabläufe digital erfasst und anschließend analysiert.

Wo greift der Werker hin?

Hamburger Forscher haben eine Methodik entwickelt, die manuelle Tätigkeiten automatisch erfasst und bewertet. Damit lässt sich die Produktivität in Montage und Logistik nachhaltig steigern.

Die Analyse von Arbeitsabläufen bei Kommissionier- und Montagevorgängen stand im Mittelpunkt des AiF-Forschungsprojekts „Tracking von Bewegungsabläufen zur automatisierten Produktivitätsanalyse mit modernen Low-Cost-Technologien (ProTrack)“. Ziel des Forschungsvorhabens am Institut für Produktionsmanagement und -technik (IPMT) der Technischen Universität Hamburg (TUHH) war es, ein kostengünstiges Verfahren zur automatisierten Erfassung und Auswertung zu entwickeln. „Der geringe Aufwand und die Verwendung einer bezahlbaren Technologie sollte es vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen erlauben, die Produktivität von Arbeitsabläufen systematisch zu analysieren und zu verbessern“, sagt Prof. Hermann Lödding, Leiter des IPMT. „Unser Ansatz leistet dies insbesondere für manuelle Prozesse in der Montage oder der Kommissionierung.“

Zentraler Technikbaustein für die Umsetzung ist die 3-D-Kamera Microsoft Kinect. Sie erfasst mithilfe ihrer Infrarotprojektoren Tiefeninformationen im Sichtfenster und identifiziert Personen im Aufnahmebereich. Unter Verwendung des zur Kinect gehörenden Software Development Kits (SDK) entwickelten die Forscher einen Software-Prototypen, der diese Funktionen nutzt und manuelle Arbeitsvorgänge aufnimmt.

Unternehmen, die das Verfahren ausprobieren möchten, sind herzlich eingeladen, an das IPMT heranzutreten. In einem Workshop können sie dann zusammen mit dem Institut manuelle Arbeitsvorgänge aufnehmen. Dabei werden auch notwendige Randbedingungen geprüft, die die Aufnahmequalität mindern können, etwa die Positionierung der Kinect oder Verdeckungen im Aufnahmebereich.

Arbeitsabläufe aufwandsarm erfassen

Aufbauend auf der Datenerfassung mittels Kamera und SDK haben die Forscher ein Vorgehen entwickelt, um die aufgenommenen Vorgänge zu analysieren. Die Methode lässt sich verwenden, um Körper- und insbesondere Armbewegungen zu untersuchen. Neben den wertschöpfenden primären und den unvermeidbaren, aber nicht wertschöpfenden sekundären Bewegungen kann die Software auch tertiäre Bewegungen ermitteln, die nicht zum Plan-Ablauf gehören und somit besonders großes Potenzial für Verbesserungen bergen. Ebenso werden für alle Bewegungen reale Zeiten gemessen, die mit den Soll-Werten verglichen werden können. Dadurch lassen sich Geschwindigkeitsverluste bei den Bewegungen ermitteln. Basierend auf den Analyseergebnissen können Unternehmen gezielt Verbesserungen durchführen, indem sie beispielsweise das Layout anpas-

Fotos: TUHH, iStock

sen, die Arbeitsbedingungen optimieren oder die Mitarbeiter besser schulen, sodass die Arbeitsgeschwindigkeit durch Lerneffekte steigt. Auch der Anteil an tatsächlich wertschöpfender Arbeitszeit wird sichtbar. „Ergebnis ist ein Vorgehen zur teilautomatisierten Analyse der Produktivität, das aufwandsarm ist und ohne vertieftes Methodenwissen auskommt“, so Lödging. „Es eignet sich zudem für viele weitere Technologien zur Bewegungserfassung.“

Mithilfe der gesammelten Daten lassen sich verschiedene Fragen beantworten, etwa: Wo greift der Werker hin? Wie häufig hat er in eine bestimmte Kiste gegriffen? Damit steht erstmals eine preisgünstige Technik zur Verfügung, um den gesamten Arbeitsprozess über einen längeren Zeitraum zu erfassen. Der Anwender muss lediglich die Kinect-Kamera anschaffen, die derzeit inklusive Adapter für die PC-Nutzung rund 130 Euro kostet. Und der nächste Schritt ist schon in Vorbereitung: In einem Nachfolgeprojekt, das bei der BVL beantragt ist, wollen die Forscher das Zusammenspiel zwischen Werker und Maschine untersuchen.

Das IGF-Vorhaben 17695 N der Forschungsvereinigung Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. (twö) ■

So schnell. So kompakt. So gut. AMCAP



Das automatische AMCAP Hochleistungspalettiersystem palettiert unterschiedlichste Artikel des Lebensmitteleinzelhandels und des Großhandels mit höchster Leistung pro Palettierzelle. AMCAP benötigt nicht nur 50% weniger Platz als herkömmliche Systeme, sondern lässt sich auch perfekt in bestehende Räumlichkeiten integrieren. **Das bedeutet für Sie: Maximale Raumnutzung bei höchster Produktivität und damit große Vorteile im Wettbewerb.**

www.dematic.com

Wir **optimieren** Ihre Supply Chain

DEMATIC

Innovation braucht das richtige Timing

Datenbrillen sind in der Praxis angekommen, und ihre Erfolgsgeschichte dürfte noch nicht abgeschlossen sein. Studierende der DAV erhielten in einer Gastvorlesung viele Denkanstöße.

Ein Mittwochmorgen Ende Januar. Die Kühne-Aula am BVL Campus in Bremen füllt sich mit rund 30 Studierenden verschiedener Studiengänge der Deutschen Außenhandels- und Verkehrs-Akademie. Auf dem Programm: Informationen aus erster Hand zu den Themen „Wearable Computing“ und „Augmented Reality“, insbesondere Datenbrillen. Zu Gast: Dr. Hendrik Witt, CEO von Ubimax, einem international führenden Software-Anbieter mit Sitz in Bremen, der sich schwerpunktmäßig mit Wearable-Computing-Lösungen für die Industrie beschäftigt.

So verspielt Datenbrillen auf den ersten Blick auch wirken, sie sind kein Spielzeug – und die Versuchsphase haben sie mittlerweile hinter sich. „Die Datenbrille ist ein vollwertiger Computer“, so Witt. Mit ihr werde die Realität, also die Umgebung zum Beispiel in der Kommissionierung, mit digitalen Informationen überlagert. Pick-by-Vision heißt die Lösung, bei der die Fehlerquote der Mitarbeiter signifikant niedriger liegt als bei Pick-by-Light, Pick-by-Voice, Pick-by-Scan oder bei papierbasierten Verfahren. Die Brille macht es dem Mitarbeiter in der Kommissionierung leichter, seine Aufgaben zu erfüllen.

„Die Technologie ist nicht Selbstzweck“, unterstreicht Witt und nennt die Vorteile: Die Effizienz steigt, die Fehlerquote sinkt, die Flexibilität der Abläufe wird erhöht. Bleibt die Frage: Macht der Einsatz von Datenbrillen die Mitarbeiter zufriedener? „Ein wesentlicher Effekt muss es letztendlich sein, dem Werker das Leben zu erleichtern“, so Witt. Die Datenbrille und andere Wear-

→ Dr. Hendrik Witt, CEO von Ubimax, steigert mithilfe von Wearables die Arbeitsgeschwindigkeit, reduziert Fehlerraten und sorgt darüber hinaus für erhöhte Ergonomie.

↓ Wirkt futuristisch: Mitarbeiter mit Datenbrille im Einsatz.



ables seien schließlich „Industrie 4.0 für den Werker“. In jedem Fall seien Ergonomie und Tragekomfort die erfolgsentscheidenden Komponenten beim Einsatz der neuen Arbeitsmittel.

Der Weg von der Idee bis zum heutigen Einsatz in der Praxis war wechselvoll. Die Smart-Glasses-Technologie nahm in den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ihren Anfang. Zehn Jahre später ging es um die Miniaturisierung der Technik und um die Entwicklung spezieller Geräte für Wearable Computing. Die Elektronik muss am Körper oder in der Kleidung verstaut werden können, zum Teil benötigt man spezielle Tragevorrichtungen. Die Europäische Union rief damals ein Projekt unter dem Titel „Wear IT at work“ ins Leben. Insbesondere deutsche Entwickler sprangen auf die neuen Ideen an, und Bremen wurde in dieser Zeit zu einem führenden Forschungsstandort im anwendungsorientierten Bereich. Für Geschäftsmodelle aber war es zu früh, da die Unternehmen noch keine Einsatzmöglichkeiten für die neue Technologie sahen.

2012 kam Google mit Google Glass für den Consumer-Bereich auf den Markt. Aus Sicht von Witt erneut ein falsches Timing. Aber: Der Vorstoß von Google war endlich die Initialzündung für den Einsatz in Industrie- und Handelslogistik. Deutsche Pionierunternehmen wie Ubimax profitierten in den Folgejahren von dem Vorsprung, den sie sich in der Vergangenheit erarbeitet hatten, und so kann Deutschland derzeit bei Wearables und Augmented Reality im internationalen Ländervergleich als führend bezeichnet werden. (ug) ■

Können wir Sie überzeugen? Wir glauben schon.

Panattoni Europe ist ein Full-Service-Entwickler für Gewerbe- und Logistikimmobilien. Das Portfolio umfasst Build-to-Suit-Lösungen, Fee-Development, Logistik Parks und Property Management. Seit dem europäischen Markteintritt 2005 hat Panattoni Europe 4,5 Millionen Quadratmeter neuer Flächen erschlossen. In 2016 haben wir allein in Deutschland 13 neue Projekte umgesetzt.

Sprechen Sie uns an!

Sie finden uns
auf der transport logistic
in München in
Halle B5, Stand 222



INTERNATIONAL VISION. LOCAL FOCUS.

PANATTONI EUROPE

4 Standorte. 1 Team.

www.panattonieurope.com

HAMBURG

Am Sandtorkai 54
20457 Hamburg
Tel: +49 40 525 723 100

MÜNCHEN

Platzl 3
80331 München
Tel: +49 89 2429 4016

MANNHEIM

N2, 9
68161 Mannheim
Tel: +49 621 4017 6960

DÜSSELDORF

Kaistraße 15
40221 Düsseldorf
Tel: +49 211 303 299 00

Der Endkunde gibt den Takt vor

■ Mit ihrer Studie zu den Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain-Management, die Mitte März erschienen ist, legt die BVL eine umfassende Analyse der aktuellen Situation und der Zukunftsszenarien im Wirtschaftsbereich Logistik vor. Die Studie identifiziert 15 Trends. Wesentliche Erkenntnis: Die digitale Transformation erfordert einen konsequenten und aktiv gestalteten Unternehmenswandel. Kostendruck, Individualisierung und Komplexität bleiben auch im Zeitalter der Digitalisierung die exogenen Top-Trends, die von außen an die Unternehmen herangetragen werden. Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und eine höhere Transparenz der Supply Chain sind die wichtigsten endogenen Trends. Wesentlicher Treiber für alle Player – und diese Entwicklung ist relativ neu – ist jedoch der Endkunde.

Knapp drei Viertel der Studienteilnehmer schätzen die Chancen, die sich durch eine digitale Transformation für ihr Unternehmen ergeben, als sehr hoch oder hoch ein. Mehr als die Hälfte der Unternehmen will mit eigenen Projekten jedoch abwarten, bis erprobte Lösungen vorliegen. Ein Drittel der Befragten weist auch auf hohe oder sehr hohe Risiken durch die Digitalisierung hin. Ein Grund dafür mögen erforderliche Sachinvestitionen sein, Personalmangel oder der große Handlungsbedarf im Bereich der Qualifizierung, um die Mitarbeiter für neue Abläufe, Denkweisen und Geschäftsmodelle fit zu machen.

„Der späteste Zeitpunkt, um in die Digitalisierung einzuweichen, ist jetzt“, so Prof. Wolfgang Kersten von der Technischen Universität Hamburg, der das Studienprojekt geleitet hat. Dazu gilt es, innovative Technologiekonzepte, Veränderungen der Wertschöpfungskette und veränderte Kompetenzanforderungen im Blick zu behalten und neue, angepasste Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Studie geht ausführlich auf alle vier Handlungsfelder ein und verknüpft sie mit den 15 Trends, die Strategie und Praxis der Logistik beeinflussen. (ug) <https://logistikrends.bvl.de>

Aktuelle Ergebnisse: Die BVL-Studie „Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management“ wurde im März veröffentlicht.



Fotos: BVL, Samuel Zeller

MELDUNGEN



Digitales Leben: das Key Visual für den 34. Deutschen Logistik-Kongress.

34. Deutscher Logistik-Kongress Unter dem Motto „Neues denken – Digitales leben“ findet der Kongress vom 25. bis zum 27. Oktober 2017 in Berlin statt. Im Mittelpunkt steht die Praxis der Digitalisierung in Logistik und Supply Chain-Management. Dazu wird es unter anderem Sessions und Keynotes zu Themen wie Blockchain, künstliche Intelligenz und Machine Learning, Elektromobilität und Omni-Channel-Logistik geben. Die Programmübersicht mit einer Übersicht über Themen und Redner steht als PDF-Download im Netz bereit. Das erste umfassende Programmheft wird Anfang Juni vorliegen. www.bvl.de/dlk-vorschau

Mitglieder werben Mitglieder BVL-Mitglieder, die Freunde, Geschäftspartner oder Bekannte davon überzeugen, ebenfalls der BVL beizutreten, haben ein ganz besonderes Dankeschön verdient: Sie können aus verschiedenen BVL-Packages wählen. Dabei reizt das „Student Package“ sicher nicht nur Studenten, und das „Traveler Package“ kann auch für Stubenhocker interessant sein. Wer neugierig ist, findet die Prämien im Detail auf der BVL-Website. Wer außerdem schon ein Neumitglied geworden hat, sucht sich gleich ein Package aus und schickt eine E-Mail mit der Bestellnummer und dem Namen des Geworbenen an das BVL-Mitgliedermanagement. Sobald der Antrag auf Mitgliedschaft erfolgreich bearbeitet und der Jahresbeitrag entrichtet wurde, wird das Package per Post zugestellt. Informationen bei Leif Peters unter leif.peters@bvl.de.

Publikation In der Buchreihe „essentials“ des Verlags Springer Gabler liegt jetzt der Band „Logistik 4.0 – Die digitale Transformation der Wertschöpfungskette“ von Prof. Thomas Bousonville, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und BVL-Regionalgruppensprecher Saar/Rheinpfalz, vor. Bousonville vermittelt auf knapp 60 Seiten einen praxisnahen Zugang zu diesem aktuellen Thema, der sowohl für Praktiker als auch für Studierende interessant ist.

cadis – IT drives logistics

Effizientes Arbeiten dank wirksamer Software-Unterstützung für Disponenten, Transportmanager, Fahrer und Hallenmitarbeiter

PUD

Pick-Up and Delivery



- Tourenplanung
- Optimierung
- Fahrer-App
- Online-Monitoring

TH

Terminal Handling



- Entladung
- Beladung
- Sendungsrouting
- Inventur

FTL

Full Truck Load



- Transportaufträge
- Frachtpapiere
- App & Web-App
- Telematiksschnittstelle

GTP

Global Transport Planning



- Sendungen
- Laderäume
- Depot-übergreifend
- Interne Frachtbörse

YM

Yard Management



- Ein- und Ausfahrten
- Tore
- Hofstellplätze
- Umsetzfahrzeuge

BI

Business Intelligence



- KPI
- Web-Reports
- Analytics
- Kundenzugang

Besuchen Sie uns auf der
transport logistic 2017
Halle B2 Stand 219/320

cadis – IT drives logistics

cadis@kratzer-automation.com
www.transportmanagement24.com

kratzer
AUTOMATION



Tervetuloa Suomeen – willkommen in Finnland!

■ In der finnischen Hauptstadt Helsinki findet Jahr für Jahr der zweitgrößte Logistikkongress Europas statt: die LOGY Conference der gleichnamigen finnischen Logistikvereinigung. Curtis Campbell Saqladi, in der BVL-Geschäftsstelle der Ansprechpartner und Koordinator für die internationalen Mitglieder, Aktivitäten und Partnerschaften, repräsentierte die BVL im Februar 2017 bei diesem Kongress der Schwesterorganisation im hohen Norden Europas und nutzte zahlreiche Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Kontaktpflege.

Knapp 25 Referenten aus dem Gastgeberland, aus Europa und Nordamerika setzten sich vor den rund 600 Teilnehmern in der Finlandia-Halle mit dem Thema „Transform your Business“

auseinander. Höhepunkte waren für Curtis Campbell Saqladi der Vortrag von Jochen Thewes, CEO von DB Schenker, zum Zeitalter des virtuellen Logistikdienstleisters und der mitreißende und dynamische Auftritt von Henkka Hyppönen, Kreativdirektor und Gründer der Agentur +1-A. Dessen Thema: Strategische Innovationen und die Verweigerungshaltung gegenüber kreativen Ideen.

Besonderheit und beliebter Programmpunkt jeder LOGY Conference: Nach dem ersten Kongresstag in der Finlandia-Halle geht es abends an Bord der Ostseefähre „Silja Europa“, wo auf der Überfahrt ins estnische Tallinn Networking betrieben und die Konferenz fortgesetzt wird. (ug)

www.logy.fi/en

Erweiterte Jury beim Deutschen Logistik-Preis

■ Verändertes Bewerbungsverfahren und neue Gesichter in der Jury: Die BVL geht bei der Ausschreibung des Deutschen Logistik-Preises neue Wege. Die unabhängige Expertenjury wurde von zwölf auf 17 Mitglieder erweitert. Auf diese Weise bildet die BVL zusätzliche Arbeitsfelder der Logistik ab und trägt dem großen Thema Digitalisierung Rechnung. Zudem sind erfahrene Journalisten dreier Fachmedien vertreten. Neu in diesem Jahr ist das optimierte dreistufige Bewerbungsverfahren: In einem ersten Schritt füllen die Bewerber einen Self-Assessment-Fragebogen im Internet aus. Dies ist noch bis zum 30. April 2017 möglich. Gesucht sind innovative Methoden und Verfahren, die die Supply Chain oder Logistik verbessert haben. Es müssen in der Praxis realisierte Konzepte sein, theoretische Abhandlungen oder Absichtserklärungen werden nicht zugelassen. Auf Basis des ausgefüllten Fragebogens erhalten die Bewerber im zweiten Schritt ein fundiertes Feedback. Dies bietet die Gelegenheit, die Bewerbungsunterlagen für die endgültige Einreichung zu ergänzen und zu optimieren. Bewerbungsschluss für die vollständigen Unterlagen in digitaler Form ist der 30. Juni. Die Jury sichtet und prüft die Einreichungen und nominiert die drei besten Bewerbungen. Die Konzepte dieser drei Finalisten werden an den jeweiligen Standorten von einem Expertenteam auditiert. Im Anschluss entscheidet die Jury final über das Siegerkonzept. Das detaillierte Ausschreibungsverfahren als PDF sowie den Self-Assessment-Fragebogen finden Interessenten auf der Website der BVL. (ug)

www.bvl.de/dlp



Der Jury-Vorsitzende Roland Tichy und Prof. Thomas Wimmer bei der Preisverleihung 2016.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.
Schlachte 31, 28195 Bremen
Telefon +49 / 421 / 17 38 40
Telefax +49 / 421 / 16 78 00
E-Mail bvl@bvl.de
www.bvl.de

Projektleitung und Redaktion BVL

Ulrike Grünrock-Kern (ug) (V. i. S. d. P.)
Anja Stubbe (as)

Kontakt zur Redaktion

Telefon: +49 / 421 / 173 84 21
E-Mail: gruenrock-kern@bvl.de

Mitarbeit BVL

Curtis Campbell Saqladi
Susanne Großkopf-Nehls
Dr. Christian Groteemeier
Christine Körner
Franziska Schneidewind
Anne Suhling
Aigul Zhalgassova

Realisierung

DVV Kundenmagazine GmbH
Heidenkampsweg 73-79, 20097 Hamburg
www.dvv-kundenmagazine.de

Projektleitung DVV

Sven Mentel (men)
Telefon +49 / 40 / 237 14-175
E-Mail: sven.mentel@dvvmedia.com

Redaktion DVV

Thomas Wöhrle (twö)

Mitarbeit an dieser Ausgabe

Nicole de Jong (ndj), Juliane Gringer (jg),
Wolfgang Heumer (wh),
Robert Kümmerlen (rok)

Anzeigen und Sponsoring

Tilman Kummer
Telefon +49 / 40 / 237 14-129
E-Mail: tilman.kummer@dvvmedia.com

Gestaltung

www.g2www.de

Fotos und Illustrationen

Siehe Quellennachweise auf den Seiten

Druck

ASCO STURM DRUCK, Bremen

Rechte

Das BVL Magazin erscheint viermal jährlich in einer Gesamtauflage von rund 10.000 Exemplaren. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern nur nach schriftlicher Zustimmung.

Das BVL Magazin können Mitglieder digital lesen unter www.bvl.de/kiosk

© April 2017



Das Forum Chemielogistik ist
2017 zu Gast bei BASF
in Ludwigshafen.

Mythen und Fakten unterscheiden lernen

■ Orientierung auf dem Weg zu einer pragmatischen Digitalisierungsstrategie für die Logistik in der Chemieindustrie bietet das Forum Chemielogistik der BVL am 17. und 18. Mai am BASF-Standort Ludwigshafen. Die Teilnehmer lernen, Mythen und Fakten zu unterscheiden: Wie groß sind die Risiken des Datenaustausches im Rahmen von Geschäftsbeziehungen wirklich? In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen, und wie sieht es mit den rechtlichen Bedingungen für den Datenschutz aus? Besonders wichtig sind das Wissen über Cyber-Sicherheit und der Schutz vor Hackerangriffen, um gefährliche oder wertvolle Stoffe vor Manipulationen zu schützen.

Referenten aus Industrie und Dienstleistung stellen auf dem Forum Praxisprojekte vor, die den Nutzen neuer Technologien und digitaler Prozesse deutlich machen. Mit Big Data lässt sich beispielsweise die Transportsicherheit verbessern. Wie das ganz konkret bei Evonik Industries in Darmstadt funktioniert, verrät Robert Schmidkunz, Leiter Logistik-Sicherheit bei Evonik. Welche Vorteile Kunden eines „digitalen Seehafens“ haben, schildert Roland Klein, Repräsentant des Hafens Rotterdam, in seinem Vortrag über die Digitalisierung des größten Hafens in Europa. Im neuen „Consultants Pitch“ diskutieren zudem führende Köpfe großer Beratungsunternehmen über die Erkenntnisse aus jüngst durchgeführten Studien zur Digitalisierung in der Wirtschaft. (as)

www.bvl.de/fcl

TERMINE

27. April 2017

Tag der Logistik

deutschlandweit und international
www.tag-der-logistik.de

9. bis 12. Mai 2017

Fachforen bei der Messe

transport logistic 2017
www.transportlogistic.de

9. Mai 2017

Mitgliederversammlung der BVL

München
www.bvl.de

17. und 18. Mai 2017

Forum Chemielogistik

Ludwigshafen
www.bvl.de/fcl

25. bis 27. Oktober 2017

34. Deutscher Logistik-Kongress

Berlin
www.bvl.de/dlk

31. Januar und 1. Februar 2018

Forum Automobillogistik

Frankfurt
www.fal.de

Die kommende Ausgabe des BVL Magazins erscheint Mitte Juli 2017 mit dem Schwerpunkt urbane Logistik.

»Es ist wichtig, die Komfortzone zu verlassen«

Serien-Entrepreneur Tarek Müller mahnt deutsche Unternehmen, den Anschluss zu halten, wenn es um die Rekrutierung internationaler Führungskräfte von morgen geht.





Ich gehöre der sogenannten Generation Y an. Was uns auszeichnet, ist ein internationales Mindset: Wir sind ohne Grenzen im Kopf aufgewachsen und denken nicht „deutsch“, „schwedisch“ oder „französisch“. Konträr dazu sind die meisten Firmen hierzulande geprägt von einer nationalen Unternehmenskultur: Es wird grundsätzlich Deutsch gesprochen und kaum im Ausland rekrutiert. Das mag bisher funktioniert haben, aber Fachkräfte sind immer stärker umkämpft, insbesondere solche mit Digital- und IT-Kompetenz aus der Generation Y. Blöd ist nur: Die meisten jungen Fachkräfte mit solchen Kompetenzen denken schon lange nicht mehr nur an Deutschland, wenn sie sich auf Jobsuche begeben, und internationale Digital- und IT-Firmen rekrutieren massiv in Deutschland. Die Türen ins Ausland stehen Fachkräften also weit offen, und viele nehmen die Chancen wahr. Deutsche Firmen haben häufig auch gar nicht die Strukturen, um nicht-deutschsprachige Mitarbeiter aus dem Ausland zu integrieren, was den Pool an infrage kommenden Talenten stark beschränkt. Ich bin überzeugt, dass dies in vielen Branchen zunehmend zum Problem werden wird.

Aber der Druck ist noch nicht groß genug. Für Firmen aus kleineren Ländern, zum Beispiel in Skandinavien, ist absolut klar, dass sie global agieren und rekrutieren müssen. Firmen aus englischsprachigen Ländern haben den Vorteil, dass die Sprachbarriere wegfällt. Deutschland ist in einer gefährlichen Mittelposition, die das Problem bisher kaschiert. Es ist meines Erachtens wichtig, die Komfortzone zu verlassen und nicht nur im vertrieblichen Kontext international zu denken, sondern auch in puncto Unternehmenskultur und im Recruiting. Das geht sicherlich nicht von heute auf morgen und ohne die bewährten Tugenden aufzugeben. Aber Schritt für Schritt – zum Beispiel indem man in einzelnen Abteilungen beginnt.

Fotos: iStock/sindlera, ABOUT YOU

Zur Person

Tarek Müller wurde in Hamburg geboren und gründete bereits mit 13 Jahren seinen ersten Online-Shop. Anschließend folgte der Aufbau diverser erfolgreicher Digital- und E-Commerce-Firmen. Heute ist er Mitgründer und Geschäftsführer bei „About You“, einem E-Commerce-Start-up und Tochterunternehmen der Otto Group. „About You“ gilt derzeit als eines der am schnellsten wachsenden Start-ups Europas. Müller ist außerdem als Investor aktiv.

