

2014

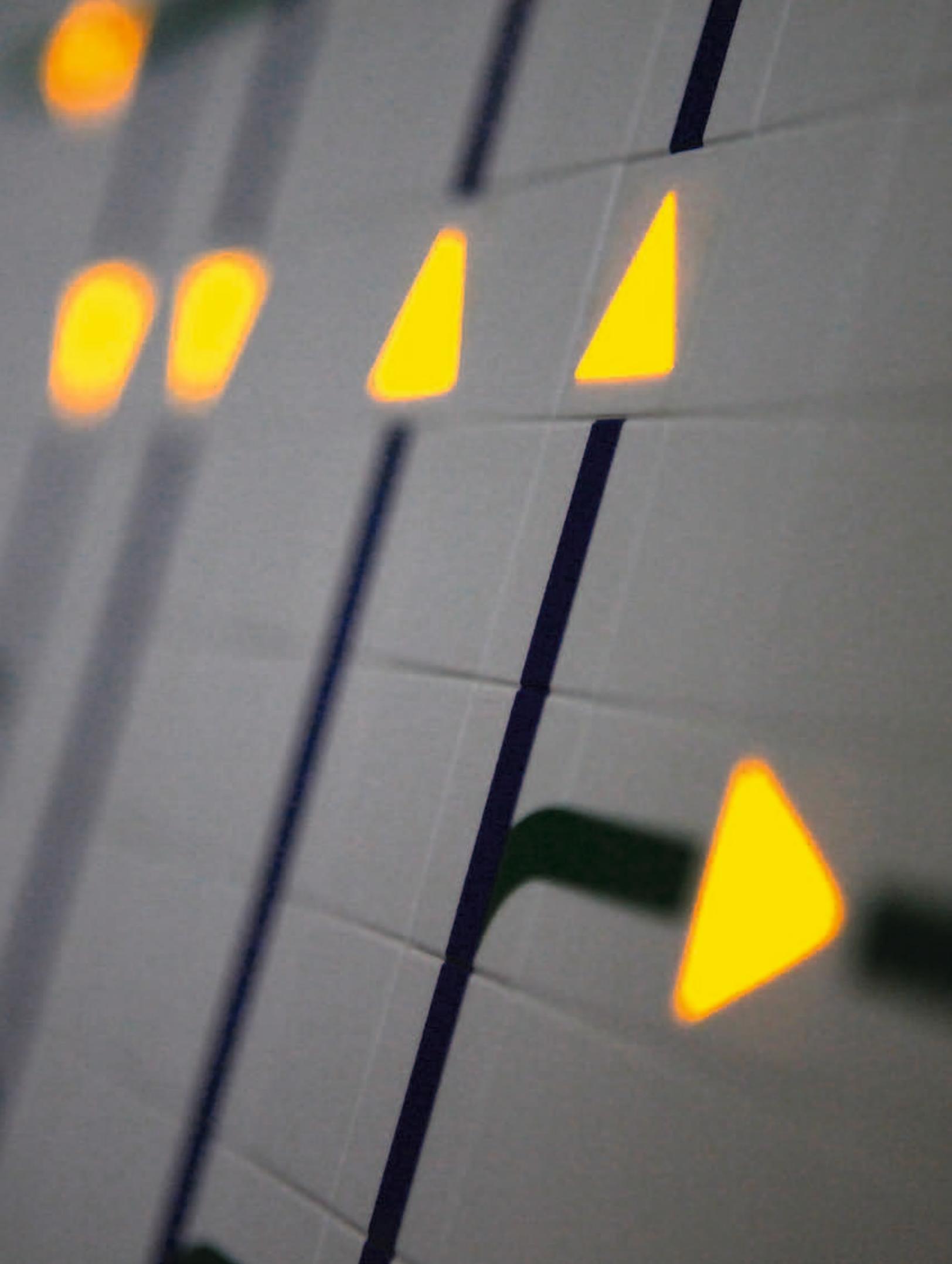
2015

LOGISTIK VERBINDET NACHHALTIG  
**IMPULSE | IDEEN | INNOVATIONEN**

2016

**BVL**<sup>7</sup>  
Bundesvereinigung  
Logistik

2017



## DIE ZEHN THESEN AUF EINEN BLICK

# 1

### EUROPA UND GLOBALISIERUNG

Deutschland soll auch in Zukunft ein starker, verlässlicher Partner in Europa sein und zu den führenden Exportnationen gehören. Logistik ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor für deutsche Produzenten.

# 2

### MOBILITÄT UND URBANISIERUNG

Intelligente Mobilitätslösungen für Menschen und Güter liefern ökoeffiziente und sozialverträgliche Antworten auf den Wertewandel und die zunehmende Urbanisierung.

# 3

### INFRASTRUKTUR

Die Infrastruktur als Grundlage des deutschen Wohlstandes und der herausragenden Wirtschaftsleistung ist zu erhalten und zeitgemäß auszubauen.

# 4

### KLIMASCHUTZ UND UMWELTSENSIBILITÄT

Als Vorreiter in Umwelttechnologien soll Deutschland auch in Verkehr und Logistik eine Führungsrolle bei der Entwicklung und Umsetzung ökoeffizienter Prozesse in Europa übernehmen.

# 5

### ENERGIEWENDE UND ENERGIEEFFIZIENZ

Die Energiewende ist als Chance für mehr Unabhängigkeit und zugleich Wirtschaftswachstum und somit Beschäftigungssicherung in Deutschland zu erkennen und zu forcieren.

# 6

### GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die gesellschaftlichen Entwicklungen steigern die Komplexität unseres gemeinschaftlichen Lebens und damit auch die der Wirtschaftswelt. In der Beherrschung der Komplexität und der flexiblen, aber verlässlichen Steuerung der Mobilitäts- und Güterströme liegt die Herausforderung.

# 7

### ARBEITSMARKT, BILDUNG, QUALIFIKATION

Bildung und Qualifikation, zwei der wichtigsten Voraussetzungen für Wohlstand, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit, sind auszubauen und zu modernisieren.

# 8

### FORSCHUNG UND INNOVATION

Innovationen sind der Ausdruck von Fortschritt und Nachhaltigkeit. Sie benötigen auch in Zukunft ein entsprechendes Umfeld, nicht nur in Unternehmen und Forschungseinrichtungen, sondern auch in Politik und öffentlichen Haushalten.

# 9

### KRISENBEWÄLTIGUNG UND SICHERHEIT

Risiken abschätzen und Krisen bewältigen – das sind neue Herausforderungen, auf die sich Staat und Unternehmen vorzubereiten haben.

# 10

### VERMARKTUNG DES LOGISTIKSTANDORTS

Tue Gutes und rede darüber – das gilt auch für den Logistikstandort Deutschland. Und das könnten Unternehmer und Politiker noch häufiger und besser tun.

# INHALT

<b>EDITORIAL</b>	5
<b>I. LOGISTIK IST ...</b>	6
<b>II. PRÄAMBEL</b>	6
<b>III. EXECUTIVE SUMMARY</b>	7
<b>IV. WAS BEDEUTET LOGISTIK FÜR DEUTSCHLAND?</b>	9
<b>V. HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR WIRTSCHAFT, POLITIK UND GESELLSCHAFT</b>	11
<b>VI. ZEHN THESEN DER BVL</b>	12
1 Europa und Globalisierung	12
2 Mobilität und Urbanisierung	14
3 Infrastruktur	16
4 Klimaschutz und Umweltsensibilität	18
5 Energiewende und Energieeffizienz	20
6 Gesellschaftliche Entwicklung	22
7 Arbeitsmarkt, Bildung, Qualifikation	24
8 Forschung und Innovation	26
9 Krisenbewältigung und Sicherheit	28
10 Vermarktung des Logistikstandorts	30
<b>VII. FAKTEN ZUR LOGISTIK</b>	32
<b>VIII. AUSGEZEICHNETE PRAXISBEISPIELE</b>	34
Siemens   Finalist Deutscher Logistik-Preis 2013	35
Lekkerland   Preisträger Deutscher Logistik-Preis 2013	37
Tchibo   Preisträger Nachhaltigkeitspreis Logistik 2013	40
Audi   Preisträger Nachhaltigkeitspreis Logistik 2012	42
BLG Logistics/WeserWind   Finalist Deutscher Logistik-Preis 2013	45
<b>IX. AUSBLICK – IM SCHULTERSCHLUSS GROSSE THEMEN BEWEGEN</b>	48
<b>X. DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (BVL)</b>	49
<b>IMPRESSUM</b>	50

## LOGISTIK VERBINDET NACHHALTIG: IMPULSE | IDEEN | INNOVATIONEN

### THESEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Als freiwilliger Zusammenschluss von Fach- und Führungskräften ist die BVL mit knapp 11.000 Mitgliedern ein internationales Kompetenz- und Wissensnetzwerk für Supply Chain Management und Logistik. Entscheider aus Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft nutzen diese Plattform zum fach- und sachorientierten Austausch – branchenübergreifend und seit mehr als 35 Jahren. Faktengestützte Objektivität und politische Neutralität sind die Leitlinien des Vereins.

Als praxisorientierten Beitrag zur öffentlichen Diskussion und zu anstehenden politischen Entscheidungsprozessen legt die BVL ihre Thesen und Handlungsempfehlungen für die 18. Legislaturperiode vor. Im Mittelpunkt stehen die Perspektiven für den Wirtschafts- und Logistikstandort Deutschland. Supply Chain Management und Logistik, die intelligente Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten, sind Stärken der deutschen Wirtschaft. Mit seinen vielfältigen Tätigkeitsfeldern in Industrie, Handel und Dienstleistung gehört der Wirtschaftsbereich Logistik zu den ökonomischen Schwergewichten in Deutschland. Gemessen am Umsatz steht er an dritter Stelle – nach der Automobilindustrie und dem Handel, aber noch vor dem Maschinenbau und der chemisch-pharmazeutischen Industrie.

Gestützt auf die praktischen Erfahrungen ihrer Mitglieder sowie die Analysen der mit ihr verbundenen Wissenschaftler ersucht die BVL die politisch Verantwortlichen in Deutschland, Rahmenbedingungen zu erhalten und auszubauen, mit denen die Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsbereichs in vollem Umfang erschlossen werden kann. Eine hervorragende Infrastruktur in den Bereichen Verkehr, Datenübertragung und Energienetze, schlanke Regularien und ein insgesamt investitionsfreundliches Klima unterstützen Industrie und Handel im internationalen Wettbewerb. Zusätzlich geben sie dem Arbeitsmarkt Impulse und mobilisieren logistische Lösungen zur Bewältigung gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Herausforderungen.

Logistik ist eine der Kernkompetenzen der deutschen Wirtschaft. Den Lesern in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft wünschen wir eine anregende Lektüre der Thesen und Handlungsempfehlungen. Wir würden es sehr begrüßen, wenn Impulse und Ideen aufgenommen werden, die in konkrete Aktionen und Innovationen münden. So können wir gemeinsam den Wirtschaftsstandort Deutschland im weltweiten Wettbewerb weiter nach vorne bringen.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.



**Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner**  
Vorsitzender des Vorstands der  
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

## I. LOGISTIK IST ...

Logistik ist die ganzheitliche Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Informations- und Güterflüsse.

Supply Chain Management (SCM), die intelligente Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten, wird synonym verwendet.

### LOGISTIK ERMÖGLICHT IN DER PRAXIS ZUM BEISPIEL,

- dass lebensnotwendige Medikamente an nahezu jedem Ort in Deutschland bereitstehen und innerhalb von nur einer Stunde nach Entnahme nachgefüllt werden,
- dass ein Automobilwerk für 1.200 Fahrzeuge pro Tag aus 350.000 möglichen Varianten innerhalb von vier Stunden die richtige Sitzgruppe für den Einbau in der Montage erhält,
- dass frische Ware im Supermarkt zur richtigen Zeit in der richtigen Menge am richtigen Platz im Regal für die Kunden bereitliegt – geplant, temperaturgeführt und einwandfrei,
- dass regelmäßig rund 60.000 Händler in Deutschland dank Multitemperaturfahrzeugen mit drei variablen Zonen das ungekühlte Sortiment, die Frischeprodukte und die Tiefkühlartikel gleichzeitig erhalten,
- dass am internationalen Flughafen Frankfurt/Main jeden Tag 80.000 Passagiere mit ihren Koffern umsteigen können, auch wenn sie dafür oft nur 45 Minuten Zeit haben,
- dass für einen Offshore-Windpark der Transport der Gründungsstrukturen mit einem Gewicht von bis zu 900 Tonnen gelingt.

## II. PRÄAMBEL

Mit dem Thesenpapier „Logistik verbindet nachhaltig: Impulse – Ideen – Innovationen“ setzt sich die Bundesvereinigung Logistik dafür ein, dass die Logistikkompetenz in der deutschen Wirtschaft öffentlich als eine der Stärken des Landes wahrgenommen und mit politischen Gestaltungsmitteln weiter ausgebaut wird. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen ist wesentlich für den Erfolg deutscher Unternehmen im In- und Ausland, für ein weiteres Beschäftigungswachstum im Wirtschaftsbereich Logistik und letzten Endes dafür, den Wohlstand unserer Gesellschaft zu sichern.

Die neue Legislaturperiode bietet die Chance, Prioritäten neu zu setzen. Mit diesem Thesenpapier unterbreiten die Mitglieder und Gremien der BVL den derzeit und künftig handelnden Personen ihre Impulse und Ideen und tragen damit zur Meinungsbildung bei. Adressaten des Papiers sind Verantwortliche der Politik aus den Bereichen Wirtschaft, Verkehr, Umwelt, Finanzen, Bildung und Forschung sowie natürlich alle anderen Logistikinteressierten. Die BVL ist offen für den Dialog mit der Politik und sieht sich aufgrund ihrer vielfältigen Fachkenntnisse über alle Branchen hinweg in der Verpflichtung, die Politik bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen zu unterstützen.

### III. EXECUTIVE SUMMARY

Supply Chain Management und Logistik sind eine wichtige Basis für die Wettbewerbsfähigkeit des Industrie- und Wertschöpfungsstandorts Deutschland. Das gilt für Global Player ebenso wie für inhabergeführte kleine und/oder mittelständische Unternehmen. Und es gilt für deren Planungs- und Steuerungsebenen, von der Strategie bis zur operativen Umsetzung. Logistik ist die Grundlage der industriellen Produktion, der Warenzirkulation und der Zusammenarbeit von Unternehmen. Logistik ist Deutschlands drittgrößte Branche nach dem Handel und der Automobilindustrie: Sie beschäftigt rund 2,85 Millionen Menschen und erwirtschaftete im Jahr 2013 gut 230 Milliarden Euro Umsatz in Industrie, Handel und Dienstleistung.

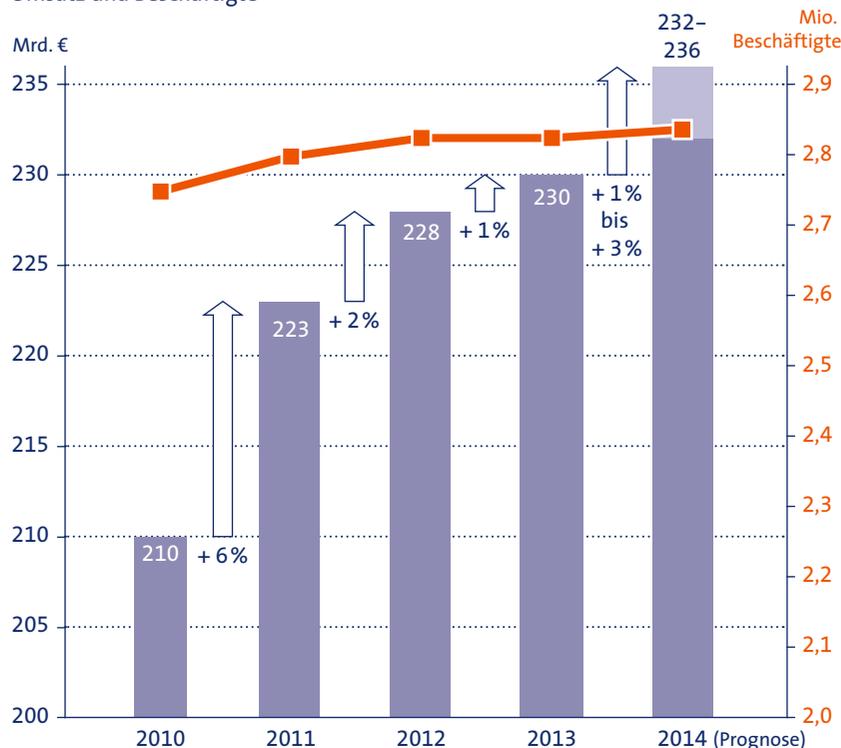
Leistungsfähige Logistik verbessert durch effiziente Wertschöpfung die Unternehmensergebnisse und optimiert die Ressourcennutzung. Sie fördert Innovationen und ermöglicht es, an globalen Erfolgen teilzuhaben und Wertschöpfung und somit Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern. Durch Logistik werden Ökonomie, Ökologie und Soziales vereinbar. Deutschland soll auch in Zukunft zu den führenden Exportnationen gehören und ein starker, verlässlicher Partner in Europa sein. Logistik ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dahinter steht die Überzeugung, dass nachhaltiges Wirtschaften und ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Erde heute nur mithilfe innovativer Technologien und exzellenter Organisation möglich sind. Beides entsteht im Zusammenspiel von Forschung, innovativer Wirtschaft, geeigneten staatlichen Rahmenbedingungen und einer aufgeschlossenen Gesellschaft.

Intelligente Mobilitätslösungen für alle Menschen und Güter helfen, dem Wertewandel und der zunehmenden Urbanisierung zu begegnen. Als Vorreiter in Umwelttechnologien soll Deutschland auch in Verkehr und Logistik eine Führungsrolle bei der Entwicklung und Umsetzung ökoeffizienter Prozesse in Europa übernehmen. Im Rahmen der Energiewende sollten die politisch Verantwortlichen den deutschen Herstellern für Intralogistik/Fördertechnik als größtem Zweig des Maschinenbaus besondere Beachtung schenken, die mit ihren energieeffizienten Logistiklösungen zur internationalen Weltspitze gehören.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen machen unser Leben und auch die Wirtschaftswelt immer komplexer. Die Herausforderung liegt darin, die Komplexität zu beherrschen und die Personen- und Güterströme flexibel, aber verlässlich zu steuern. Oberstes Ziel muss es sein, die Infrastruktur als wichtige Grundlage des deutschen Wohlstandes und der herausragenden Wirtschaftsleistung zu erhalten und zeitgemäß auszubauen. Um den Investitionsstau zu überwinden, die Pflege und Erhaltung zu leisten und darüber hinaus Wachstum zu realisieren, müssen die momentanen jährlichen Ausgaben zur Infrastruktur für die Personen-, Güter- und Informationsströme verdoppelt werden.

#### Supply Chain Management und Logistik in Deutschland

Umsatz und Beschäftigte





Zur Finanzierung sollten künftig deutlich mehr Mittel aus den verschiedenen Steuereinnahmen des Verkehrsbereiches (u. a. Kfz-Steuer, Mineralölsteuer) zur Verfügung gestellt werden. Was sich nicht aus dem Haushalt finanzieren lässt, sollte aus Instrumenten der Nutzerfinanzierung realisiert werden, woraus ein langfristiger, zweckgebundener Infrastrukturfonds gebildet werden sollte.<sup>1</sup>

Darüber hinaus gilt es, Bildung und Qualifikation als wichtige Voraussetzungen für Wohlstand, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und zu modernisieren. Hierzu gehören Bildungsstandards, die Durchgängigkeit der Systeme und lebensbegleitendes Lernen, das bereits im Kindergarten beginnt.

Innovationen sind der Ausdruck von Fortschritt und Nachhaltigkeit und benötigen auch in Zukunft ein verlässliches und planbares Umfeld – nicht nur in Unternehmen und Forschungseinrichtungen, sondern auch in der Politik und deren Haushalten. Insofern ist es dringend geboten, ein Forschungsbudget in Höhe von 3 Prozent des BIP bereitzustellen.

Die Maxime „Besser proaktiv agieren als flexibel reagieren“ bedeutet, schon vor Katastrophen nach Logistikprinzipien tätig zu werden. Risiken abschätzen und Krisen bewältigen – das sind neue Herausforderungen, auf die sich Staat und Unternehmen vorbereiten müssen.

Die BVL bietet dazu Partnerschaft und Methodentransfers an. Ganzheitliches Denken und Handeln ermöglichen es, Wirtschaftsprozesse in der Vereinbarkeit von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ideologiefrei und nicht an Partikularinteressen auszurichten und erfolgreich zu gestalten. Was für die Wirtschaft uneingeschränkt gilt, lässt sich auch auf das Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft übertragen: Es gilt, gemeinsam und ressortübergreifend zu agieren und im Schulterschluss große Themen zu bewegen. Die Bundesvereinigung Logistik stellt ihr großes Netzwerk und ihre Konzepte zur Verfügung, um gemeinsam die globale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands nachhaltig zu sichern.

Deutschland zählt zur Weltspitze in der Logistik und muss diese Position aktiv und wirksam nach innen und außen vermarkten, um mit logistischen Spitzenleistungen im globalen Wettbewerb erfolgreich sein zu können. Indem die Politik Logistikkonzepte wie Serviceorientierung, Ganzheitlichkeit, Outsourcing und Vernetzung aufgreift, kann sie neue Wege einschlagen. Mit ihrem Bekenntnis zu mehr Logistikorientierung kann sie für die nötige Akzeptanz sorgen, damit Deutschland Arbeitsplätze sichern und neue schaffen kann.

Um an die bisherigen Leistungen der Logistik anknüpfen und den Handlungsrahmen auch für die Zukunft nutzen zu können, bedarf es der Umsetzung zahlreicher Maßnahmen. Sowohl fachliche als auch positiv emotionale Überzeugungsarbeit bei Logistikprojekten ist auf gute Beiträge und kreative Ideen von allen Beteiligten angewiesen. Dazu können wir beitragen – jeder Einzelne von uns, aber auch mehrere oder alle gemeinsam. Hierzu hat die BVL Handlungsfelder mit Empfehlungen für die Politik herausgearbeitet – Chancen für Deutschland, die es gemeinsam zu ergreifen gilt, damit Wachstum und nachhaltiger Wohlstand gegeben bleiben.

---

1 Bericht der Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Vorsitzender Kurt Bodewig, 30.09.2013  
 2 Statistisches Bundesamt 2013; Kille/Schwemmer: Top 100 der Logistik, 2013  
 3 Kille: Einordnung der Logistik in das Branchenranking Deutschlands, 2013  
 4 The World Bank: Connecting to Compete. Trade Logistics in the Global Economy, 2012

## IV. WAS BEDEUTET LOGISTIK FÜR DEUTSCHLAND?

Logistik ist eine Kernkompetenz Deutschlands, die nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Spitzenleistungen fördert. Sie ist untrennbar mit unternehmerischen und gesellschaftlichen Prozessen verknüpft. Eine Vielzahl dieser Verzahnungen bleibt jedoch der öffentlichen Wahrnehmung noch immer verborgen – sicherlich auch aufgrund des Facettenreichtums und der Vielfalt logistischer Themenstellungen. Dabei ist die Logistik längst unverzichtbarer Bestandteil des alltäglichen Lebens in Deutschland geworden.

Logistik bedeutet ganzheitliche Planung und Steuerung aller Informations- und Materialflüsse – mit maßgeblicher Wirkung auf Ergebnisse – und ist gleichbedeutend mit dem Begriff des Supply Chain Management. Sie umfasst Arbeitsteilung, Infrastrukturen, Material-, Teile- und Systembedarfe in der Industrie, Ressourcenplanung, termingerechte Lieferung und gefüllte Regale im Handel. Zur Logistik gehören auch die Materialflüsse mit Handhabung, Lagerung, Kommissionierung und Transport – innerbetrieblich und weltweit, zwischen Unternehmen und bis hin zu den Endkunden. Dabei spielt Technologie eine große Rolle, denn auch Automatisierung, Systemintegration, Steuerung, Sensorik und Informationstechnik gehören zur Logistik.

Die Warentransporte auf unterschiedlichen Verkehrswegen sind zwar ein weithin sichtbarer Anteil der Logistikleistungen, machen aber nur etwa ein Fünftel der gesamten nationalen Logistikleistungen aus. Der größere Anteil der Leistungen wird innerhalb von Unternehmen erbracht. Dazu zählen beispielsweise

- die Planung einer Produktion von der Rohstoffbeschaffung über die ersten Verarbeitungsstufen und die finale Montage bis zur Auslieferung des fertigen Produktes,
- die Realisierung umfassender energieeffizienter und damit ressourcenschonender Wertschöpfungssysteme oder
- eine systematisch-methodische Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen im Logistikdienstleistungsgewerbe.

Diese Aktivitäten des Wirtschaftsbereiches Logistik liegen oft nicht im gesellschaftlichen Wahrnehmungsbereich. Wesentlich konkreter sichtbar wird Logistik beispielsweise im gesellschaftlichen Alltag, wenn Großveranstaltungen wie Sport- und Konzerte Ereignisse umgesetzt werden oder wenn Logistik in Katastrophenfällen unterstützt. Doch auch hier gilt: Logistik ist, wenn alles funktioniert – ohne zwingend für jeden Einzelnen sichtbar zu sein.

Im Jahr 2013 hat der Wirtschaftsbereich Logistik mit 2,85 Millionen Beschäftigten einen Umsatz von gut 230 Milliarden Euro erzielt.<sup>2</sup> Es ist weitgehend unbekannt, dass die Logistik – gemessen am Umsatz – der drittgrößte Wirtschaftsbereich in Deutschland ist, nach Handel und Automobilbau. Etwa die Hälfte der Leistung wird in den Logistikbereichen von Industrie und Handel erzeugt, die andere Hälfte bei den Logistikdienstleistern.<sup>3</sup> Die bisher erbrachte Leistung der Logistik spiegelt sich zudem auch in der hervorragenden Reputation Deutschlands als einer der leistungsfähigsten Logistikstandorte im internationalen Vergleich wider<sup>4</sup> – und das schon seit Jahren. Logistik ist daher auch ein zukunftsweisendes Berufsfeld, das inzwischen an über 100 Universitäten und Fachhochschulen gelehrt wird und an dem zahlreiche wissenschaftliche Einrichtungen intensiv forschen und die Innovationen in Deutschland unterstützen.



Eine zeitgemäße Logistik ist die Grundlage der effizienten industriellen Fertigung, der nationalen und globalen Arbeitsteilung, der Warenzirkulation und der Zusammenarbeit von Unternehmen oder Organisationen – und all diese Bereiche sind Voraussetzungen für nachhaltigen Wohlstand und die soziale Marktwirtschaft in Deutschland. Ressourcenverknappung, Energiewende, wachsende Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen sowie zunehmende Komplexität in allen Bereichen unternehmerischer und gesellschaftlicher Belange stellen Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft vor viele Herausforderungen, eröffnen aber auch Chancen. Die Logistik schafft im Sinne einer evolutionären Entwicklung Problemlösungen und unterstützt dabei, die Chancen zu nutzen.

Insofern ist sie als verbindende Disziplin ein strategischer Erfolgsfaktor für die Wirtschaft. Mit der Verleihung des Deutschen Logistik-Preises fördert die BVL die Entwicklung innovativer Konzepte und die Verbreitung logistischen Fachwissens. Die Preisträger verdeutlichen in eindrucksvoller Weise, welchen hohen Stellenwert als Wettbewerbsfaktor die Logistik für sie einnimmt. Innovationen sind nicht nur in Produkten und Produktionstechnologien gefordert, sondern auch in der Logistik. Die Integration dieser Leistungsfacetten gelingt führenden Unternehmen.

## TRÄGER DES DEUTSCHEN LOGISTIK-PREISES



## DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS

- 2013** **Lekkerland AG: Lekkerlogistik – Kundenorientierung auf den Punkt gebracht**  
Innovativer Ansatz, der die Belieferung von Tankstellenshops mit einer statt mit drei Touren ermöglicht. Dabei setzt das Unternehmen speziell entwickelte Mehrkammerfahrzeuge für drei bis vier Temperaturstufen ein.
- 2012** **Merck KGaA: Packmittellogistik at its best – innovative Packmittelprozesse**  
Prozessorientierter Ansatz, um nachhaltig und kundenorientiert mit der hohen Vielfalt und der unterschiedlichen Qualität von Medikamentenverpackungen umgehen zu können – von der 50-Liter-Glasflasche bis zum Nasenspray.
- 2011** **Geberit Gruppe mit Geberit Logistik GmbH: Der radikale Umbau einer Konzernlogistik**  
Wertschöpfungsorientierter Ansatz, um die hohe Variantenzahl von Produkten aus dem Bereich Gas/Wasser/Sanitär mit niedrigem Carbon-Footprint beherrschen zu können und stets das richtige Teil am richtigen Ort zu haben.
- 2010** **Nord Stream AG: Die Logistik zur Pipeline**  
Maßgeschneiderter Ansatz für ein Großprojekt, für den Methoden aus der Serienfertigung übertragen wurden: CO<sub>2</sub>-Ausstoß beträchtlich reduziert, dauerhafte Arbeitsplätze vor Ort geschaffen, ohne Störung durchgängig produziert.
- 2009** **Würth-Gruppe: Modulare Logistik – die Lösung für den Multi-Channel-Vertrieb**  
Vertriebsorientierter Ansatz, konsequent kundenorientiert: Egal wie groß das Kundenunternehmen ist, die Montageelemente können auf fünf Wegen abgerufen und am Einsatzort bereitgestellt werden.
- 2008** **Deutsche Lufthansa AG und Fraport AG: Integrierte Passagier- und Gepäcklogistik am Aviation-Hub Frankfurt**  
Kooperativer Ansatz von zwei Unternehmen, der die Faktoren Mensch, Maschine und Witterung berücksichtigt. Nur so können kurze Umsteigezeiten bei garantierten Gepäckservices sichergestellt werden.
- 2007** **Landmaschinenhersteller Claas KGaA mbH: Die internationale Claas-Supply-Chain-Initiative**  
Grenzüberschreitender Ansatz, bei dem Produktions- und Ersatzteilllogistik miteinander verzahnt sind. So wird trotz vielfältiger Produkte eine hundertprozentige Verfügbarkeit von Erntemaschinen im Dauereinsatz gewährleistet.
- 2006** **BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: Total Customer Logistics – der Schlüssel zu begeisterten Kunden**  
Kundenorientierter Ansatz in der Ersatzteilllogistik: In weniger als zwei Tagen werden die richtigen Ersatzteile für Hausgeräte bei Endkunden in Europa angeliefert.

## V. HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR WIRTSCHAFT, POLITIK UND GESELLSCHAFT

Regionale Unterschiede und dynamische Entwicklungen der Weltwirtschaft, sich wandelnde Bedürfnisse der Bevölkerungen, steigender Aufwand bei der Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit – das sind nur einige der Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Volkswirtschaften gemeinsam stehen. Die Logistik hat sich in ihrer Querschnittsfunktion als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren herausgebildet, um diese Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft nachhaltig zu meistern – gemeinsam mit Politik und Gesellschaft.

„Nachhaltig“ bedeutet, dass die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung abgedeckt werden. Für die Ökonomie sind Kriterien wie Effizienz und Effektivität, Betriebskosten, Energieverbrauch oder effiziente Kundenbetreuung ausschlaggebend. In die Überlegungen zur Ökologie fließen produktionsbedingter Rohstoff- und Energieverbrauch, Materialverbrauch, Abfall, Emissionen im Betrieb, Verpackung, Transport, Demontage und Entsorgung ein. Hinsichtlich sozialer Verantwortung geht es zum Beispiel um Gesundheit und Sicherheit, Schulungs- und Ausbildungsstandards, Arbeitsbedingungen, aber auch Entwicklungsimpulse für die Region.

Diese drei Dimensionen sind durch Logistik vereinbar, weil die von und mit Menschen gestaltete Verbesserung von Leistungsprozessen dazu beiträgt, Ressourcen effektiver und effizienter einzusetzen. Der ökoefiziente Ansatz begleitet die Logistik schon seit Jahrzehnten. Für zusätzlichen Rückenwind in der ökologischen Dimension hat die Diskussion um den Klimawandel gesorgt: Auch Logistikdienstleister verstärken ihr Handeln hinsichtlich umweltverträglicher Lösungen. Diese sind oft mit zusätzlichen Kosten verbunden, die sich durch mehr Effizienz verringern lassen. Die dritte Dimension – soziale Verantwortung – ist eine wichtige Komponente, die häufig übersehen wird. Dass der BVL die handelnden Menschen in der Logistik wichtig sind, zeigt sie mit zahlreichen Aktivitäten, bei denen Logistiker sich treffen und ihre Erfahrungen austauschen, indem sie die Aus- und Weiterbildung fördert sowie humanitäre Logistik bei Naturkatastrophen unterstützt.

Viele Mitgliedsunternehmen der BVL – oft familiengeführte Mittelständler, aber auch Großkonzerne – folgen dieser Auffassung von Nachhaltigkeit. Ein Beispiel hierfür ist die **Beumer Group**, einer der international führenden Fördererhersteller, der diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in seinem Leitbild verankert hat und auch danach lebt. Als Mitglied von Blue Competence, einer Nachhaltigkeitsinitiative des Maschinen- und Anlagenbaus, lässt sich das Unternehmen mit dem Sustainability-Index hinsichtlich der Umsetzung in den drei Dimensionen messen und ist damit ein Vorbild für andere.

Der ganzheitliche Blick auf die Nachhaltigkeit ist ein Grundverständnis der BVL, ihrer Gremien und ihrer handelnden Mitglieder. Die folgenden zehn Leitthemen wurden in den Veranstaltungen der BVL und der Gremienarbeit der BVL zum 30. Deutschen Logistik-Kongress zusammengetragen. Sie basieren auf den Erkenntnissen aus den Erfolgen von Spitzenleistungen in Supply Chain Management und Logistik – in Deutschland, in Europa und weltweit.



## EUROPA UND GLOBALISIERUNG

*Deutschland soll auch in Zukunft ein starker, verlässlicher Partner in Europa sein und zu den führenden Exportnationen gehören. Logistik ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor für deutsche Produzenten.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Das klare Bekenntnis der BVL zur europäischen Einigung ist sehr ermutigend. Denn am 25. Mai 2014 wird bei den Europawahlen der zukünftige Kurs Europas bestimmt. Und die Erinnerung daran, dass die EU nicht nur Frieden, sondern auch Wohlstand in der globalisierten Welt bedeutet, ist angesichts der aktuellen Krise entscheidend. Unsere Unternehmen werden keinen Erfolg haben, wenn wir in Kleinstaaterei zurückfallen. Stattdessen müssen wir das von der BVL geforderte ‚Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und generationsübergreifender sozialer Verantwortung‘ erreichen. Notwendig dafür ist eine europäische Verkehrswende, die endlich faire Wettbewerbsbedingungen für alle Verkehrsträger schafft, bezahlbare Mobilität sichert und das Klima schützt.“



**Michael Cramer**  
Bündnis 90/Die Grünen, verkehrspolitischer Sprecher der Grünen im Europäischen Parlament

*Deutschlands Wirtschaft profitiert von der Einheit Europas und dem internationalen Warenaustausch. Deutschland partizipiert am Wachstum und am Wohlstandszuwachs aufstrebender Länder und Regionen. Deutsche Unternehmen expandieren in neue Märkte und stabilisieren zugleich ihr Inlandswachstum.*

*Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zeigt in seinem Bericht auf, wie exportinduziert die deutsche Wertschöpfung ist und wie die Beschäftigung des verarbeitenden Gewerbes in fast allen Branchen zunehmend vom Export abhängt.<sup>5</sup>*

*Gleichzeitig verschärft sich im Zuge des allgegenwärtigen Wandels der Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen, Unternehmenszusammenschlüssen und schließlich zwischen den Nationen und Kontinenten. Ein verschärfter Wettbewerb führt mitunter zu Unsicherheiten. Deutschland als Exportnation ist in besonderem Maße in die globale Ökonomie eingebunden und darauf angewiesen, die Chancen der Globalisierung zu nutzen und den Risiken strategisch zu begegnen.*

Deutschland soll auch in Zukunft effizient vernetzt die Möglichkeiten eines einheitlichen Europas und der globalisierten Welt ausschöpfen. Dazu gehört, die wirtschaftlichen Verzahnungen in der industriellen Fertigung zu vertiefen – insbesondere mit den Wachstumsregionen in Brasilien, Russland, Indien, China (BRIC), den USA und Kanada (NAFTA) sowie Mexiko, Indonesien, Südkorea und der Türkei (MIST) –, ohne die Wertschöpfung in Deutschland aufzugeben. Dieses Ziel umfasst auch die Erschließung neuer Märkte durch eigene Niederlassungen vor Ort, um transnationale Wertschöpfungsnetzwerke in Europa und weltweit zu schaffen.

Viele deutsche Unternehmen erzielen Erfolge durch derartige Wertschöpfungsnetzwerke. Das Erfolgsbeispiel von **Claas**<sup>6</sup>, einem Hersteller von Landtechnik wie Erntemaschinen, zeigt, wie der Hauptproduktionsstandort Deutschland zusammen mit weiteren Unternehmensstandorten in Europa, Amerika und Asien über eine moderne, unternehmensübergreifend vernetzte Logistik – von der Materialbeschaffung über die Produktion bis zum Produktabsatz – seine individuellen Stärken in einem anspruchsvollen internationalen Wettbewerbsumfeld umsetzen kann. Logistik sichert hier die Wettbewerbsfähigkeit und die Fähigkeit zu weiterem Wachstum und somit auch die Beschäftigung.

**Audi**<sup>7</sup> als Beispiel für alle deutschen Automobilhersteller belegt eindrucksvoll die Rolle der Logistik als entscheidender Erfolgsfaktor für Innovationen und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Zugleich zeigt sich an diesem Unternehmensbeispiel, dass die Antworten einer intelligenten Logistik auf die Herausforderungen

5 Sachverständigenrat 2004, S. 359: Die Entwicklung der Exporte: Weltmeister oder Basar? Auszug aus dem Jahrgutachten 2004/2005, Ziffern 460 bis 468 und Anhang

6 Träger des Deutschen Logistik-Preises 2007 der Bundesvereinigung Logistik

7 Träger des Nachhaltigkeitspreises Logistik 2012 der Bundesvereinigung Logistik

8 Dazu zählt, eine zollrechtliche Gleichstellung des Seeverkehrs gegenüber dem Landverkehr zu gewährleisten, z. B. über die Ansätze des im Jahr 2010 beschlossenen EU-Pilotprojekts „Blue Belt“.

einer globalen Wirtschaft per se einen ganzheitlichen Charakter aufweisen. Eine konsequent umgesetzte Logistikstrategie – vom Vorstand bis zum Mitarbeiter und vom Auftragseingang bei Rohstofflieferanten bis zur finalen Produktauslieferung beim Kunden – mündet nicht nur in unternehmerischem Erfolg, sondern fördert im Produkt wie auch entlang der gesamten Prozesskette ökologisch nachhaltige Lösungen. Dabei berücksichtigt sie stets die Belange der beteiligten Mitarbeiter.

Als einer der weltweit führenden Logistiker beweist das Familienunternehmen **Dachser**, wie durch ganzheitliche und innovative Logistikkonzepte erfolgreich neue Märkte in Europa und der Welt erschlossen und dadurch neue Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen werden. Auch Automobilzulieferer wie **ZF** zeigen, wie eine leistungsfähige Logistik neben innovativen Produkten auf hohem Qualitätsniveau immer mehr zu einem Alleinstellungsmerkmal im internationalen Wettbewerb wird. Hohe Termintreue bei kürzester Reaktionszeit auf veränderte Bedarfssituationen und hohe Prozessstabilität bei wettbewerbsfähigen Gesamtkosten sind für ZF die Erfolg versprechenden Ergebnisse eines konsequenten Supply Chain Managements.

Logistik erzeugt ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und generationsübergreifender sozialer Verantwortung – und zwar in allen Bereichen von Unternehmensnetzwerken. Ein geschärftes politisches und gesellschaftliches Bewusstsein für die notwendige Anpassungsfähigkeit deutscher Unternehmen unterstützt auch zukünftig deren Spitzenleistungen.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Die Bundesregierung positioniert sich auch zukünftig positiv zur Einheit Europas und zur Globalisierung und kommuniziert dieses Signal nach innen und außen.
- Wettbewerbsrelevante politisch-regulatorische Entscheidungen sind immer auch mit den EU- und weltweiten Handelspartnern gemeinsam aufeinander abzustimmen. Der Abbau von Handelsschranken sollte fortgesetzt werden – konkret sowohl durch einen verkehrsträgerübergreifenden europäischen Binnenmarkt<sup>8</sup> als auch durch eine globale Zolllandschaft sowie das angestrebte Freihandelsabkommen zwischen den USA und der EU.
- Global agierende deutsche Logistikdienstleister werden in ihren Bestrebungen, in anderen Ländern expandieren zu können, gezielt politisch gefördert, um an die bisherigen Leistungen für die deutsche Wirtschaft anzuknüpfen und diese auszuweiten. Durch das Auflegen eines Finanzierungsfonds „Neue Deutsche Wirtschaft“ sind insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zu unterstützen.
- Deutschlands Arbeitsmarkt muss flexibel gestaltet werden. Um soziale Verwerfungen zu vermeiden, ist eine Reform des Sozialstaats vom Gegenspieler zum Partner der privaten Wirtschaft erforderlich. Dazu zählt explizit der Vorzug von Lohnzuschüssen gegenüber dem Lohnersatz.

**Die BVL unterstützt ihre Firmenmitglieder im Ausland durch Wissenstransfer mit immer mehr eigenen Präsenzen in Form von Chapters oder Representatives sowie Partnerschaften mit Schwesterorganisationen.**

## MOBILITÄT UND URBANISIERUNG

*Intelligente Mobilitätslösungen für Menschen und Güter liefern ökoeffiziente und sozialverträgliche Antworten auf den Wertewandel und die zunehmende Urbanisierung.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Das Internet wird den Verkehr in Deutschland massiv verändern. Ich möchte mithilfe neuer Steuerungsinstrumente eine intelligente Verkehrslenkung erreichen. Die Mineralölsteuer sollte deshalb durch eine streckenabhängige, elektronisch erhobene Gebühr ersetzt werden. Durch umweltfreundliches und vorausschauendes Fahren hätte der einzelne Bürger sogar die Möglichkeit, Geld zu sparen. Ein solches Anreizsystem ist technisch schon längst realisierbar. Außerdem möchte ich, dass wir internationaler Vorreiter bei Car2Infrastructure- und Car2Car-Kommunikation werden. Durch die Verknüpfung von Verkehrszentralen, Ampeln und Fahrzeugen könnte man die Vision der stoppfreien Innenstadt realisieren. Ich setze dabei auf offene Daten und möchte Innovationen für Apps im Verkehrsbereich beschleunigen.“



**Thomas Jarzombek**  
CDU, Mitglied des Bundestages,  
Mitglied im Ausschuss für Verkehr und digitale Infrastruktur,  
stellvertretendes Mitglied im  
Wirtschaftsausschuss

*Mobilität für Menschen und Güter zu gewährleisten ist eine der zentralen gesellschaftlichen Aufgaben der Gegenwart und der Zukunft. Mobilität bedeutet Beweglichkeit und Freiheit, damit ist sie eine der bedeutsamsten Voraussetzungen für gesellschaftliche Entwicklung und wirtschaftliches Wachstum – und letztlich die Grundlage immateriellen und materiellen Wohlstands.*

*Das Bedürfnis nach Mobilität in Bevölkerung und Wirtschaft steigt nicht nur, sondern es ändert sich gleichzeitig auch die Ausrichtung. Hinsichtlich der Mobilität von Menschen zeigt sich ein zunehmendes Bewusstsein für die Nachhaltigkeit der eigenen räumlichen Ortsveränderung. Für immer mehr Menschen ist das eigene Auto weniger ein Statussymbol als ein Mittel zum Zweck. Trotzdem reagieren die Bürger bislang verhalten auf die Elektromobilität. Ein wachsender Anteil der Stadtbevölkerung sowie expandierende Wirtschaftszentren führen zudem zu einem räumlichen Ungleichgewicht des Nachfrageaufkommens nach Mobilität. Im ländlichen Raum wird es immer schwieriger, Mobilitätsbedürfnisse ökonomisch effizient und sozialverträglich zu befriedigen. In Ballungsräumen drohen eine Überlastung der Verkehrskapazitäten und ökologische Einschränkungen.*

*Für die Gütermobilität lassen sich Entwicklungen hin zu einer veränderten Verkehrsmittelwahl beobachten. Die Nachfrage nach flexiblen und sicheren Formen der Gütermobilität unabhängig vom Verkehrsmittel steigt. Hier sind intelligente Lösungen gefragt, damit aufgrund zunehmender Vereinzelung des städtischen Lieferverkehrs in Ballungsräumen keine weiteren Engpässe und ökologischen Nachteile entstehen.*

Moderne Logistiklösungen können eine ökonomisch effiziente und zugleich umwelt- und sozialverträgliche Mobilität für Menschen und Waren gewährleisten. Ein Exzellenzbeispiel ist das Verbundvorhaben **EffizienzCluster LogistikRuhr**. Vielfältige Produkte, Ideen und Innovationen aus Wissenschaft und Wirtschaft tragen dazu bei, die Gesellschaft auf sich wandelnde Rahmenbedingungen wie die Energiewende,



den demografischen Wandel oder die Verstädterung vorzubereiten und sie gleichzeitig zu befähigen, einen gewohnten Lebensstil beizubehalten. So trägt das Beispielprojekt **Urban Retail Logistics** des Verbundvorhabens über logistische Lösungen auf Basis innovativer Formen von Handels- und Nahversorgungskonzepten gezielt dazu bei, die städtische Waren- und Dienstleistungsversorgung ressourcenschonend zu gestalten – ein entscheidender Beitrag, um die mit dem Wandel des Mobilitätsbedarfes verbundenen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern.

Auch die Exzellenzbeispiele der **Modellregionen Elektromobilität Berlin/Potsdam** sowie **Hamburg – Wirtschaft am Strom** zeigen auf, wie sich mit logistischen Planungskonzepten im städtischen Personen- und Güterverkehr Antriebstechnologien auf Basis erneuerbarer Energie umsetzen lassen. Und Pilotanwendungen zur Nutzung innovativer Informations- und Kommunikationstechnik mit **E-Ticketing** und Abrechnungsfunktionalitäten über **Near Field Communication** im öffentlichen Personenverkehr machen deutlich, dass technologische Innovationen im Verbund mit logistischen Gestaltungskonzepten Lösungen wie eine effiziente und zugleich umweltschonende Mobilitätskette in Städten hervorbringen können.

Der weltweit größte Logistiker **Deutsche Post DHL** nimmt im Umgang mit den Herausforderungen der Urbanisierung und den veränderten Mobilitätsbedürfnissen eine Vorreiterrolle ein. Das Unternehmen setzt auf **innovative Logistikplanungskonzepte zur Letzte-Meile-Distribution** und auf Fahrzeuge mit fortschrittlicher Informations- und Kommunikationstechnik, die eine immer effizientere Tourenplanung ermöglichen. Dadurch sinken die Verkehrsbelastungen, der Kraftstoffverbrauch und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß. **Smart Trucks** steigern somit die ökonomische und ökologische Effizienz von Zustellung und Abholung und sichern eine wettbewerbsfähige flächendeckende Güterversorgung. Des Weiteren macht die Deutsche Post DHL **Bonn zur Musterstadt für CO<sub>2</sub>-freie Zustellfahrzeuge**: In der Innenstadt und im Umland setzt sie elektrische Zustellfahrzeuge ein, sodass Bonn zum weltweit einmaligen Standort mit einer CO<sub>2</sub>-freien Brief- und Paketzustellung wird. Das vom Bundesumweltministerium geförderte Pilotprojekt ist Vorbild für andere Städte und Regionen, denn dank innovativer Antriebstechnik ist es möglich, die Lärm- und Umweltbelastung erheblich zu drosseln, wirtschaftlich sinnvoll Treibstoff einzusparen und darüber hinaus die Versorgungsleistung zu steigern.

#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Stadtentwicklung, Umweltbehörde, Verkehrsplanung und Logistik sollten gemeinsam agieren. Bundes- und länderweit sowie auf kommunaler Ebene sind politische Initiativen und ressortübergreifende, interdisziplinäre Aktivitäten notwendig.
- Die Umsetzung von Umweltzonen ist ein statisches Instrument zur Schadstoffreduzierung mit fraglichem Erfolg – die Einführung einer City-Maut hingegen ist ein dynamisches und intelligentes Steuerungsinstrument, das sich sowohl für die Schadstoffreduzierung als auch für die Verkehrssteuerung in überlasteten Stadtteilen einsetzen lässt.
- Der Zugang zu den urbanen Räumen sowie deren Erreichbarkeit für Logistikdienstleister und Gewerbetreibende sollten auch in Zukunft gesichert bleiben, unabhängig davon, ob Zugangsbeschränkungen für Privatnutzer eingeführt werden.
- Für den Erfolg der Elektromobilität gilt es nicht nur Technologien zu fördern, sondern nutzerspezifische Anreize zu setzen – für jede Zielgruppe eigene.
- Infrastruktur schafft Nachfrage – auch bei Elektromobilität: Ein EU-weites Versorgungsnetzwerk und EU-Standards zur Ladetechnologie sollten umgesetzt werden.
- Um den Übergang zur reinen Elektro- und Wasserstoffmobilität zu erleichtern, sollte als Übergangslösung der Treibstoff Bioerdgas auf Basis einer Methanisierung von Kohlendioxid und Wasserstoff aus erneuerbaren Energien gefördert werden. Die Antriebe der Fahrzeuge und ein geeignetes Erdgasnetz gibt es bereits.
- Der elektromobile Gütertransport steckt noch in den Kinderschuhen und sollte ebenso gezielt gefördert werden. Das gilt insbesondere für Lösungen für die Letzte-Meile-Distribution in Ballungsräumen.
- Für die Güterversorgung der Ballungsräume schlägt die BVL Lösungen im Rahmen der City-Logistik oder Urban Logistics vor. Um die Logistikpotenziale zu realisieren, sollten staatliche beziehungsweise kommunale Regelwerke und/oder Anreize geschaffen werden, da die freie Marktwirtschaft hier nicht zu ökoeffizienten Lösungen führt.
- Die Einführung und der Markthochlauf der Elektromobilität sollten durch einen rechtlichen Rahmen begleitet werden, der den Ersthutzern als Anreiz Privilegien bietet, zum Beispiel kostenlose Parkplätze oder eine Innenstadtbelieferung rund um die Uhr.

**Die BVL begrüßt und unterstützt Förderinitiativen ihrer Forschungspartner zur Elektromobilität und zu alternativen Kraftstoffen. Bevor sie an den Fördermittelgeber weitergereicht werden, prüft der BVL-Förderbeirat die inhaltliche Förderwürdigkeit.**

*Die Infrastruktur als Grundlage des deutschen Wohlstandes  
und der herausragenden Wirtschaftsleistung ist zu erhalten  
und zeitgemäß auszubauen.*

**POLITISCHER STANDPUNKT**

„Deutschlands Verkehrsinfrastruktur hat einen Spitzenplatz in Europa. Ich möchte und werde mich dafür einsetzen, dass unser Land seinen Standortvorteil behält. Wir werden sorgfältig ermitteln, wo in den nächsten Jahren dringend Investitionen nötig sind. Dies ist Aufgabe der bereits eingeleiteten Bundesverkehrswegeplanung 2015 – 2030. Zudem ist für mich von äußerster Wichtigkeit, dass die Finanzierung des Erhalts und des Aus- und Neubaus unserer Infrastruktur auf eine verlässliche und breite Grundlage gestellt wird. Die Investitionen in die Verkehrswege müssen auf hohem Niveau abgesichert werden. Mit der althergebrachten Haushaltsfinanzierung allein wird uns das nicht gelingen. Der Koalitionsvertrag dieser Bundesregierung stellt hierzu klare Weichen. Ein wichtiger Schritt ist unzweifelhaft die Erhöhung der Haushaltsmittel. Die begrenzten Möglichkeiten des Haushaltes erfordern es aber auch, andere Quellen der Finanzierung in Zukunft verstärkt zu nutzen. Für mich ist wichtig, dass auch ausländische Nutzer unserer Autobahnen an deren Finanzierung beteiligt werden. Ein weiterer wichtiger Ansatz sind öffentlich-private Partnerschaften. Die Zusammenarbeit mit privaten Investoren kann aus meiner Sicht den staatlichen Handlungsspielraum erheblich erweitern.“



**Dorothee Bär**  
CSU, Mitglied des Bundestages,  
Parlamentarische Staatssekretärin  
beim Bundesminister für Verkehr  
und digitale Infrastruktur

*Eine sichere und leistungsstarke Infrastruktur bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, denn sie gewährleistet, dass die Arbeitsteilung funktioniert. Zugleich trägt eine moderne Infrastruktur für Verkehr, Energie und Telekommunikation dazu bei, dass der Ressourcenbedarf zurückgeht, und fördert eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft.<sup>9</sup> Im Umkehrschluss bedeutet das: Das Fehlen von Investitionen in die Infrastruktur hemmt das Wachstum der Logistik und wirkt sich negativ auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Deutschlands aus.*

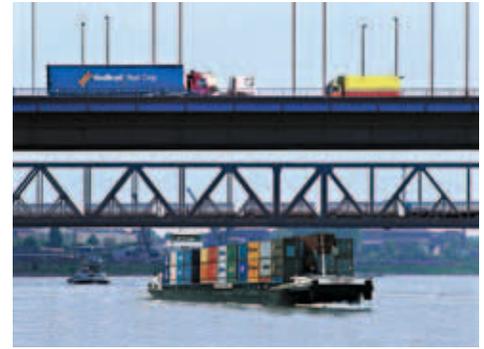
*Es ist zu beobachten, dass insbesondere der Verkehrsträger Straße an Kapazitätsgrenzen stößt, verschiedentlich auch überlastet ist. Die Verkehrsinfrastruktur ist geprägt durch eine permanente Unterfinanzierung, die Infrastrukturmaßnahmen zu einer Art Mangelverwaltung werden lässt. Die Daehre-Kommission kommt in ihrem im Dezember 2012 veröffentlichten Bericht zur Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung zu dramatischen Ergebnissen und spricht von „drohendem Substanzverzehr bei der vorhandenen Verkehrsinfrastruktur in Deutschland“. Die Bruttoinvestitionen für den Verkehr stagnieren seit 20 Jahren. Während der Anteil der Verkehrsinvestitionen am BIP 1992 noch 1 Prozent betrug, beläuft er sich derzeit auf 0,7 Prozent. Im selben Zeitraum wuchs aber der Personenverkehr um 25 Prozent und der Güterverkehr sogar um 300 Prozent. Hinzu kommen Warnwertüberschreitungen bei 19,6 Prozent der Bundesautobahnen, 41,4 Prozent der Bundesfernstraßen und 46,1 Prozent der Brücken an Bundesfernstraßen. Im Schienennetz sind ein Drittel der Eisenbahnbrücken älter als 100 Jahre. Das Fazit der Daehre-Kommission: In den nächsten 15 Jahren werden allein für den Erhalt der deutschen Verkehrsinfrastruktur mehr als 7,2 Milliarden Euro jährlich fehlen.<sup>10</sup> Die Bodewig-Kommission empfahl im Herbst 2013, Fonds (Infrastrukturfonds Schiene, Infrastrukturfonds Straße) und vergleichbare Strukturen zu nutzen, um den Nachholbedarf zu finanzieren sowie geeignete „Wege für eine effiziente Organisationsstruktur und Beschaffung“ laufend zu erhalten.*

*Noch immer greifen die Verkehrsträger Straße, Schiene, Luft- und Schifffahrt nicht hinreichend ineinander. Deshalb sind Verkehrsverlagerungen – insbesondere weg vom Straßengüterverkehr – bisher ausgeblieben. Umweltschonendere Verkehrsträger wie Schiene und Schiff sind im Modal Split unterrepräsentiert, und ihre Verkehrsanteile wachsen trotz politischer Forderungen<sup>11</sup> nicht wie gewünscht. Zugleich werden für Deutschland als „Logistics Hub of Europe“ und als international etablierter Hauptverkehrsknoten nahezu einstimmig weiterhin bedeutende Zuwachsraten insbesondere im Güterverkehr prognostiziert.<sup>12</sup> Doch nicht nur im Verkehrs-, sondern auch im Energie- und Informationsfluss verursachen Störungen schon jetzt erhebliche volkswirtschaftliche und ökologische Schäden. Der Hightech-Verband BITKOM prognostiziert, dass das Datenvolumen in den*

- 9 Eine BVL-Umfrage aus dem Jahr 2012 unter 200 deutschen Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung mit hoher Logistikkaffinität zeigt, dass für etwa 90 Prozent der Logistiker die künftige Geschäftsentwicklung direkt von den Investitionen in die Infrastruktur abhängt.
- 10 Bericht der Kommission „Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Vorsitzender Karl-Heinz Daehre, Dezember 2012
- 11 Masterplan Güterverkehr und Logistik, Bundesregierung, BMVBS, September 2008; Aktionsplan Güterverkehr und Logistik – Logistikinitiative für Deutschland, BMVBS, November 2010
- 12 Prognose der deutschlandweiten Verkehrsverflechtungen 2025, BVU, November 2007; World Transport Reports (WTR) 2012/2013; ProgTrans AG, 2012
- 13 Bericht der Kommission „Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Vorsitzender Karl-Heinz Daehre, Dezember 2012; Bericht der Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Vorsitzender Kurt Bodewig, 30.09.2013
- 14 Dazu gilt es, Forschungsvorhaben zur Schaffung einer Verkehrsdatenbasis wie im Rahmen der Aufstellung des Bundesverkehrswegeplans 2015 auszuweiten.

nächsten Jahren schneller wachsen wird als die Kapazitäten zur Datenverarbeitung, die sich zurzeit etwa alle 18 Monate verdoppeln: Von 2000 bis 2002 seien mehr Daten generiert worden als in der Menschheitsgeschichte davor. Von 2003 bis 2005 habe sich diese Datenmenge vervierfacht. Noch im Jahr 2012 habe sich das weltweite Volumen digitaler Daten gegenüber 2006 wiederum verzehnfacht.

Wenn wir als BVL auf Infrastruktur fokussieren, konzentrieren wir uns stets auf beide Elemente – Informationsflüsse und Materialflüsse. Der reale Bedarf an Infrastrukturinvestitionen setzt sich aus der Bewältigung von drei Aspekten zusammen: der Aufholung des Rückstandes, der Erhaltung und des Wachstums – und zwar in beiden Bereichen. Wenn die Stärkung der deutschen Wirtschaft ein erklärtes Ziel politischen Wirkens ist, dann ist eine Stärkung der gesamten Infrastruktur unabdingbar.



Obwohl die Investitionen in den Infrastrukturausbau stagnieren, finden sich immer wieder Beispiele mit Vorbildcharakter. Besonders deutliche Effizienzgewinne zeigen sich dort, wo öffentliche Hand und Privatwirtschaft zusammenarbeiten. Solche öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPP) sind vor allem dazu geeignet, Blockaden aufgrund fehlender Finanzierungen abzubauen. Ein wichtiger Meilenstein für eine moderne Verkehrsinfrastruktur in Deutschland ist der **Verkehrsinfrastrukturausbau der Autobahn A8** zwischen Augsburg und München. Im Juni 2007 begonnen, wurde er im Dezember 2010 vier Jahre früher als geplant fertiggestellt. Ein weiteres Beispiel mit Vorbildcharakter ist der Bau der **Autobahn A4 „Umfahrung Hörselberge“**: Auch dort wurde der Ausbau des Verkehrsinfrastruktursystems dank des ÖPP-Prinzips nach knapp zweijähriger Bauzeit ein Jahr früher abgeschlossen als vorgesehen.

Doch nicht nur der Verkehrsnetzausbau erfordert neue Denkansätze. Es gilt auch, eine leistungsfähige Vernetzung der einzelnen Verkehrsträger untereinander zu beschleunigen, denn sie ist die Voraussetzung für flexible, sichere und umweltschonende Alternativen zum Straßenverkehr. Neben den Kosten ist eine dem Straßenverkehr gleichwertige Flexibilität und Sicherheit das Hauptentscheidungskriterium für eine Verkehrsverlagerung im Personen- sowie im Güterverkehr. Die erfolgreiche **Entmischung von Personen- und Güterverkehren auf der Hauptverbindungsstrasse Rhein-Korridor** zeigt, wie die Bahn als umwelt-freundlicher und zugleich reaktionsschneller sowie prognostizierbarer Verkehrsträger wettbewerbsfähig bleibt.

Ein Beispiel für die Umsetzung der zunehmend notwendigen informationstechnischen Vernetzung ist das vom Bundesministerium des Innern geförderte Projekt zur Pilotierung und Realisierung des Prinzips **Prozess-Daten-Beschleuniger | P23R** für den Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung. Die Entwicklung von Methoden und Standards für einen vereinfachten Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung senkt Bürokratiekosten und ist zugleich ein Ansatz, um innovative Lösungen als **E-Government – made in Germany** global zu stärken.

#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Um den Rückstand zu beseitigen und Erhaltung plus Wachstum meistern zu können, müssen die Ausgaben für Infrastruktur verdoppelt werden.
- Schaffung eines haushaltsunabhängigen Fonds, um gemäß den Arbeitsberichten der Daehre-Kommission und Bodewig-Kommission<sup>13</sup> den Erhalt und Betrieb der Verkehrsinfrastruktur zu finanzieren.
- Weiterentwicklung der ÖPP-Ansätze, um Infrastrukturprojekte zu finanzieren.
- Einsatz nachweislich erfahrener Projektmanager, um große Infrastrukturprojekte in geforderter Zeit und gesetztem Finanzrahmen zu realisieren.
- Förderung neuer Infrastrukturtechnologien entlang der Wertschöpfungsketten, um den intermodalen Güterverkehr zu stärken und ökoefizient zu betreiben.
- Stärkung des kombinierten Verkehrs entlang der Magistralen, insbesondere für den an Seehäfen ankoppelnden Hinterlandverkehr auf der Schiene. Aufwertung des Güterverkehrs gegenüber dem Personenverkehr mit möglichst eigenen Haupttrassen im Sinne einer European Transport Area.
- Europaweite Harmonisierung der Verkehrsdatenbasis und Rahmenbedingungen zur intermodalen, grenzüberschreitenden informationstechnischen Vernetzung.<sup>14</sup>
- Ausbau der Informationsnetze und Leitungskapazitäten sowie Sicherung der Datenströme gegen Missbrauch und Förderung cloudbasierter Anwendungen speziell für KMU.
- Umweltverträgliche, vorausschauende und unbürokratische Infrastruktursicherung gegen Naturkatastrophen (siehe Hochwasser).

**Die BVL wird durch gezielte Arbeitskreise Impulse für neue Lösungskonzepte und Technologien geben, um die Infrastrukturen effizienter zu nutzen und weiterzuentwickeln, und ihren Beitrag zur faktengestützten und emotionalen Überzeugungsarbeit bei Projekten leisten.**

## KLIMASCHUTZ UND UMWELTSENSIBILITÄT

*Als Vorreiter in Umwelttechnologien soll Deutschland auch in Verkehr und Logistik eine Führungsrolle bei der Entwicklung und Umsetzung ökoeffizienter Prozesse in Europa übernehmen.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Der hohe Energieverbrauch der heutigen Güterlogistik ist die Achillesferse unserer Volkswirtschaft. Dabei stößt das Wachstum in der Logistikbranche sowohl bei der Verkehrsinfrastruktur als auch bei den verfügbaren Rohstoffen an Grenzen. Klimapolitisch sind die Leitplanken für die Entwicklung des Sektors eng abgesteckt, sodass eine Trendumkehr unausweichlich wird. Die in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung verabschiedeten Ziele bei der Transportintensität werden verfehlt – statt einer Reduzierung gibt es weiteres Wachstum. Um den notwendigen tiefgreifenden Transformationsprozess im Bereich der Logistik anzustoßen, brauchen wir auf allen Ebenen Kostenwahrheit. Über die Anlastung der jeweiligen externen Kosten der Verkehrsträger ergeben sich neue, fairere Wettbewerbsbedingungen, die energieeffizientere und klimaschonende Logistikketten (z. B. Einbindung des Schienengüterverkehrs) fördern.“



**Stephan Kühn**  
Bündnis 90/Die Grünen, Mitglied  
des Bundestages, Sprecher der  
Fraktion für Verkehrspolitik

*Das Verantwortungsbewusstsein der Gesellschaft in Deutschland und Europa für die Umwelt als gemeinsames Gut wächst, und nachhaltiges Wirtschaften – im engeren Sinne der schonende Umgang mit der Umwelt und ihren Ressourcen – erweist sich als unumgänglich. Dieses Bewusstsein lässt sich unter geeigneten Voraussetzungen auch mit unternehmerischen Interessen und Werten vereinbaren: Wenn Ökonomie und Ökologie im Einklang stehen, ist die Bereitschaft zu Veränderungen und Investitionen in umweltschonende Maßnahmen hoch.*

*Dieses Streben nach ökoeffizienten Lösungen ist ein permanenter Bestandteil logistischer Betrachtungen. Ökoeffizienz ist, wenn ein Unternehmen beispielsweise bei weniger Materialeinsatz, Energieverbrauch und Flächenbelegung dieselbe Leistung erbringen kann. Die Logistik optimiert also den Ressourceneinsatz. Und Logistik optimiert Abläufe unter Einbeziehung neuer Rahmenbedingungen und Technologien immer wiederkehrend im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.*

*Als Vorbild im Klimaschutz stärkt Deutschland auch die eigene Wirtschaft in ihren Bestrebungen, Technologien und Lösungen zu exportieren. Deutsche Fördertechnikhersteller als umsatzstärkste Teilmenge des Maschinenbaus gehören zu den Marktführern weltweit und bieten ökoeffiziente Lösungen. Als Land mit dem größten Logistikumsatz Europas sind für Deutschland auch die Herausforderungen groß, trotz des wachsenden Verkehrsaufkommens mittel- und langfristig zu einer absoluten Reduzierung der Schadstoffemissionen zu kommen.*

Das Exzellenzbeispiel des Unternehmens **Tchibo**<sup>15</sup> zeigt, dass die Antworten einer intelligenten Logistik auf die Herausforderungen einer globalen Wirtschaft per se einen ganzheitlichen Charakter aufweisen. Das Beispiel macht deutlich: Ökonomische und



<sup>15</sup> Träger des Nachhaltigkeitspreises Logistik 2013 der Bundesvereinigung Logistik

<sup>16</sup> Das Grünbuch der nachhaltigen Logistik, G. Gregori und Th. Wimmer (Hrsg.), BVL, Deutscher Verkehrs-Verlag, 2011

ökologische Nachhaltigkeit sind vereinbar, wenn Lieferanten, Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden konsequent in die Ausgestaltung der gesamten Supply Chain eingebunden werden. Ein in der Lieferantenbeziehung verankerter Verhaltenskodex sichert zum Beispiel den ökologisch nachhaltigen Anbau von Kaffee- und Holzprodukten genauso wie den Verzicht auf PVC und schwermetallreiche Druckfarben bei der Verpackung von Verbrauchsartikeln. Ferner ermöglicht es die logistische Vernetzung entlang der Supply Chain, auch beim Warentransport drei Maßnahmen umzusetzen, um ökologisch nachhaltiges Wirtschaften zu fördern: Transporte vermeiden, die Verkehre auf Bahntransporte verlagern und ein CO<sub>2</sub>-Reporting für die gesamte Logistik etablieren. Auch Umweltschutzprogramme wie **GoGreen** des global agierenden Logistikdienstleisters **DHL** zeigen die unternehmerische Bereitschaft, die klimarelevanten Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu verringern.

Ein Vorreiter in der gezielten Anwendung einer ressourcenschonenden Logistik ist der Automobilhersteller **Audi**. Das Unternehmen setzt auf den CO<sub>2</sub>-neutralen Schienen-Gütertransport des Ökoprogramms **Eco Plus** von **DB Schenker**. Dazu bündelt es seine Inbound-Transporte konzernweit und wickelt sie über regionale Konsolidierungszentren ab. Bei der Planung neuer Gebäude setzt Audi diesen Weg konsequent fort und legt ein besonderes Augenmerk auf deren energieeffiziente Gestaltung. Auch **Schulungsprogramme** für Kraftfahrer, wie sie der Fahrzeughersteller **MAN** anbietet, tragen dazu bei, speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen im Transportgewerbe Maßnahmen für eine wirtschaftlichere und umweltschonendere Fahrweise im Personen- und Gütertransport zu vermitteln. So lassen sich im Transportgewerbe bis zu 10 Prozent des Kraftstoffverbrauches und die damit verbundene Emission von Treibhausgasen einsparen. Begleitet durch logistische Instrumente zur Optimierung gesamter Wertschöpfungsketten und damit zur Routenoptimierung, durch Transportverlagerung auf umweltfreundlichere Verkehrsträger oder durch die wirtschaftliche Nutzung energieeffizienterer Fahrzeuge lässt sich dieser Beitrag erheblich steigern.

Das Chemieunternehmen **Lanxess** hat mit seinem Logistikdienstleister **Talke** in einem Praxistest nachgewiesen, dass der Einsatz von „grünen Reifen“ mit einem geringeren Rollwiderstand den Treibstoffverbrauch um rund 8,5 Prozent senkt. Beim Einsatz von 300 Lkw der Klasse 40-Tonner kann ein Unternehmen somit jährlich rund 1,5 Millionen Euro Treibstoffkosten und mehr als 3.000 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen – ein ökoeffizientes Beispiel für das Zusammenwirken von Technologie und Logistik zum Wohle des Klimaschutzes.

Mit dem **Grünbuch der nachhaltigen Logistik**<sup>16</sup> stellt die BVL gemeinsam mit der Schwesterorganisation BVL Österreich ein Handbuch für die ressourcenschonende Gestaltung logistischer Prozesse bereit. Das Grünbuch beschreibt bewährte, konkrete Maßnahmen im breiten Spektrum logistischer Anwendungen, aus denen Planer und Betreiber intelligente und zukunftsorientierte Handlungsalternativen für die eigene Praxis ableiten können.

#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Durch Informationstransparenz und gezielte Kommunikation seitens der Politik wird die notwendige Akzeptanz bei den Verbrauchern dafür geschaffen, dass externe Kosten für Umwelt- und Klimaschutz den Produkten und Dienstleistungen zugerechnet werden.
- Nur durch ein geschlossenes Auftreten der politisch Verantwortlichen der führenden Nationen kann es gelingen, Umweltkosten erfolgreich in die Entscheidungsprozesse der Wirtschaft einzubeziehen.
- Europaweite Einigung auf einheitliche Klima- und Umweltschutzmaßnahmen, wobei marktwirtschaftliche Lösungen stets zu bevorzugen sind, beispielsweise durch den Emissionsrechtehandel mit Umsetzung notwendiger Korrekturen.
- Schaffung einheitlicher Standards und Labels, die für die Konsumenten Informationstransparenz und globale Vergleichbarkeit nachhaltiger Leistungen der Logistik sicherstellen.
- Förderung insbesondere der KMU bei der Umsetzung von Maßnahmen des Klima- und Umweltschutzes, um klimaneutrale Transporte auch international umsetzen zu können.
- Klimaschutzrelevante Abgaben wie Öko- oder Emissionssteuern auf Kraftstoffpreise müssen so gestaltet werden, dass die Logistikdienstleister diese Kosten an die Verlagerer und Versender als eigentliche Verursacher der Emissionen weiterberechnen können.

**Um die politische und gesellschaftliche Wahrnehmung zu stärken, wird die BVL Logistikprojekte mit ökologischen Effekten und ökonomischem Nutzen sowie einer Vorbildfunktion für die Menschen und die Gesellschaft auch innerhalb der Wirtschaft kommunizieren. Die BVL bietet der Politik ihre Unterstützung bei der gemeinsamen Vermarktung deutscher Spitzentechnologie in der nachhaltigen Logistik im Ausland an.**

## ENERGIEWENDE UND ENERGIEEFFIZIENZ

*Die Energiewende ist als Chance für mehr Unabhängigkeit und zugleich Wirtschaftswachstum und somit Beschäftigungssicherung in Deutschland zu erkennen und zu forcieren.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Die Energiewende ist die größte Herausforderung des Transport- und Logistiksektors. Allein neue alternative Antriebe oder die verstärkte Nutzung von erneuerbaren Energien werden jedoch noch nicht den schnellen Erfolg im Verkehrssektor bringen. Noch werden elektrisch betriebene Fahrzeuge den Anforderungen an Reichweite und Zuverlässigkeit nicht gerecht. Die Hersteller werden ihre gesamte Innovations- und Forschungskompetenz mobilisieren müssen, um hier wirtschaftliche Lösungen zu finden. Also muss der Transport zuallererst effizienter und damit die Energiebilanz des Sektors besser werden. Dazu bedarf es einer Optimierung der Transportketten, einer besseren Verzahnung der Verkehrsträger, verbunden mit einer Stärkung des kombinierten Verkehrs. Am Ende wird ein energieeffizienter Verkehr auch der wirtschaftlichste und damit ein klarer Standortvorteil sein.“



**Sören Bartol**  
SPD, Mitglied des Bundestages, stellvertretender Fraktionsvorsitzender (zuständig für Verkehr, Bau und digitale Infrastruktur)

*Deutschland ist ein rohstoffarmer Handwerks-, Dienstleistungs- und Industriestandort und damit abhängig von Energie- und Rohstoffimporten. Im Zuge einer allgemeinen Ressourcenverknappung und der damit einhergehenden steigenden Volatilität auf den Märkten wird die Versorgungssicherheit durch Energie und Rohstoffe immer wichtiger. Langfristig werden die Energiekosten weiter steigen und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland stark beeinträchtigen.*

*Als eine Reaktion auf diese Entwicklung wird nach dem Ausstieg aus der Atomenergie der Ausbau erneuerbarer Energien politisch und wirtschaftlich kontinuierlich vorangetrieben. Die Investitionen in die Modernisierung des deutschen Energienetzes wurden hingegen in den letzten Jahren stark vernachlässigt – eine Entwicklung, die in ihrer Gesamtheit gesellschaftliche und wirtschaftliche Unsicherheiten fördert. Nur eine verlässliche, langfristig gesicherte Energieversorgung kann die unternehmerische und soziale Standortqualität Deutschlands und Europas sichern.*

*Die Wirtschaftsunternehmen wenden bereits ein Bündel von logistisch-koordinativen Prozessen an, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Dazu zählen der vermehrte Einsatz energieeffizienter Technologien und erneuerbarer Energien, Bestandsoptimierungen entlang der Wertschöpfungsketten, finanztechnische Methoden zur Preissicherung bei Rohstoffen sowie Smart-Metering-Systemlösungen für intelligente Energieverbrauchsanalysen. Auf diese Weise erhöht sich die Informationstransparenz als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage zur Erhöhung der Energieeffizienz.*

Ein Exzellenzbeispiel dafür, wie sich der Umgang mit begrenzten Energieressourcen in Deutschland und Europa mithilfe innovativer Logistikstrategien sinnvoll gestalten lässt, ist die **Transportlogistik zum Bau der Gaspipeline von Nord Stream**<sup>17</sup> durch die Ostsee vom russischen Wyborg bis nach Lubmin in Deutschland. Riesige Mengen an Material waren dazu auf dem Weltmarkt zu beschaffen und lokal zu verteilen. Eine strategische Nutzung von Produktions- und Lagerstätten für die Großbaustelle half, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Dazu adaptierte das Unternehmen auf intelligente Weise logistische Methoden und Techniken aus anderen Industriebereichen. Das Vorgehen ermöglichte es durch kurze Wege nicht nur, die Baustellenverkehre auf ein Minimum zu reduzieren; letztlich konnte auch der Energieverbrauch für Warentransporte gegenüber klassischen Versorgungsstrategien optimiert, das heißt in bedeutendem Maße gesenkt werden, ohne die Materialversorgung zu gefährden.

Durch innovative Antriebs- und Automatisierungslösungen lässt sich der Energiebedarf für Warenbewegungen reduzieren. Von der Werkstoffanlieferung über die gesamte Produktion und die Weiterverarbeitung bis zur Lagerung und zum Versand kommt Fördertechnik zum Einsatz, bei der mithilfe energieeffizienter Antriebskomponenten oder innovativer Verfahren zur Energierückgewinnung der Energieverbrauch kontinuierlich gesenkt wird. Ein Exzellenzbeispiel für einen Lieferanten dieser Techno-

<sup>17</sup> Träger des Deutschen Logistik-Preises 2010 der Bundesvereinigung Logistik

<sup>18</sup> Sustainable Logistics – Nachhaltigkeit von Logistikzentren durch Emissionsbewertung, Ressourcenschonung und Energieeffizienz, H. Zadek und R. Schulz (Hrsg.), BVL-Arbeitskreis, Deutscher Verkehrs-Verlag, 2011

logien ist der deutsche Familienbetrieb **SEW-Eurodrive**. Das Fundament der Energieeffizienzsysteme und -produkte ist die Identifikation von Energieeinsparpotenzialen bei Warenbewegungen. So lassen sich Prozesse, wie sie in vielen Industrien (beispielsweise der Getränkeindustrie) und Dienstleistungsbereichen (beispielsweise der Gepäckabfertigung an Flughäfen) zu finden sind, hinsichtlich ihrer Energieeffizienz ganzheitlich optimieren.

Regionale Zusammenschlüsse von Unternehmen und Forschungseinrichtungen tragen dazu bei, durch einen Wissens- und Technologietransfer energieeffiziente Prozesse und Lösungen zu entwickeln, um die Herausforderungen der Ressourcenverknappung zu bewältigen. So unterstützt das Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF in Magdeburg gemeinsam mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im **Innovationscluster ER-WIN** („Intelligente, Energieeffiziente Regionale Wertschöpfungsketten in der Industrie“) Unternehmen in Sachsen-Anhalt dabei, regionales Know-how zu bündeln und Wertschöpfungssynergien sowohl direkt in den Betrieben als auch zwischen verschiedenen Unternehmen zu erzeugen, um deren Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu stärken.

Auch der Technologiekonzern **Siemens** zeigt, wie sich Energieeinsparungen nach logistischen Grundsätzen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen einbringen lassen. Als einer der weltweit führenden Anbieter in der Automatisierungs- und Antriebstechnik setzt das Unternehmen auf Produkte und Lösungen, die nicht nur punktuelle Einsparungen möglich machen, sondern durch einen ganzheitlichen Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens das volle Potenzial der Energieeinsparung ausschöpfen.

Die in Buchform dokumentierten Ergebnisse des BVL-Arbeitskreises **Sustainable Logistics**<sup>18</sup> ermöglichen es neben der Emissionsbewertung von Logistikleistungen auch, ressourcenschonende und energieeffiziente Logistikzentren zu planen und zu realisieren.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Schaffung von Anreizen, um Förder- und Lagertechnik und sogenannte Intralogistik insbesondere bei KMU energieeffizient zu modernisieren, und somit Stärkung deutscher Förder-technikhersteller als Weltmarktführer (siehe Nutzen der Abwrackprämie für die Automobilindustrie).
- Förderung des Ausbaus regenerativer Energien durch autonome Energieparks mit konstanter Energiebereitstellung: Der Lieferant erneuerbarer Energien garantiert sein Stromangebot durch eigene Ausgleichs- und Speichertechnologien.
- Förderung von Logistikunternehmen mit dem Ziel, dass sie selbst regenerative Energie und Wärme erzeugen und bestehende Logistikzentren modernisieren.
- Ausbau der Energienetze hinsichtlich der Einspeisung und Speicherung von regenerativer Energie sowie konsequente Umsetzung eines intelligenten Stromnetzes auf Basis des Smart-Grid-Ansatzes.
- Strategische Planung der Energienetze im Einklang mit der Planung der Versorgungsnetze auch alternativer Kraftstoffbereitstellung unter Nutzung vorhandener Infrastrukturen.
- Förderung von intelligenten Lösungen im Güterverkehr im Rahmen der Energiewende mit dem Ziel der Energieeffizienz sowohl im Bereich des kombinierten Verkehrs als auch des Straßenverkehrs (Lang-Lkw) sowie der Warenfeinverteilung in Ballungsgebieten.

**Die BVL wird sich weiter begleitend in Arbeitskreisen und Veranstaltungen mit der Ressourcen- und Energieeffizienz befassen. Damit wird sie unter den Mitgliedern und Unternehmensentscheidern für einen wichtigen Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch sorgen, der zu einer innerbetrieblichen Energiewende und höherer Energieeffizienz beitragen wird.**

## GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

*Die gesellschaftlichen Entwicklungen steigern die Komplexität unseres gemeinschaftlichen Lebens und damit auch die der Wirtschaftswelt. In der Beherrschung der Komplexität und der flexiblen, aber verlässlichen Steuerung der Mobilitäts- und Güterströme liegt die Herausforderung.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Die Logistikbranche steht heute vor völlig anderen Herausforderungen, als dies noch vor 15 Jahren der Fall war: 24 Stunden Lieferservice als Standard, das durch den Preisdruck hervorgerufene ‚rollende Lager‘ für das produzierende Gewerbe und die zunehmende Sensibilität der Menschen gegenüber Verkehrslärm bei gleichzeitig deutlich gestiegenen Anforderungen an die Individualmobilität fordern nicht nur von der Logistikbranche neue Wege. Daher bedarf es politischer Unterstützung für innovative Lösungen und Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen. Auch die Verkehrspolitik muss sich neu orientieren und sich zum Beispiel der Themen kombinierte Verkehre, Verkehrs- und insbesondere Innenstadtplanung sowie Berücksichtigung der veränderten Logistik- und Lebenswirklichkeit neu annehmen. Hierbei kommt neben der Verkehrssicherheit im realen Betrieb der Sicherheit der Logistikkette im Internet besondere Bedeutung zu. Diese Herausforderung können wir nur gemeinsam – Logistikwirtschaft und Politik – bewältigen. Das Papier der BVL ist ein guter Anfang dazu, ich freue mich auf die weitere Diskussion.“



**Kirsten Lühmann**  
SPD, Mitglied des Bundestages,  
verkehrspolitische Sprecherin der  
SPD-Bundestagsfraktion, Obfrau  
im Ausschuss für Verkehr und  
digitale Infrastruktur

*Digitalisierung und Virtualisierung sind zu Treibern gesellschaftlicher Entwicklungen geworden. Zunehmende Mediennutzung und vernetzte Kommunikation schaffen Transparenz, die auch die Wirtschaft und ihre Logistik immer mehr beeinflusst. Dies führt dazu, dass sich das Konsumverhalten hin zu individuelleren, komplexeren Produkten und Lösungen verändert.*

*Eine Folge dieser Entwicklung ist ein verändertes Bestellverhalten der Kunden in Lieferantennetzen: Die Zahl kleinerer Sendungsgrößen nimmt zu, Kunden bestellen häufiger<sup>19</sup> und schicken häufiger Waren zurück – eine Entwicklung, die logistischen Effizienzprinzipien zuwiderläuft. Die zunehmende Urbanisierung und die wachsende Zahl an Single-Haushalten verstärken diesen Trend. Der demografische Wandel zu einer älteren Gesellschaft führt ebenfalls zu neuen Anforderungen hinsichtlich der Ergonomie von Arbeitsplätzen und der Mobilitätsangebote in Ballungsräumen sowie im ländlichen Raum.*

*In der Vernetzung der Gesellschaft spiegelt sich exemplarisch die Verbundenheit von Chancen und Risiken globaler Handelsstrukturen wider. Immer mehr alternative Vertriebs- und Kommunikationskanäle erhöhen die Angebotsvielfalt und die Nutzung von Handwerks-, Dienstleistungs- und Industrieprodukten im weltweiten Handel. Zugleich steigt die Komplexität der zugehörigen Netzwerke zur Leistungserstellung – und mit ihr die Zahl der notwendigen Ortsveränderungen von Personen und Gütern. Zudem ermöglicht die wachsende Zahl von Vertriebs- und Kommunikationskanälen eine steigende Zahl von Angeboten aus ausländischer Produktion, die vielfach nicht unter den gleichen sozialen und ökologischen Bedingungen erfolgt wie die vergleichbarer Produkte aus Deutschland.*

Diesen Herausforderungen begegnen deutsche Unternehmen bereits vereinzelt mithilfe innovativer Logistik, obgleich es der politischen Unterstützung bedarf, um diese Ansätze flächendeckend zu realisieren.

Ein Exzellenzbeispiel für die Reaktion auf die Herausforderungen ist die Unternehmensgruppe **Würth**<sup>20</sup>, die gleichzeitig mehrere Vertriebskanäle und flexible Lösungen

<sup>19</sup> Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management – Vorteile im Wettbewerb durch Beherrschung von Komplexität, R. Handfield u. a. (Hrsg.), Internationale Studie der BVL, Bremen, 2013

<sup>20</sup> Träger des Deutschen Logistik-Preises 2009 der Bundesvereinigung Logistik

<sup>21</sup> Träger des Deutschen Logistik-Preises 1996 der Bundesvereinigung Logistik

für die Warenmobilität nutzt, so näher an den Kunden rückt und ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen vernetzten Wettbewerb festigt, während sie gleichzeitig das Handwerk und die Industrie in Deutschland und Europa stärkt. Im Konsumgüterbereich zeigt die **Otto Group**<sup>21</sup>, wie sich der Versandhandel durch Internethandel ergänzen und optimieren lässt, indem sie auf die gesellschaftlichen Veränderungen eingeht und die logistischen Prozesse anpasst, die das Tochterunternehmen, der Logistikkdienstleister **Hermes Logistik**, abdeckt.

Auch Güteridentifizierungstechnologien wie ein erweiterter Barcode in Form von QR-Codes und RFID-Transpondern (RFID = Radiofrequenzidentifikation) werden im Zuge des veränderten Konsumverhaltens erfolgreich in die logistische Koordination von Lieferketten einbezogen. Im Bereich der Informations- und Identifikationstechnologien gehören deutsche Unternehmen wie **deister electronic** zu den führenden in der Welt. Dieses technologische Potenzial bildet eine Grundlage der deutschen Wirtschaft dafür, ganzheitliche Logistiklösungen umzusetzen, um Komplexität zu bewältigen und letztlich die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Mit Informationstechnikprodukten und -systemen wie denen des Softwareunternehmens **PSI** lassen sich nicht nur Güterströme steuern, sondern auch komplexe Verkehrsinfrastrukturen überwachen. Auf dieser Informationsgrundlage können Dienstleister im Personenverkehr ein flexibles und verlässliches Verkehrsangebot im städtischen wie im ländlichen Raum sicherstellen.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Einführung international gültiger und verlässlicher Gütesiegel für Produkte und logistische Prozessideen sowie Sicherung von Produktinnovationen, um weiterhin Anreize für innovative Lösungen in der Personen- und Gütermobilität zu schaffen.
- Gemeinsame Etablierung dieser Zertifikate, Gütesiegel und Labels durch Politik und Branchenverbände wie BITKOM und die BVL.
- Schaffung einheitlicher IT-Standards und Regelwerke zur Datensicherheit, insbesondere gegenüber ausländischen Anbietern, die im Zuge der Digitalisierung den europäischen Raum betreten, aber zurzeit nicht den Regularien unterliegen.
- Gewährleistung der globalen Informationsvernetzung für junge und ältere Bevölkerungsgruppen gleichermaßen, insbesondere im Zuge des demografischen Wandels.
- Nutzung und Förderung neuer Chancen für Menschen in ländlichen Regionen auf Basis der Möglichkeiten der Informationsvernetzung, Digitalisierung und logistischer Lösungen, um einer Abwanderung in die Städte entgegenzuwirken.
- Förderung logistischer Innovationen in allen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens, insbesondere um die Auswirkungen des unaufhaltsamen demografischen Wandels zu begrenzen.

**Die BVL begleitet diese Politik, indem sie den Nutzen der Digitalisierung und innovativer Logistiktechnologien auf der Grundlage von Anwendungsbeispielen in der Logistik dokumentiert – auf Veranstaltungen sowie im Austausch mit dem Branchenverband BITKOM.**

## ARBEITSMARKT, BILDUNG, QUALIFIKATION

*Bildung und Qualifikation, zwei der wichtigsten Voraussetzungen für Wohlstand, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit, sind auszubauen und zu modernisieren.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Für DIE LINKE ist Bildung ein Menschenrecht. Bildung trägt dazu bei, dass Menschen ihr Leben selbstbewusst, selbstbestimmt und selbstständig gestalten können. Deshalb muss jedem ein freier und gleicher Zugang zu Bildung ermöglicht werden – ein Leben lang. Zu einer modernen Bildung gehören für uns polytechnische Bildung und die Förderung von Kreativität als Bestandteil allgemeiner Bildung in der Schule gleichermaßen. Dabei soll der Lernstoff vielfältig sein und sich nicht auf die bloße Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt ausrichten. Die Berufsorientierung ist eine immanente Querschnittsaufgabe in allen Schulen und für alle Schülerinnen und Schüler. Bildung ist öffentliche Daseinsvorsorge und muss daher öffentlich finanziert werden. Für die berufliche Fortbildung tragen die Unternehmen Verantwortung.“



**Dr. Rosemarie Hein**  
DIE LINKE, Mitglied des Bundestages, bildungspolitische Sprecherin der Fraktion

*Die Weltbevölkerung wächst, in Deutschland hingegen sinkt die Gesamtbevölkerungszahl, und der Anteil älterer Menschen nimmt zu. Immer weniger Erwerbstätige müssen für immer mehr Menschen sorgen, die nicht mehr im Erwerbsleben stehen. Deutschland braucht eine Vielzahl qualifizierter Fachkräfte – dringender als je zuvor und insbesondere in der Logistik.*

*Gleichzeitig steigen in der Logistik mit der Prozess- und Produktkomplexität die Anforderungen an Berufe in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Als Ergebnis dieser Entwicklung besteht schon jetzt ein Mangel an Facharbeitskräften im Wirtschaftsreich. Innovationen und Unternehmertum in der deutschen Logistik erfordern Bildung und Qualifikation, und mit dem zunehmenden wissenschaftlich-technischen Fortschritt wächst deren Bedeutung weiter an. Als drittstärkste und Zukunftsbranche in Deutschland benötigt die Logistik zusätzliche Förderung in der Aus- und Weiterbildung. Ein Fachkräftemangel in der Logistik wirkt sich erheblich auf andere Wirtschaftsbranchen und den gesellschaftlichen Wohlstand in Deutschland aus.*

*Die Verantwortung des Staates für die Bildung fängt nicht erst mit der Berufsqualifizierung, sondern im Kindergarten und in der Schule an. Seit Jahrzehnten dreht sich die Gesellschaft bei der Modernisierung des Schulsystems im Kreis und versucht basierend auf dem Prinzip der Spezialisierung Fachinhalte zu gestalten. Dabei haben sich die Anforderungen an die Erwerbstätigen der Zukunft insofern geändert, als neben der Spezialisierung zunehmend prozessorientiertes, also funktionsübergreifendes Denken und Teamarbeit sowie Interkulturalität und Sprachenvielfalt gefordert sind. Musterbeispiele dazu sind bislang vor allem in Privateinrichtungen zu finden. Diese Themen stehen aber nicht auf der Agenda öffentlicher Institutionen.*

*Die uneinheitliche Handhabung beim Erwerb und bei der Anerkennung von Bildungsabschlüssen ist aufgrund des Föderalismus im Bildungssystem in Deutschland ein Problem, darüber hinaus aber auch europaweit.*



Eine von vielen Maßnahmen der BVL als Antwort auf diese Entwicklung ist der von ihr ausgerufene Tag der Logistik. Er soll helfen, bereits Schülern und Jugendlichen mögliche Startchancen und Bildungswege in die Arbeitswelt der Logistik nahezubringen. Über Fachbeiträge und Schülerarbeitshefte wie die in den Bundesländern **Niedersachsen** und **Bremen** eingesetzte **Veröffentlichung „Wirtschaft im Hafen“ des Instituts für Ökonomische Bildung** lassen sich darüber hinaus – hier am Beispiel der Hafenlogistik – zum einen wirtschaftliche Grundkenntnisse vermitteln und zum anderen bereits in der Schulbildung die zahlreichen Ausbildungs- und späteren Beschäftigungsmöglichkeiten in der Hafenwirtschaft und Logistik aufzeigen.

Neben dem Berufsstart ist das lebensbegleitende Lernen und Fortbilden ein weiterer integraler Bestandteil der BVL-Strategie, umgesetzt im **BVL Campus**. Duale Fachhochschulstudiengänge in den Fachrichtungen Internationale Wirtschaft und Logistik, Fachschulstudien zum staatlich geprüften Betriebswirt oder zum Fachwirt IHK und berufsbegleitende Seminare der BVL leisten bereits heute einen entscheidenden Beitrag dazu, neue Generationen von Fachkräften aus- und weiterzubilden.

Unternehmen wie **Bosch** und **Daimler** oder die Intralogistik-Systemlieferanten **STILL** und **SSI Schäfer** sind Beispiele dafür, wie auch die Wirtschaft mit vielfältigen innovativen Aktivitäten lebenslanges Lernen fördert. Dies beginnt bei Ausbildungsangeboten und Förderprogrammen für Hochschulabsolventen und reicht bis zur ganzheitlichen Weiterqualifizierung von Fach- und Führungskräften.

#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Ausbau des Bildungs- und Qualifizierungsangebotes in der Logistik auf allen Ausbildungsstufen.
- Verstärkte Förderung der Ingenieurausbildung und Stärkung der Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT-Bereich), um einem drohenden Mangel an Ingenieuren entgegenzuwirken.
- Vermittlung der Bedeutung der Logistik als zukunftsweisender Berufszweig für Ausbildungsberufe und weiterführende Qualifikationsmöglichkeiten bereits in den Schulen.
- Intensivierung der staatlichen Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen und der staatlichen Absicherungen bei der Wiedereingliederung von Beschäftigungssuchenden in das Berufsleben als eine politische Antwort auf die sich beschleunigende Bevölkerungsabnahme und -alterung.
- Forcieren der gesellschaftlichen und politischen Akzeptanz einer Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte.
- Entwicklung zusätzlicher flexibler Arbeitszeitmodelle, um die Verfügbarkeit des erforderlichen Personals für den Logistik- und Industriestandort Deutschland zu sichern.
- Modernisierung des Bildungssystems in Schulen und der frühkindlichen Bildung in Kindergärten, indem eine ganzheitlichere Bildung im Sinne der für die Logistik wichtigen Prozessorientierung und Teamarbeit stattfindet.
- Förderung der Sprachkompetenz bei Kindern beginnend im Kindergarten durch unbürokratischen Einsatz von muttersprachlichen Erziehern, um auch die interkulturelle Kompetenz zu stärken, denn das bislang ungenutzte Lernpotenzial ist in dem Alter gewaltig.
- Schaffung einheitlicher Richtlinien für Bildung und für die Anerkennung von Abschlüssen in Deutschland über die Grenzen der Bundesländer hinweg und darüber hinaus in Europa, denn das spätere Berufsleben verläuft oft an anderen Orten als dem Ausbildungsort.
- Förderung des Exports deutscher Bildungsstandards im Sinne einer praktischen Entwicklungshilfe.

**Die BVL erweitert parallel mit dem BVL Campus ihre Aus- und Weiterbildungskapazitäten sowohl im Ausbildungs- als auch im Hochschulbereich. Mit dem Thesis Award erweitert sie gezielt die Vernetzung von Hochschulausbildung und Praxis der Logistik.**

## FORSCHUNG UND INNOVATION

*Innovationen sind der Ausdruck von Fortschritt und Nachhaltigkeit. Sie benötigen auch in Zukunft ein entsprechendes Umfeld, nicht nur in Unternehmen und Forschungseinrichtungen, sondern auch in Politik und öffentlichen Haushalten.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Der Schlüssel zu Wachstum und Beschäftigung war schon immer, sich ständig neu zu erfinden, zu experimentieren und Grenzen aller Art zu überschreiten. Auch heute stehen Logistikunternehmen und Logistikstandorte vor großen Herausforderungen. Die globale Arbeitsteilung und der elektronische Handel werden weiter zunehmen, der Güterverkehr entsprechend ebenso. Hinzu kommen ein wachsender Fachkräftemangel und höhere Anforderungen seitens des Ressourcen- und Klimaschutzes. Ein leistungsstarker Logistikstandort zeichnet sich durch eine hohe Dynamik und eine damit einhergehende Innovationstätigkeit aus. Die Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft hat besondere Priorität, damit wir unsere ehrgeizigen Wachstumsziele erreichen zu können. In den großen Städten und Metropolen wird diese Dynamik in den kommenden Dekaden sogar noch zunehmen. Die Balance zu finden zwischen Ökonomie, Ökologie und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ist hierbei eine große Herausforderung. Nachhaltigkeit ist auch immer eine Frage der Innovationsfähigkeit.“



**Frank Horch**  
parteilos, Senator für Wirtschaft,  
Verkehr und Innovation der Freien  
und Hansestadt Hamburg

*In ihrer langen Tradition in Deutschland lieferte die Forschung bereits vielfach Antworten auf die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft. In der global vernetzten Welt mit ihrem sich stetig beschleunigenden Wandel in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen kann die Forschung auch zukünftig durch Wissen und Kreativität dazu beitragen, gesellschaftliche Unsicherheiten zu beseitigen.*

*Deutsche Innovationen in der Logistik gehören zur Weltspitze. Dies gilt umso mehr, wenn man nicht nur die Neuerfindungen betrachtet, sondern auch die – oft vernachlässigten – zügigen Überführungen von technischen Neuerungen in marktfähige Produkte. Gerade auf diesem Gebiet leistet die Logistik als Querschnittsfunktion der Wirtschaftssektoren eine hervorragende Arbeit, weil sie für eine Konvergenz bisher unverbundener Technologien zu anwendungsreifen und erprobten Produkten sorgt. Die Verbindung von Produkten mit Dienstleistungen führt zu neuen Geschäftsmodellen und Möglichkeiten der Wettbewerbsfähigkeit.*

*Logistik erfordert immer neue IT-Lösungen für sehr spezifische Anwendungen: Sie reichen von Lösungen zur gleichmäßigen Frachtverstaung auf Schiffen bis zu modernen Agentensystemen, mit denen sich Flugpreise in Abhängigkeit von der aktuellen Buchungssituation bestimmen lassen – ganz zu schweigen von den hochkomplexen Systemen zur Anpassung weltweiter Produktionskapazitäten an die mittelfristigen Absatzprognosen der Industrie. Jedoch fehlt vielen Unternehmen, insbesondere KMU, die finanzielle Basis für Innovationen. Trotz vielfacher Versprechungen, die Kreditvergabe zu erleichtern, ist die Lage durch die Nachwirkungen der Finanzkrise für KMU schwieriger geworden.*

*In der Forschungsförderung sind lange Genehmigungsverfahren an der Tagesordnung. Nicht selten vergeht nach Einreichung der Forschungsskizzen bei Projektträgern im Auftrag der Bundesministerien mehr als ein Jahr, bis der Zuwendungsbescheid erteilt wird. Bei einer durchschnittlichen Laufzeit eines Vorhabens von zwei bis drei Jahren stellen sich Unternehmen aus der Wirtschaft die Frage, wie lange sie auf die Ergebnisse dieser dringenden Forschungsvorhaben warten sollen.*

Nur eines von vielen Exzellenzbeispielen für die ganzheitliche Logistikforschung ist der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte **EffizienzCluster LogistikRuhr**. 120 Unternehmen und 11 Forschungseinrichtungen arbeiten in diesem Spitzencluster Hand in Hand an logistischen Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft und setzen mit über 100 innovativen Projekten und Produktentwicklungen einen Meilenstein in der logistischen Forschung und Entwicklung.

**Lekkerland Deutschland**<sup>22</sup> beliefert regelmäßig mehr als 60.000 Kunden in Deutschland. Mit der Eigenentwicklung sogenannter Multitemperaturfahrzeuge konnte das Unternehmen die Anlieferung verschiedener Sortimente mit mehreren Lkw (Multi-Stopp-Strategie) beenden und in eine sortimentsübergreifende Belieferung mit drei Temperaturzonen überführen. Dadurch konnte es pro Jahr 260.000 Stopps sowie 3,4 Millionen Kilometer einsparen – das entspricht rund 2.000 Tonnen CO<sub>2</sub>.

<sup>22</sup> Träger des Deutschen Logistik-Preises 2013 der Bundesvereinigung Logistik

Ein Vorbild für die Verbindung von Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung für die Praxis mit Fokus auf KMU ist die **Allianz Industrie Forschung (AiF)** mit den Programmen der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) und dem marktnahen Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Hinsichtlich schneller Bearbeitungszeiten bei der Genehmigung von Zuwendungen für Forschungsvorhaben in Relation zu deren Laufzeiten von drei bis fünf Jahren sind bundesweite Programme wie **Schaufenster Elektromobilität** oder **Zwanzig20 – Partnerschaft für Innovation** zu nennen.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Schaffung eines innovationsfreundlichen Gesamtklimas.
- Konsequente Umsetzung des im Jahr 2000 unter dem Titel „Lissabon-Prozess“ EU-weit verabschiedeten Planes, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) auf 3 Prozent des BIP zu erhöhen.
- Förderung der Verknüpfung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener beziehungsweise betrieblicher Forschung über unterschiedliche Fachdisziplinen hinweg und Überwindung traditioneller, funktional und singulär ausgerichteter Forschungsfelder – insofern auch ein Lösen von Präferenzen seitens der agierenden Sachbearbeiter.
- Ausbau der Förderprogramme IGF und ZIM der Allianz Industrie Forschung (AiF).
- Aufsetzen von Förderprogrammen für Verkehr und betriebliche Logistik, um deren Stellenwert als drittgrößte Branche in Deutschland gerecht zu werden und die Potenziale als Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb zu stärken.
- Fortsetzung der bundesweiten Förderinitiativen mit Bezug auf Innovationen und deren Umsetzung – zu begrüßen ist hierbei der Schulterschluss der Ministerien für Wirtschaft, Umwelt, Verkehr sowie Bildung und Forschung.
- Berufung von Experten aus der Logistik in Beratungsgremien zur Mitwirkung an zukunftsorientierten Förderprogrammen und -richtlinien, um die bisherige Unterrepräsentanz auszugleichen.
- Abbau bürokratischer Hürden bei Kreditvergaben und Forschungsförderungen sowie Beschleunigung der Genehmigungsprozesse, insbesondere für KMU.

**Die BVL unterstützt und fördert Zusammenführungen von Forschungsk Kooperationen der Industrie und Wissenschaft über den Wissenschaftlichen Beirat und wissenschaftliche Symposien, wissenschaftliche Journale und internationale Doktorandenworkshops. Des Weiteren tritt sie gegenüber ihren Mitgliedern für eine Selbstverpflichtung ein, mindestens 1 Prozent der betrieblichen Umsatzleistung in Forschungsaktivitäten zu investieren. Die BVL widmet sich ferner in ihren Arbeitskreisen ausgewählten forschungsrelevanten Themen und gibt Fachstudien zu den Trends und Strategien in der Logistik in Auftrag. Zugleich koordiniert sie ihre akkreditierten Forschungsstellen an deutschen Hochschulen gegenüber der Allianz Industrie Forschung (AiF) und setzt somit Impulse zur Förderung innovativer angewandter Logistikforschung und Entwicklung für den Mittelstand.**

## KRISENBEWÄLTIGUNG UND SICHERHEIT

*Risiken abschätzen und Krisen bewältigen – das sind neue Herausforderungen, auf die sich Staat und Unternehmen vorzubereiten haben.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Humanitäre Logistik muss auch als Teil der humanitären Hilfe verstanden werden. Das heißt, Verkehr und Logistik in abgelegene oder unterversorgte Regionen muss in nachhaltiger Form sichergestellt werden. Dazu brauchen wir international einheitliche Regelungen für die Transportwirtschaft. Es darf also nicht einseitig darum gehen, Rohstoffe aus strukturschwachen Regionen abzutransportieren, sondern es müssen auch im Gegenzug der Bevölkerung vor Ort Perspektiven eröffnet werden. Humanitäre Krisen zu bekämpfen und selbigen vorzubeugen ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft. Ein Hauptaugenmerk muss auch auf die Piraterie auf den Weltmeeren gelegt werden: Dafür sind internationale Strategien nötig, wie das Entstehen der Piraterie verhindert und ihr wirksam entgegengewirkt werden kann, etwa durch Unterstützung politischer Lösungen vor Ort. Ein Schutz der Schiffe mit Waffengewalt reicht alleine nicht aus, um die globalen Handelsströme auch in Zukunft sicher und nachhaltig abzuwickeln.“



**Dr. Valerie Wilms**  
Bündnis 90/Die Grünen, Mitglied des Bundestages, Obfrau der Fraktion im Ausschuss für Verkehr und digitale Infrastruktur

*Die Komplexität der logistischen Strukturen in globalen Wertschöpfungsketten steigt. Gleichzeitig wächst auch die Zahl der Risiken, also der potenziellen Ereignisse mit negativem Einfluss auf derartige Ketten. Zu diesen Risiken gehören neben systemimmanenten auch ereignisbasierte Störungen wie Naturkatastrophen, Erdbeben, Überflutungen oder Vulkanausbrüche.*

*Neben Risiken in der Versorgungskette hat das Thema Sicherheit zunehmende Bedeutung erlangt. Im Zuge der Terroranschläge aus der Vergangenheit sind die Sicherheitsanforderungen, getrieben durch die USA, stetig gestiegen – erst im internationalen Personenverkehr, dann im Güterverkehr. Wie sich die Einführung des bekannten Versenders für die Luftfrachtabwicklung auswirken wird, ist noch nicht abzusehen – erwartet werden ein Engpass bei den Sicherheitsprüfungen und somit verlängerte Laufzeiten der Güter. Diese Maßnahmen und Auflagen zur Verbesserung der Sicherheit erhöhen fast immer die Komplexität der Prozesse. Logistik macht diese jedoch wieder beherrschbar, weil sie optimierend auf die Abläufe einwirkt und Engpässe beseitigt.*

*Im Zuge des internationalen Güterausstausches treten zunehmend Warenverluste oder Warenfälschungen auf, im Seeverkehr häufen sich Fälle der Piraterie. Entsprechende Bedeutung erlangen Sicherheitskonzepte in der Logistik unter Einsatz von Ortungstechnik und Sendungsverfolgung. Die Inbetriebnahme des Galileo-Satellitensystems wird einen entscheidenden Beitrag dazu und zur Datensicherheit durch Unabhängigkeit vom bisherigen GPS-System leisten.*

Die Logistik koordiniert bereits heute unternehmensübergreifend Strategien, um Störungen entlang globaler Lieferketten zu minimieren oder zu vermeiden – sowohl für den tatsächlichen Störungs- oder Krisenfall als auch präventiv. Voraussetzung dafür, einzelnen Störungen oder umfassenden Krisen vorbeugen zu können, ist die Flexibilisierung von Versorgungsketten. Neben der Optimierung von Transportkosten, Lieferzeiten und Beständen gewinnen die Flexibilisierung und Risikosteuerung als Teil des Supply Chain Managements zunehmend an Bedeutung – das gilt sowohl für global agierende Konzerne wie **BASF** als auch für die Vielzahl der kleinen und/oder mittelständischen Unternehmen wie **GEBHARDT Fördertechnik**, **LINDIG Fördertechnik** oder **SimPlan**.

Indem Wertschöpfungsnetzwerke sorgfältig geplant und überwacht werden, lassen sich die Risiken in der Güterversorgung weiter minimieren. Hierbei ist der Einsatz von Radiofrequenzidentifikation (RFID) in vielen Branchen von großem Nutzen, um Waren gegen Verlust oder Fälschungen abzusichern.

Die Standardisierung von Maßnahmen der Logistik zur Abwendung nationaler und internationaler Krisenszenarien durch die Bundesregierung kann gemeinsam mit der BVL erfolgen. Die deutsche Logistik kann Verfahrensweisen liefern, mit denen sich humanitäre Notstände bekämpfen lassen. Denn sehr oft steht die Logistik im Mittelpunkt, wenn es darum geht, kurzfristig Situationen zu meistern, in denen Menschen auf Hilfe warten. So zeigt die Herausbildung erweiterter Betätigungsfelder wie der Logistik für humanitäre Hilfe eindrucksvoll, dass sich die Logistik an Störungen in klassischen Versorgungsnetzwerken anpassen kann.

Eines von vielen Beispielen ist das Unternehmen **Fujitsu**, das 2012 den **21st Century Achievement Award** der Computerworld für sein vorbildliches Engagement nach dem verheerenden Erdbeben und Tsunami in Japan im März 2011 erhielt. Das Erdbeben und der Tsunami hatten in der Region wichtige Infrastrukturleitungen und Technologiesysteme beschädigt, unter anderem in den Bereichen Energie, Telekommunikation, Transport und Gesundheit. Neben der Bereitstellung von Geldmitteln und Ressourcen für den Wiederaufbau der betroffenen Region lieferte Fujitsu sowohl IT- und Kommunikationstechnologien als auch Services, um die Infrastruktur für Mobilfunk- und Festnetztelefonie wieder herzustellen und somit den Evakuierungszentren den Zugang zu wichtigen Informationen und den Austausch untereinander zu erleichtern.

Notstände wie Pandemien, Trinkwasser- und Nahrungsmittelversorgungsengpässe oder ähnlich einschneidende Katastrophen können in einer globalen Welt alle treffen – Industrienationen ebenso wie Entwicklungsländer. Die BVL hat deshalb mit dem **Wissenschaftspreis Logistik 2012** Arbeiten zum Technologie- und Wissenstransfer in der humanitären Logistik für die Hungerregionen Afrikas ausgezeichnet. Somit trägt sie dazu bei, die besten Ansätze aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammenzubringen, um für die humanitäre Hilfe Standards zu schaffen, bewährte Methoden der Logistik einzusetzen und entscheidende Vorteile in der Krisenbewältigung zu gewinnen.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Schaffung international einheitlicher Regeln für die Sicherheit im Gütertransport – im Gegensatz zu nationalen Alleingängen – mit dem Ziel gleicher Wettbewerbsbedingungen.
- Schaffung eines Wirtschaftsfonds „Neue Deutsche Wirtschaft“, um Logistik und weitere mittelständisch geprägte Wirtschaftsbereiche in Deutschland nicht nur hinsichtlich der Energie- und Rohstoffversorgungssicherheit, sondern auch gegenüber finanziellen Unsicherheiten abzusichern.
- Sicherstellung der Beschaffung von Rohstoffen und Zulieferprodukten aus Krisenregionen.
- Entwicklung von Notfallszenarien für ausgewählte Krisensituationen unter Einbeziehung von Logistikexperten.

**Die BVL steht als Ansprechpartner für mehr Sicherheit im internationalen Warenhandel und für die Krisenbewältigung bereit. Sie schult ihrerseits hinsichtlich der Anforderungen an bekannte Versender, denn gesetzliche Regelungen sollten immer logistisches Fachwissen einbeziehen.**

## VERMARKTUNG DES LOGISTIKSTANDORTS

*Tue Gutes und rede darüber – das gilt auch für den Logistikstandort Deutschland. Und das könnten Unternehmer und Politiker noch häufiger und besser tun.*

### POLITISCHER STANDPUNKT

„Deutschland ist einer der fünf Top-Logistik-Standorte weltweit. Wir haben eine noch sehr gute Infrastruktur und liegen mitten im bevölkerungsreichen und starken Wirtschaftsraum EU. Wir wollen und werden die Logistik sowie ihre staatlichen Voraussetzungen weiter stärken. Mit Deutschland muss man in Zukunft im Ausland neben Fußball und hervorragenden Industrieprodukten auch Logistik verbinden. Die internationale Vermarktungsoffensive der Bundesregierung geht in die richtige Richtung: ‚Logistics made in Germany‘. Daneben müssen wir uns aber weiterhin breit aufstellen, um die großen Vorteile des Logistikstandorts Deutschland weltweit aufzuzeigen. Merkmale wie Nachhaltigkeit werden auch international immer wichtiger. Und die Bundesregierung steht weiterhin zur Logistik. Diese Vorzüge müssen wir nach außen klar machen.“



**Steffen Bilger**

CDU, Mitglied des Bundestages, Mitglied im Ausschuss für Verkehr und digitale Infrastruktur und im Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung

*Arbeitsteilung, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, der Umgang mit demografischen Veränderungen – die Logistik in Deutschland stellt sich vielen Herausforderungen durch zeitgemäße Lösungen und wird diese auch zukünftig weiterentwickeln, um zur Beantwortung der Fragen von morgen beizutragen. Deutschland als führender Logistikstandort in Europa hat die technischen Möglichkeiten, nicht nur sozial und ökonomisch nachhaltige, sondern auch klimaneutrale logistische Systeme zu schaffen und somit einen weiteren Wettbewerbsvorteil zu generieren.*

*Fortlaufend schafft die Logistik neue Arbeitsplätze und somit wichtige Perspektiven für jüngere Generationen. Denn das Spektrum der Logistik ist groß. Die Intralogistiker als Hersteller für Fördertechnik und Automatisierung haben den größten Umsatzanteil in der Maschinenbaubranche Deutschlands, ihr Stellenwert ist herausragend – aber Intralogistik ist nur eines von vielen Logistikfeldern mit Zukunft. Deutschland ist auch der Standort international bedeutender Logistikmessen wie der LogiMAT in Stuttgart, der transport logistic in München oder der CeMAT in Hannover.*

*Die Infrastruktur und das Bildungssystem in Deutschland gehören trotz der aufgezeigten Defizite zu den besten weltweit. Diesen Standortvorteil und die exzellenten Logistikbedingungen gilt es bei der Einwerbung von Investoren konsequent zu nutzen.*



In Kenntnis des Stellenwertes der Logistik haben viele Bundesländer und Regionen bereits eigene **Logistikinitiativen** gegründet, die unter anderem zur Vermarktung von Gewerbeflächen für potenzielle Logistikzentren beitragen, so zum Beispiel Baden-Württemberg, Bayern, Berlin-Brandenburg, Bremen, Emsland, Hamburg, Leipzig-Halle, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordhessen, Nordrhein-Westfalen, Rhein/Main, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen.

Die Logistik in Deutschland ist ein Treiber für zukünftige Innovationen und Wachstum. Diesen Vorteil können auch ausländische Unternehmen bei der Ansiedlung in Deutschland nutzen. Jedoch wissen ausländische Investoren zu wenig über die Stärken Deutschlands in der Logistik.

Die BVL mit ihren Niederlassungen und Partnerschaften im In- und Ausland zeigt Wege auf, wie sich die Erfolge der deutschen Logistik auf nationalen und internationalen Fachtagungen und Messen, in der Aus- und Weiterbildung sowie der europäischen und internationalen Politik kommunizieren lassen.



#### **DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK EMPFIEHLT:**

- Vermarktung der Logistik europa- und weltweit koordiniert auf nationaler Ebene im Schulterschluss mit den Landeslogistikinitiativen.
- Stärkere Präsenz auf Messen und politischen Veranstaltungen, insbesondere in den Wachstumsregionen in Brasilien, Russland, Indien, China (BRIC), den USA und Kanada (NAFTA) sowie Mexiko, Indonesien, Südkorea und der Türkei (MIST).
- Weitere Verbesserung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen wie Unternehmensbesteuerung und Lohnnebenkosten.
- Langfristige Sicherstellung der Finanzierung zum Erhalt und Ausbau der Infrastruktur.
- Sonderregelungen wie Nachtflugverbote sollten unter dem Gesichtspunkt der Verhältnismäßigkeit und Planungssicherheit geprüft und nur auf der Grundlage europaweiter oder internationaler Standards umgesetzt werden.

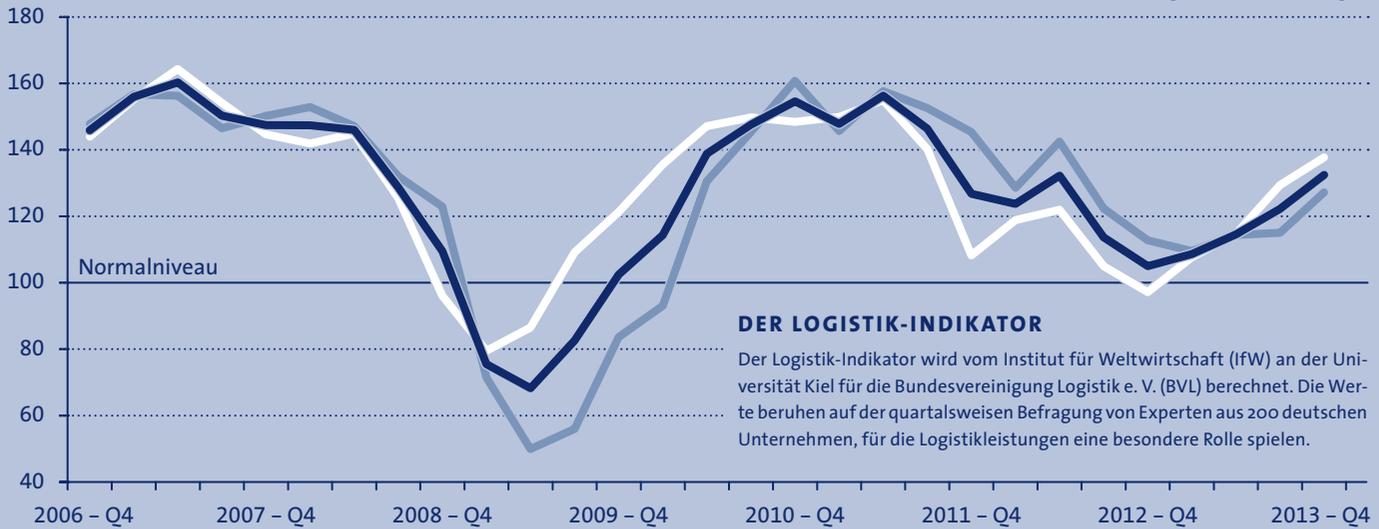
**Die BVL wird ihre Kommunikationsaktivitäten zum Stellenwert der Logistik auch weiterhin verstärken: im Inland durch den Tag der Logistik, um der Gesellschaft zu zeigen, wo überall Logistik enthalten ist, im Ausland durch Fachveranstaltungen und neue Niederlassungen. Diesen Weg gestaltet die BVL gern gemeinsam mit der Politik.**

# LOGISTIKLEISTUNG „MADE IN GERMANY“

Deutschland ist der führende Logistikmarkt in Europa. Wie es um diesen wichtigen Wirtschaftszweig steht, zeigen die Zahlen und Studienergebnisse auf dieser Seite.

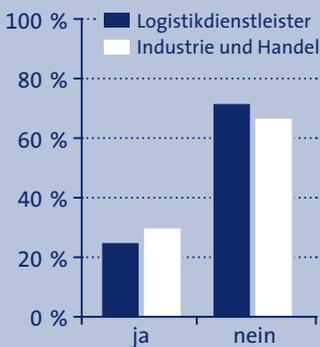
## Der Logistik-Indikator von BVL und IfW Kiel

Indexpunkte



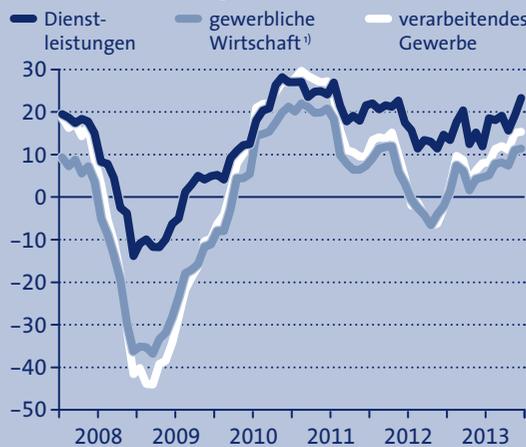
## Aufschwung im übrigen Euroraum?

Spüren Sie für Ihr Unternehmen ein Anziehen der Konjunktur in der Eurozone, wenn Sie Deutschland einmal ausklammern?



## ifo-Geschäftsklima im Vergleich

Salden, saisonbereinigt



1) Verarbeitendes Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel

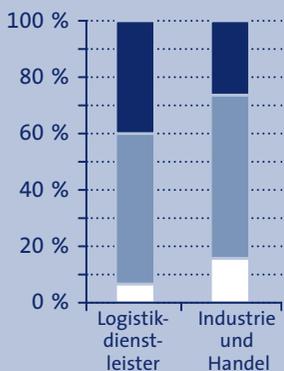
## Geschäftstendenz

Erwartete Entwicklung der Geschäftslage in den nächsten 3 Monaten

Nettoverbesserung



■ besser  
■ unverändert  
■ schlechter



„ Rund **2,85 Millionen** Menschen sind aktuell je zur Hälfte bei Logistikdienstleistern sowie in den Logistiksparten von Industrie und Handel beschäftigt. “

Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner, BVL

Quelle: ifo-Geschäftsklima: ifo-zKonjunkturperspektiven 12/2013; ifo Institut, München; alle anderen Daten: Logistik-Indikator 2013-Q4; ifW Kiel

### Logistikumsätze nach Sektoren in Deutschland

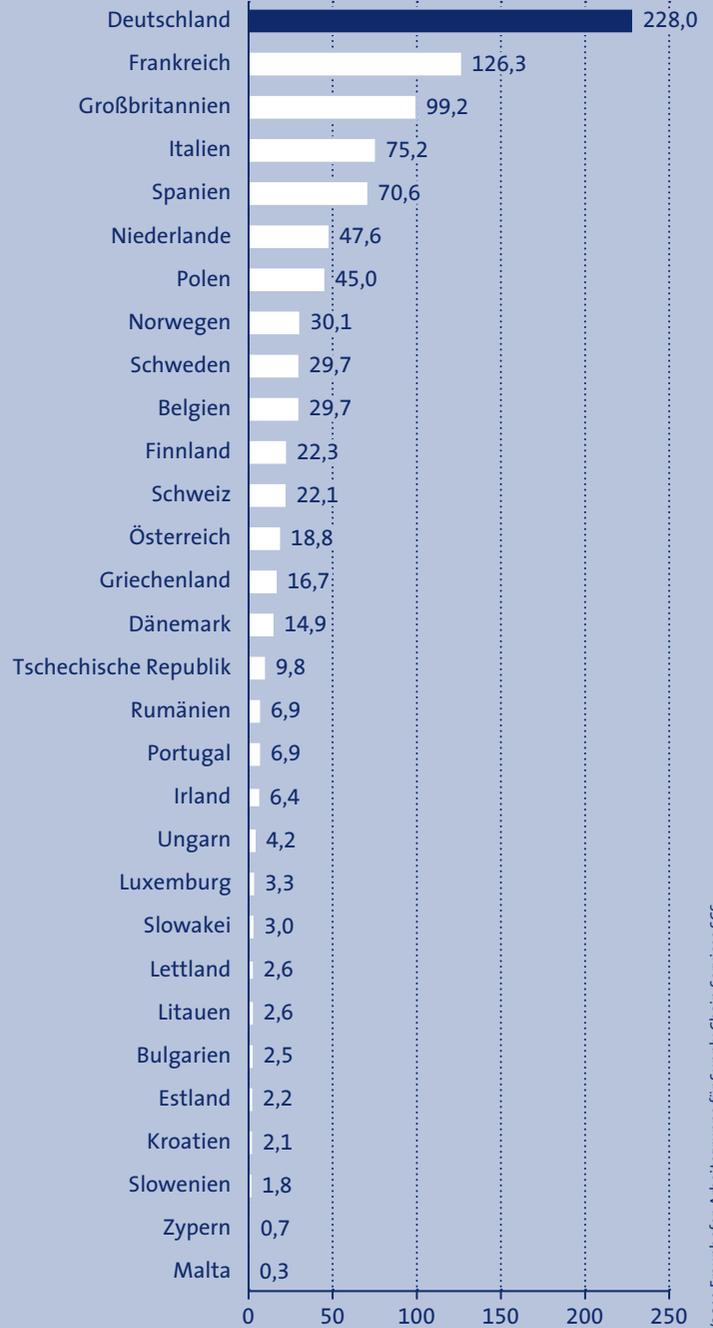


### Top-Logistikdienstleister in Deutschland

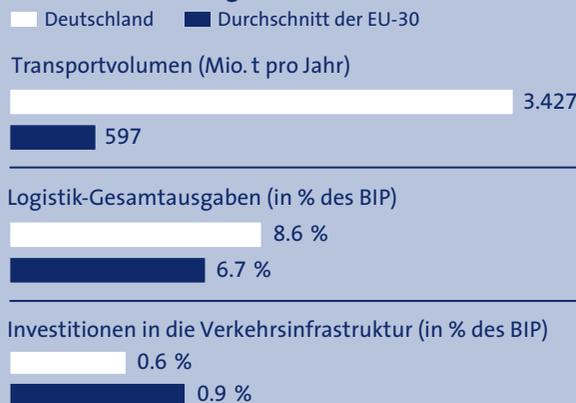
Die meisten Unternehmen sind deutscher Herkunft

Unternehmen	Logistikumsatz in Mio. €
1 Deutsche Post DHL	8.230
2 DB Mobility Logistics AG	6.988
DB Schenker Logistics	3.648
DB Schenker Rail	3.340
3 Kühne+Nagel International AG	3.238
4 Dachser GmbH & Co. KG	2.666
5 Rhenus AG & Co. KG	2.100
6 Volkswagen Logistics GmbH & Co. OHG	1.700
7 DPD GmbH & Co. KG	1.507
8 Panalpina Welttransport AG	1.506
9 UPS Europe NV	1.500
CargoLine GmbH & Co. KG (Kooperation)	1.398
10 Arvato	1.250
<b>Summe Top 10</b>	<b>30.685</b>
E.L.V.I.S. AG (Kooperation)	1.250
IDS Logistik GmbH (Kooperation)	1.130
11 Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG	1.112
12 BLG Logistics Group AG & CO. KG	1.094
13 Imperial Logistics International B.V. & Co. KG	1.087
14 Fiege Logistik Holding Stiftung & Co. KG	1.000
15 Hermes Europe GmbH	1.000
<b>Summe Top 15</b>	<b>35.97</b>

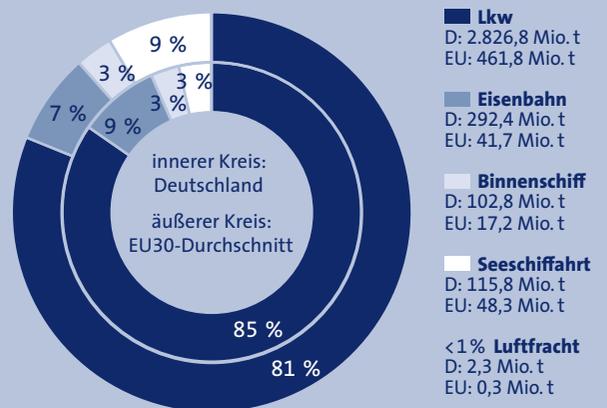
### Das Logistik-Marktvolumen der „EU-30“-Länder in Mrd. €



### Deutschland im Vergleich zum EU-Durchschnitt



### Modal Split – Transportvolumen nach Verkehrsträger



## VIII. PRAXISBEISPIELE

# HÖCHSTLEISTUNGEN SICHTBAR MACHEN

Leere Regale im Supermarkt, kein Verbandsmaterial im Krankenhaus, Stillstand am Fabrik-Fließband: Ohne Logistik würde unser Alltag schlichtweg nicht funktionieren. Aber Logistik ist – wenn sie gelingt – so gut wie unsichtbar und gleichzeitig unentbehrlich. Die zehn Thesen der Bundesvereinigung Logistik zeigen zudem, welche Themenfelder die Logistik berührt und in großem Umfang beeinflusst. Die Thesen untermauern, wie komplex und wie stark vernetzt Logistik ist. Sie demonstrieren außerdem, wie weitreichend der Einfluss von Entscheidungen ist, die in scheinbar ganz anderen Handlungsfeldern von Wirtschaft und Gesellschaft getroffen werden.

Die Akteure des Wirtschaftsbereiches – darunter Industrieunternehmen, Handel, Kontraktlogistiker und Speditionen – arbeiten auf einem überragend hohen Niveau. Gerade weil die Logistik sich nicht in den Vordergrund spielt, müssen andere für sie sprechen, sich für sie stark machen und ihre Leistungen sowie die damit verbundenen Anforderungen und Voraussetzungen sichtbar werden lassen. Die Bundesvereinigung Logistik würdigt ganz offiziell die Höchstleistungen, die der Wirtschaftsbereich Logistik zweifellos vollbringt, mit Förderpreisen, die sie jedes Jahr verleiht.

Dazu gehört unter anderem der Deutsche Logistik-Preis, den im Jahr 2013 Lekkerland entgegennehmen durfte. Besondere Innovationskraft zeigten auch die eingereichten Projekte von Siemens sowie der Partner WeserWind und BLG Logistics, die als Finalisten gewürdigt wurden. Der noch junge Nachhaltigkeitspreis Logistik wurde bisher an Audi und Tchibo verliehen. Im Folgenden werden diese Unternehmen vorgestellt, die sich mit ihren herausragenden Leistungen Auszeichnungen der BVL erarbeitet haben. Es sind Leuchttürme, die exemplarisch für die Leistungen der gesamten Logistik stehen sollen.



### PREISE FÜR HERAUSRAGENDE LEISTUNGEN

Die Bundesvereinigung Logistik vergibt mehrere Förderpreise, die die Entwicklung innovativer Konzepte und die Verbreitung logistischen Fachwissens würdigen sollen. Dazu gehört der Deutsche Logistik-Preis, der 1984 zum ersten Mal ausgeschrieben wurde und sich seitdem zu einem der angesehensten und bedeutendsten Logistik-Preise entwickelt hat. Den Nachhaltigkeitspreis Logistik vergibt die BVL Deutschland seit 2012 gemeinsam mit der BVL Österreich. Eine Übersicht aller Förderpreise gibt es unter [www.bvl.de/foerderpreise](http://www.bvl.de/foerderpreise).

**Siemens** | Finalist Deutscher Logistik-Preis 2013 **S. 35**

**Lekkerland** | Preisträger Deutscher Logistik-Preis 2013 **S. 37**

**Tchibo** | Preisträger Nachhaltigkeitspreis Logistik 2013 **S. 40**

**Audi** | Preisträger Nachhaltigkeitspreis Logistik 2012 **S. 42**

**BLG Logistics/WeserWind** | Finalist Deutscher Logistik-Preis 2013 **S. 45**



Sicher verpackt, schonend versandt: Die Siemens AG setzt auf umweltfreundliche Transportmedien.

## Mutige Logistiker gewinnen die Herzen der Kaufleute

Die Siemens AG erarbeitet sich eine individuell zugeschnittene, nachhaltige Logistik: So schont sie nicht nur die Umwelt und kommt ihrer Verpflichtung für kommende Generationen nach, sondern spart auch Kosten.

Welche Hebel kann man wo ansetzen, um CO<sub>2</sub> zu sparen? Bei Siemens stand Grundlagenarbeit am Anfang der Bemühungen um Nachhaltigkeit: Im Rahmen einer konzernweiten Initiative wurde erst definiert, was im Transportwesen Ressourcen schonen kann, und dann erarbeitet, wie sich diese Maßnahmen in den einzelnen Geschäftsbereichen umsetzen lassen. „Wir haben uns gefragt, wie wir unser Netzwerk gestalten können, um diese Hebel wirksam anzusetzen“, so Andreas Wolf, Einkaufsleiter Landtransporte bei der Siemens AG.

Der Konzern hat mit einem international vernetzten Transferzentrum zusammengearbeitet, das an der Technischen Universität Berlin angesiedelt ist und Industrieunternehmen zu den Herausforderungen der Logistik berät. Gemeinsam wurden die Maßnahmen identifiziert, mit denen CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert werden können. Die Konzernstruktur von Siemens erforderte dann eine sehr differenzierte Herangehensweise: Es wurde ein ganzer Katalog entwickelt, der das Handwerkszeug spezifisch nach den einzelnen Geschäftsarten aufführt.

„Für uns war es ganz wichtig, Grundlagen zu schaffen und ganz systematisch festzulegen, nach welchen Kriterien wir arbeiten. Wir wollten festhalten, was Nachhaltigkeit für uns überhaupt bedeutet“, so Wolf. →

Die ersten Erfolge sind messbar: Im Geschäftsjahr 2012 konnte Siemens die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Logistik volumenbereinigt reduzieren. Die Emissionen sind trotz steigenden Gesamtumsatzes leicht gesunken, unter anderem weil doppelt so viele umweltfreundliche Transportmedien genutzt wurden wie im Vorjahr – der Anteil von Seetransporten stieg beispielsweise von sechs auf zwölf Prozent der gesamten Transportkosten.

Das erreichte Siemens vor allem durch die gezielte Auswahl CO<sub>2</sub>-freundlicher Transportmedien: Im Rahmen des sogenannten Mode Shift wurde von Luftfracht auf Seefracht oder vom Landverkehr auf Schienen- oder Kombiverkehr umgestellt. Die Frachtraumauslastung wurde erhöht, Transporte wurden gebündelt. Außerdem verpflichtet das Unternehmen Dienstleister zur Effizienz: Sie sollen möglichst moderne, sparsame und ökologisch effiziente Flotten führen. Bei der Ausschreibung von Logistikleistungen bevorzugt Siemens bei vergleichbaren Lösungen die jeweils nachhaltigere.

### Seeweg statt Luftfracht

Zudem wurden Pilotprojekte ausgewählt, an denen die Theorie in der Praxis erprobt werden soll. Eines dieser Projekte betrifft Stahllieferungen an Siemens, die für europäische Transformatorenwerke genutzt werden: Der Transport wurde auf Multimodalverkehr über Straße und Schiene umgestellt. Somit konnten nicht nur 40 Prozent CO<sub>2</sub> gespart, sondern auch Kosten deutlich reduziert werden.

Ein weiteres Vorzeigeprojekt optimierte den komplexen Transport medizinischer Großgeräte über den Atlantik: Computertomografen, Magnetresonanztomografen oder Angiografiegeräte der Marke wurden in der Vergangenheit zu 100 Prozent geflogen – also sehr CO<sub>2</sub>-intensiv transportiert. Heute kommen 70 Prozent dieser Geräte über den Seeweg von Europa in die USA. Obwohl so

ein Transport zeitkritisch ist, ist er möglich: Lieferfähigkeit und Termintreue werden auch bei der CO<sub>2</sub>-effizienten Lieferung übers Wasser gewährleistet.

### Alternativen entwickeln und angehen

„Der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung eines solchen Wechsels sind immer mutige oder progressive Logistiker, die mitdenken und bereit sind, Alternativen zu entwickeln und anzugehen“, stellt Andreas Wolf fest. Ihn selbst habe vor allem die Herausforderung gereizt, die intelligente Kombination der Transportmittel zu entwickeln. „Das ist auch für eingefleischte Logistiker spannend“, so Wolf. Als Vater von zwei Kindern habe er zudem auch aus ganz persönlichem Interesse eine hohe Motivation, die Chancen von nachhaltiger Logistik zu erkennen und zu realisieren, damit die nachfolgende Generation auch in Zukunft eine lebenswerte Welt vorfindet. Aus Kundensicht ist das Thema nicht nur für Endverbraucher relevant, sondern auch für die Industrie: Nachhaltige Produktion und ressourcenschonende Logistik sind auch deren Kunden gegenüber immer häufiger Ausschreibekriterien, wenn es um die Vergabe entsprechender Aufträge geht.

Nachhaltigkeit ist mehr als ein Trendthema und eine Verpflichtung gegenüber nachfolgenden Generationen. Gerade im Bereich Logistik erspart sie oftmals nicht nur der Umwelt belastende Stoffe, sondern auch den Unternehmenskassen Kosten. „Das Charmante an dem Thema Nachhaltigkeit in der Logistik ist, dass man vor allem Treibstoff spart und damit Geld“, bestätigt Andreas Wolf. „Somit sind die Herzen in der Regel schnell dafür gewonnen – auch bei Kaufleuten.“ ■

### AUSGEZEICHNET

 **DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS**  
Finalisten 2013



Computertomografen bringt Siemens heute nicht mehr durch die Luft, sondern per Schiff in die USA.



Auch beim Transport übers Wasser sind Lieferfähigkeit und Termintreue gewährleistet.



## FrISChe, TK- und ungekühlte Ware auf einen Streich

Die gebündelte Anlieferung aller Artikel von Tiefkühlware bis hin zu Obst und Gemüse auf einem Lkw verhilft Tankstellenpächtern und Kioskbetreibern zu mehr Verkaufszeit. Den Impuls für die Neuorganisation der Belieferung bei Aral gab der Convenience-Großhändler Lekerland. Das Konzept überzeugte nicht nur den Mineralölkonzern, sondern auch die Bundesvereinigung Logistik, die Lekerland mit dem Deutschen Logistik-Preis 2013 auszeichnete. →

# »Die Zukunft liegt in der Frische.«

AUSGEZEICHNET



DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS  
2013



## Nachgefragt bei Kay Schiebur, Vorstand Supply Chain Management, Lekkerland

### In welche Richtung wird sich das Verbraucherverhalten an der Tankstelle entwickeln, und wie bereitet sich die Lekkerland-Logistik darauf vor?

Die Verbraucher legen immer mehr Wert auf eine frische und umfangreiche Snackauswahl, wenn sie sich unterwegs versorgen möchten. Dieser Trend wird sich künftig verstärken. Unser Anspruch ist es, der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegskonsum zu sein. Durch die Entwicklung und den Einsatz unserer Multitemperaturlogistik haben wir einen echten Mehrwert für unsere Kunden geschaffen. Wir bündeln die Produkte verschiedener Lieferanten auf einem Fahrzeug, reduzieren den administrativen Aufwand für die Betreiber der Shops und ermöglichen ihnen so mehr aktive Verkaufszeit.

### Wie ist das neue Konzept bei Ihrer Kundschaft über Aral hinaus angekommen, und hat es Folgeaufträge ausgelöst?

Das Konzept ist sehr gut bei unseren Kunden angekommen und hat zu vielen interessanten Gesprächen geführt. Mittlerweile beliefern wir eine Vielzahl unserer filialisierten Kunden mit den Multitemperatur-Lkw.

### Eignet sich diese Form der Belieferung nur für große Kunden oder ist sie auch für kleinere wirtschaftlich darstellbar?

Für unsere Kioskkunden benötigen wir einen differenzierteren Lösungsansatz. In der Belieferung mit Kleinmengen spielen Flexibilität und Schnelligkeit die entscheidende Rolle. Insbesondere die Zustellung in Innenstadtlagen setzt eine Fahrzeugflotte aus wendigen Tiefkühlfahrzeugen und Sprintern voraus.

### Inwieweit haben Sie mit dem Belieferkonzept einen neuen Standard in diesem Logistiksegment gesetzt?

Der Deutsche Logistik-Preis ist eine tolle Anerkennung für unser Konzept und wurde viel beachtet. Er ist ein starkes Signal in die Branche. Wir erwarten, dass Bündelungseffekte zum Vorteil der Kunden in Zukunft verstärkt auch in anderen Bereichen ein Thema sein werden. Aus Wissenschaft und Forschung haben wir bereits zahlreiche Anfragen zu dem innovativen Konzept erhalten. ■

Für den Konsumenten ist ersichtlich: Die Tankstelle ist längst nicht mehr nur die Zapfstelle. Sie ist Tante-Emma-Laden, Bäcker und Bistro in einem. Im Verborgenen bleibt, dass die größere Sortimentsvielfalt den Tankstellenpächter bei der Annahme von Tiefkühl-, Frisch- und ungekühlter Ware bindet, die mit verschiedenen Lieferfahrzeugen täglich auf das Gelände rollt.

Bei den Aral-Tankstellen hält seit dem 8. Oktober 2012 nur noch ein Lkw täglich. Es ist ein Mehrkammerfahrzeug, das alle Produkte in drei verschiedenen Temperaturzonen geladen hat. Hinter der gebündelten Anlieferung steht ein ausgefeiltes, ganzheitliches Logistikkonzept des Großhändlers Lekkerland, der in Deutschland über 61.000 Kunden mit Convenience-Artikeln beliefert. Der Großhändler war Treiber der logistischen Innovation, indem er den Mineralölkonzern Aral von der One-Stop-Strategie überzeugte und auf dieser Basis in neue Ausstattung, Fuhrpark und Prozessentwicklung investierte.

Auf etwa 28 Millionen Euro summierten sich die Ausgaben im Rahmen der Umstrukturierung 2012, erklärt Kai Schiebur, Vorstand Supply Chain Management bei Lekkerland.

#### Ein Lkw für alles

Die technische Basis für das Konzept liefern über 160 Multitemperatur-Lkw, die von der Firma Wüllhorst Fahrzeugbau individuell für die Bedürfnisse von Lekkerland entwickelt wurden. Die Fahrzeuge werden durch ihre in Längs- und Querrichtung verschiebbaren Trennwände den täglich schwankenden Mengen der drei Sortimentsbereiche (ungekühlt, frisch, tiefgekühlt) angepasst. Das komplexe System der Kühltechnik und Telematik beherrschen die Fahrer, die für das Konzept eine entscheidende Rolle spielen, nach einem umfangreichen Schulungsprogramm.

Damit die Shopbetreiber, die bis 12 Uhr bestellen, ihre Ware am Folgetag gebündelt erhalten, mussten auch die Logistikzen-

tren restrukturiert werden. Dies betraf insbesondere die Tiefkühlware, die der Fahrer bis dahin auf dem Fahrzeug für eine Tankstelle zusammenstellte. Heute übernehmen Lagermitarbeiter die sogenannte Feinkommissionierung bereits im Logistikzentrum. Über eine Sprachsteuerung können sie papierlos bis zu sechs Aufträge gleichzeitig bearbeiten.

#### Kommissionieren mit Köpfchen

Außerdem ließ Schiebur die vier bestandsführenden Tiefkühl-Zentralläger um rund 6.300 Quadratmeter erweitern und die externe Lagerfläche am Tiefkühlstandort Heppenheim vergrößern. Diese Maßnahme war erforderlich, weil Aral als Konsequenz aus der Einführung des neuen Logistikkonzeptes auch sein Tiefkühlsortiment an Lekkerland vergeben hat. Seitdem sind laut Schiebur allein bei Tiefkühlbackwaren über 100 neue Produkte für Aral hinzugekommen.

Seinen ganzheitlichen Ansatz bringt Schiebur auf eine einfache Formel: „Eine Bestellung, eine Lieferung, eine Rechnung.“ Das Drucken von Dokumenten ist dabei überflüssig. Alle Belege, angefangen vom Lieferavis über den Lieferschein bis zur Rechnung, werden elektronisch verschickt.

Für filialisierte Kunden, die mit einem breiten Sortiment aus verschiedenen Warengruppen beliefert werden, sei die Multitemperaturbelieferung das Logistikkonzept der Zukunft, ist Schiebur überzeugt. Konkret übertragbar sei es auf die Belieferung der Flughafen- und Bahnhofsgastronomie sowie auf Schnellrestaurants.

Übrigens wird mit der gebündelten Belieferung nicht nur Zeit des Tankstellenpächters gespart, sondern auch ökologischer gewirtschaftet. Laut dem Lekkerland-Konzept fallen 3,4 Millionen Kilometer pro Jahr oder 1,6 Erdumrundungen pro Woche weniger an. Das entspricht rund 2.000 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr. ■



Drei Temperaturzonen machen die gebündelte Lieferung möglich.



Lekkerland hat in über 160 Multitemperatur-Lkw investiert.

# Jede Woche neu und nachhaltig



Tchibo bietet seinen Kunden neben Kaffeespezialitäten eine häufig wechselnde Warenwelt: Damit diese ressourcenschonend in die Läden kommt, hat das Unternehmen eine preisgekrönte Strategie entworfen.

Jede Woche eine neue Welt“ heißt es in den Regalen von Tchibo: Das Handelsunternehmen bietet seinen Kunden neben Kaffeespezialitäten alle sieben Tage ein wechselndes Sortiment mit Produkten vom Kurzzeitwecker über die Joggingausrüstung bis zum Gartenstuhl. Damit diese bunte Warenwelt punktgenau in die Läden kommt, ist eine ausgefeilte Logistik gefragt. Tchibo behält dabei auch die Nachhaltigkeit intensiv im Blick und engagiert sich seit sechs Jahren konsequent dafür, ressourcenschonend und emissionsarm zu arbeiten.

### Maßnahmenmix überzeugt

Für sein Projekt „Handeln mit Verantwortung“ wurde dem Unternehmen im Jahr 2013 der zweite „Nachhaltigkeitspreis Logistik“ verliehen. Der Maßnahmenmix, mit dem sich Tchibo für die Auszeichnung beworben hatte, überzeugte die siebenköpfige Jury der Schwesterorganisationen BVL Deutschland und BVL Österreich. Roman Stiftner, Präsident der BVL Österreich, und Prof. Thomas Wimmer, Vorsitzender der Geschäftsführung der BVL Deutschland, sagten über den Preisträger: „Wir freuen uns, dass mit Tchibo ein Vorbildunternehmen prämiert wurde, in dem Nachhaltigkeit seit Jahren fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Die umweltfreundliche und sozialverträgliche Gestaltung aller relevanten Prozesse – vom Ressourceneinsatz über die Herstellung der Produkte durch Lieferanten bis hin zur Entsorgung – ist ein maßgeblicher Faktor des Qualitätsverständnisses.“ Das betrifft den Kaffee, den Tchibo verkauft, genauso wie die anderen Artikel.

Das Unternehmen beweist, dass intelligente Logistik heute ganz selbstverständlich ganzheitlich gestaltet werden muss, um den Herausforderungen der globalen Wirtschaft gerecht zu werden. Und dass Nachhaltigkeit ökonomisch und ökologisch zufriedenstellend gestaltet werden kann, wenn Lieferanten, Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden konsequent in die Gestaltung der gesamten Supply Chain eingebunden sind.

### Verhaltenskodex für Lieferanten

Für alle Prozesse in der Logistikkette hat sich Tchibo Leitlinien zur Nachhaltigkeit auferlegt. Für den Transport bedeutet dies zum Beispiel unnötige Transporte zu vermeiden, den Verkehr soweit wie möglich auf die Schiene zu verlagern und ein CO<sub>2</sub>-Reporting für die Supply Chain. Die Lieferanten wurden zudem zu einem Verhaltenskodex verpflichtet, dem „Social and Environmental Code of Conduct“. Bei der Verpackung von Gebrauchsartikeln wird nun zum Beispiel auf PVC sowie schwermetallreiche und lösemittelhaltige Druckfarben für Aufdrucke verzichtet. Kaffee und Baumwolle kommen zu großen Teilen aus nachhaltigem Anbau. Die Rohstoffe für Holzprodukte und Papier entsprechen vielfach den Anforderungen des Forest Stewardship Council (FSC). Wo diese nicht greifen, setzt Tchibo den „Forest Tracking Standard“ – ein Nachverfolgungssystem, das gemeinsam mit dem WWF entwickelt wurde. Seit dem Jahr 2009 bekommt man in Tchibo-Filialen als Kunde nur noch als nachhaltig zertifizierte Kaffeegetränke ausgeschenkt, und der Espresso trägt das Siegel „Fairtrade“ – unterstützt also über Mindestpreise und Prämien die Arbeits- und Lebensbedingungen der

Kleinbauernfamilien in den Anbauländern, ermöglicht ihnen ein stabiles, planbares Einkommen und eröffnet neue Marktchancen.

Die Vielfalt der Produkte, die jede Woche neu in die Filialen kommen, bedeuten eine Vielzahl von Produktionsstätten und Lieferanten. Laut Logistikchef Marc-Stephan Heinsen sei die Kontrolle über die Lieferanten aber umso schwieriger, je mehr Partner es gibt. Deshalb soll die Zahl, wann immer möglich, reduziert werden. Zwischen 2010 und 2012 hat Tchibo die Zahl der für das Sortiment produzierenden Unternehmen bereits um 13 Prozent gesenkt.

### 40 Prozent weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen

Die Zahl der verkauften Produkte ist gestiegen, doch die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnte Tchibo seit 2006 um 40 Prozent reduzieren. Seit diesem Jahr analysiert, erfasst und bilanziert Tchibo die transportbedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen im Rahmen des Klimaschutzprojektes LOTOS („Logistics towards Sustainability“), das in Kooperation mit dem deutschen Bundesumweltministerium und der Technischen Universität Hamburg-Harburg ins Leben gerufen wurde. Ebenfalls seit 2006 führt Tchibo den Stabsbereich „Corporate Responsibility“. Ein Anlass für die Gründung des Bereichs war die Aufdeckung von Sozialstandards und gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitsbedingungen bei Textillieferanten in Bangladesch. Tchibo ging das Thema offensiv an und stellte sich seiner Verantwortung als modernes Unternehmen. „Auf diesem Weg ist unser Preisträger ein beachtliches Stück vorangekommen“, so der Juryvorsitzende Dr. Christian Plas, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der denkstatt GmbH, Wien, in seiner Laudatio. „Das ehrgeizige Ziel ist noch nicht erreicht. Aber es wurde ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt, der tief in alle Funktionen des Unternehmens hineinreicht. Dazu gehören in vorbildlicher Weise Logistik und Supply Chain Management.“ Plas weist zudem darauf hin, dass Tchibo mit seinem Nachhaltigkeitsprojekt „die Latte sehr hoch gelegt“ habe und damit „in vieler Hinsicht Maßstäbe für andere Unternehmen“ setze.

Die CO<sub>2</sub>-Ersparnis bei den Transporten gelang vor allem durch weniger Lkw-Einsatz und stattdessen mehr Bahnfahrten sowie durch die bevorzugte Nutzung besonders sparsamer Schifffahrten, so genannten Slow-Steaming-Transporten. Die brauchen mehr Zeit, doch mit entsprechender Planung reicht ihr Service völlig aus. Tchibo hatte früher keinen genauen Überblick über die Vorlaufzeiten, jetzt werden sie ausgereizt. Schwierig wird es, wenn ein Artikel kurzfristig ersetzt werden muss, weil er nicht den hauseigenen Qualitätskriterien entspricht, oder wenn etwas sehr stark nachgefragt wird. Dann muss das schnelle, aber leider auch teurere und umweltschädlichere Flugzeug zum Einsatz kommen – es soll die Ausnahme bleiben. ■

#### AUSGEZEICHNET



NACHHALTIGKEITSPREIS  
LOGISTIK  
2013

AUSGEZEICHNET



NACHHALTIGKEITSPREIS  
LOGISTIK  
2012





# Das Auto kommt auf der Schiene

Die Audi AG praktiziert ein teilweise bereits CO<sub>2</sub>-freies Transportkonzept.

**C**O<sub>2</sub>-neutrale Mobilität von der Rohstoffgewinnung und Produktion über den Betrieb bis hin zum Recycling – diese Vision verfolgt die Audi AG seit Jahren konsequent und mit viel Engagement. Mit ihrem besonders ressourcenschonenden und teilweise bereits CO<sub>2</sub>-freien Transportkonzept hat die Marke mit den vier Ringen auch die Jury des Nachhaltigkeitspreises Logistik überzeugt: Audi durfte diese Auszeichnung im Jahr 2012 als erstes Unternehmen entgegennehmen. Das „vorbildliche und ganzheitliche“ Konzept der Ingolstädter Marke beeindruckte auf ganzer Linie.

„Wir arbeiten bereits seit Jahren daran, unsere Logistik- und Produktionsprozesse ressourcenschonend zu gestalten“, so Dr. Michael Hauf, Leiter der Audi-Markenlogistik. „Das gilt für die Einzelteile und ihren Zusammenbau, aber auch für die Effizienz der Fertigungsprozesse, die Energieversorgung der Anlagen und die Wasserkreisläufe in den Werken.“ Dazu gehöre auch, dass die Logistikketten ökologisch gestaltet werden. Audi hat die Nachhaltigkeit in Prozessen zur strategischen Grundlage seines Wirtschaftens gemacht. Das Unternehmen legt in allen Bereichen größten Wert auf maximale Effizienz ebenso wie auf den sorgsam Umgang mit Rohstoffen. Die Marke verpflichtet: „Von einem innovativen Premium-Hersteller erwarten die Kunden, dass er in allen Prozessen auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz achtet: von der Fertigung unserer Automobile über deren Nutzung bis hin zur Verwertung“, erklärt Dr. Michael Hauf.

## Kombination von Lkw und Bahn

Audi war das erste Unternehmen überhaupt, das Züge mit Ökostrom nutzte, und hat branchenweit einen der höchsten Bahnanteile in der Fahrzeugdistribution: „Wir setzen seit jeher auf eine effiziente und damit auch ökologische Kombination von Lkw- und Bahnverkehren“, so Hauf. Bereits vor knapp 30 Jahren wurde eine Schiebebühne zum effizienten und ergonomischeren Verladen von Automobilen auf Waggons errichtet. Die Idee dazu, die sich inzwischen im ganzen Volkswagen-Konzern durchgesetzt hat, hatte einst ein Mitarbeiter. Seit August 2010 nutzt Audi das CO<sub>2</sub>-freie Transport-Angebot „Eco Plus“ von DB Schenker, mit dem die „Entwicklungspartnerschaft Grüne Logistik“ gepflegt wird. →

Inbound-Transporte werden konzernweit gebündelt und über regionale Konsolidierungszentren abgewickelt. Gut 70 Prozent der Audi-Produkte aus Ingolstadt erreichen ihre Zielorte mit der Bahn, 46 Prozent davon mit regenerativ betriebenen Zügen. Die Energie, die mit dem sogenannten Grünen Zug für den Schienengüterverkehr zwischen dem größten Audi-Produktionsstandort in Ingolstadt und dem Nordsee-Verladehafen Emden verbraucht wird, wird komplett durch regenerativen Strom aus Deutschland ersetzt. Mit diesem Engagement erhöht Audi gleichzeitig auch die Nachfrage nach Ökostrom und schafft so einen Anreiz für dessen Gewinnung.

### Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Über Emden werden jährlich rund 180.000 Autos allein aus Ingolstadt abgefertigt – mehr als ein Viertel aller dort gebauten Wagen. Sie werden nach England, Irland, Portugal, in die USA, nach Kanada, Mexiko, Japan und Taiwan exportiert. Im Herbst 2012 wurde der CO<sub>2</sub>-freie Güterverkehr in Deutschland auf eine zweite Strecke vom Werk Neckarsulm bis zur Nordsee ausgedehnt. Mittlerweile sind jährlich 260.000 Audi-Neuwagen auf den beiden Strecken unterwegs. Das vermeidet pro Jahr mehr als 10.000

Tonnen CO<sub>2</sub> – eine Summe, die dem jährlichen Stromverbrauch von fast 4.400 Vier-Personen-Haushalten entspricht. Der Einsatz des „Grünen Zuges“ sei ein erster Schritt, so Michael Hauf. Nun gehe es darum, auch die internationalen Logistikverkehre sukzessive auf CO<sub>2</sub>-freie Transporte umzustellen: „Auch bei neuen Infrastrukturvorhaben, zum Beispiel an den Standorten Ingolstadt und Győr, aber auch zukünftig in Mexiko, planen wir eine flexible Bahninfrastruktur.“

„Audi balanced mobility“ heißt das Stichwort, unter dem Audi alles für eine ganzheitliche CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität tut und dabei auf vielen Ebenen eine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt – im Sinne einer lebenswerten Zukunft für künftige Generationen. Neben dem CO<sub>2</sub>-freien Schienengüterverkehr unterstützen weitere Maßnahmen die nachhaltige Logistik. Neue Gebäude werden von Anfang an energieeffizient geplant. Beispielsweise wird in einem automatischen Kleinteilelager in Neckarsulm die Abwärme des Werks für die Fußbodenheizung genutzt, im Güterverkehrszentrum Ingolstadt wird eine Halle seit dem Jahr 2000 mit Solaranlage, Wärmepumpe, Erdspeicher und intelligenter Energieverteilung betrieben. Da viele Lieferanten keinen Bahnanschluss haben, müssen Teile oft über die Straße transportiert werden. Lkw-Lieferungen in regionale Konsolidierungszentren werden konzernweit gebündelt.

Für die Zukunft wird parallel an mehreren Technologien für die Automobile der Marke gearbeitet: Neben der Optimierung der Verbrennungsmotoren und der Elektrifizierung des Antriebs gehört dazu die weitere Gewichtsreduzierung durch intelligenten Leichtbau. Gleichzeitig leistet Audi Pionierarbeit bei der Entwicklung CO<sub>2</sub>-neutraler synthetischer Kraftstoffe. Auf lange Sicht soll in den Werken CO<sub>2</sub>-neutral produziert werden. In Ingolstadt kommen beispielsweise ausschließlich regenerativer Strom und Fernwärme zum Einsatz, die Automobile können dort bereits zu 70 Prozent CO<sub>2</sub>-neutral produziert werden. Für neue Modelle werden zertifizierte Umweltbilanzen erstellt, um die Wirkungen auf die Natur über den gesamten Lebenszyklus zu erfassen. Diese Bilanz jedes neuen Audi-Modells soll sich im Vergleich zu seinem Vorgänger verbessern.

### Transporte vermeiden, Auslastung optimieren

Dazu gehört es auch, Transporte zu vermeiden oder deren Auslastung stetig zu optimieren. Zu diesem Zweck wurde gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut die Verpackungssoftware „Audi PackAssistant“ entwickelt: Sie errechnet die optimale Ladedichte für Bauteile und hilft bei der Planung des Einsatzes von Mehrwegverpackungen im Kreislauf zwischen Lieferanten und Werken. Seit einigen Jahren sind zudem sogenannte High-Cube-Container im Einsatz, die eine höhere und dichtere Beladung zulassen und damit etwa 15 Prozent Containervolumen sowie Energie und Kohlendioxid einsparen.

Schließlich müssen auch Faktoren wie der gesellschaftliche Wandel berücksichtigt werden. Nachhaltigkeit heißt für Audi, langfristig und aktiv Verantwortung zu tragen und im Sinne einer lebenswerten Zukunft für nachfolgende Generationen zu handeln. Michael Hauf ist überzeugt: „Oft sind es die vielen kleinen Schritte, die zusammen Großes bewirken.“ ■

Automatisches Kleinteilelager in Neckarsulm.



# Industrielle Prozesse statt Improvisation

Die Offshore-Windindustrie hat in der Logistik einen Quantensprung ausgelöst. Mit Innovationen nach dem Baukastenprinzip entwickelt die Bremer BLG Logistics die klassische Projektspektion zu einem automatisierten Prozess weiter. →





Alle zehn Tage werden zwei Tripoden à 900 Tonnen fertiggestellt, die jeweils im Päckchen auf den spezialangefertigten Ponton verladen werden. Der Ponton dient als Shuttle zwischen der WeserWind-Produktionsstätte im Offshore-Windport Bremerhaven (Labradorhafen) und dem fünf Kilometer entfernten Offshore-Terminal ABC-Halbinsel, wo die Windradkomponenten zwischengelagert werden. Einen imposanten Eindruck von den Umschlag­tätigkeiten am dortigen Terminal vermittelt das Titelbild.

Die Fundamente, sogenannte Tripoden, für die Offshore-Windindustrie sind große Brocken: hoch wie die Berliner Siegessäule und schwerer als die Freiheitsstatue von New York. Anders als die genannten Wahrzeichen müssen die Tripoden jedoch ihre Bestimmungsorte in Nord- und Ostsee noch erreichen.

Transporte in solchen Dimensionen wurden bisher der klassischen Projektverladung zugeordnet. Doch wenn, wie am Standort des Fundamenteherstellers WeserWind in Bremerhaven, innerhalb von einem Jahr über 100 Tripoden mit einem Einzelgewicht von 900 Tonnen verladen werden, bedarf es einer standardisierten industriellen Prozesskette. Diese hat die BLG Logistics nach dem Baukastenprinzip und dem Grundsatz „so einfach und kostengünstig wie möglich“ für den Abschnitt vom Werk bis zur Verladung auf dem Errichterschiff geschaffen. Die so erzielten Einsparungen beziffert Andreas Wellbrock, Vorstand der BLG Logistics Group, auf knapp 3 Prozent der Logistikkosten von 1,5 bis 1,7 Milliarden Euro.

Etwa 25 Millionen Euro hat der Logistiker in die Entwicklung des Gesamtsystems investiert, das auch patentierte Innovationen enthält. Es besteht unter anderem aus universell einsetzbaren Schienenfahrzeugen, einem Spezialponton, einem wiederverwendbaren und flexiblen Seafastening-System und entsprechenden Lagerböcken. Die Nachfrage nach den modularen Bestandteilen ist groß und wird inzwischen auch für die Gondeln und Türme von Windkraftanlagen sowie Trafostationen und vieles mehr genutzt. Diese Entwicklung hat selbst Wellbrock überrascht: „Für die Innovationen gibt es Anwendungen, die wir bei der Entwicklung noch gar nicht vorhergesehen hatten.“ Das Konzept hat nicht nur die Branche überzeugt. Mit der ganzheitliche Offshore-Logistiklösung wurden BLG und WeserWind auch als Finalisten um den Deutschen Logistik-Preis 2013 ausgezeichnet. ■

AUSGEZEICHNET



DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS  
Finalisten 2013

## DAS MODULARE LOGISTIKKONZEPT

### ■ Innovation Schienenfahrzeuge

Der Fundamentehersteller WeserWind fertigt sogenannte Tripoden mittels Fließfertigung auf einem Schienensystem im Off-shore-Windport Bremerhaven. Den Transport dieser Kolosse übernehmen universell einsetzbare Schienenfahrzeuge. Joystickgesteuert gelangen die Gründungskörper auf den Ponton, in dessen Deck ebenfalls ein Gleissystem eingelassen ist, vergleichbar mit einer Eisenbahnfähre.

### ■ Innovation Ponton

Durch die Verladung auf Schienen werden Krankosten gespart, die bei der Nutzung eines Schwimmkrans etwa das Zehnfache betragen würden. Der Ponton selbst verfügt zur Stabilisierung und Austarierung über ein Ballastiersystem und ist so ausgelegt, dass er in der gesamten Nord- und Ostsee operieren kann.

Die Beladung des Pontons dauert nach den bisherigen Erfahrungen von Wellbrock etwa vier Stunden gegenüber vier Tagen bei der Verladung nach dem klassischen Verfahren, bei dem die Projektladung durch Verschweißen integraler Bestandteil des Schiffskörpers wird. Möglich wurde die Zeitersparnis durch das von der BLG Logistics entwickelte Seafastening-System.

### ■ Innovation Seafastening-System

„Die Verladung von zwei Tripoden alle zehn Tage erforderte einen industriellen Prozess bei der Ladungssicherung, den wir aus der Containerschifffahrt adaptiert haben. Das dort genutzte Verriegelungssystem haben wir schwerlastfähig gemacht“, erklärt Wellbrock. Es werde nach dem Lego-Baustein-Prinzip gesteckt und sei, anders als das althergebrachte System, das durch Abtrennen komplett zerstört werde, wiederverwertbar.

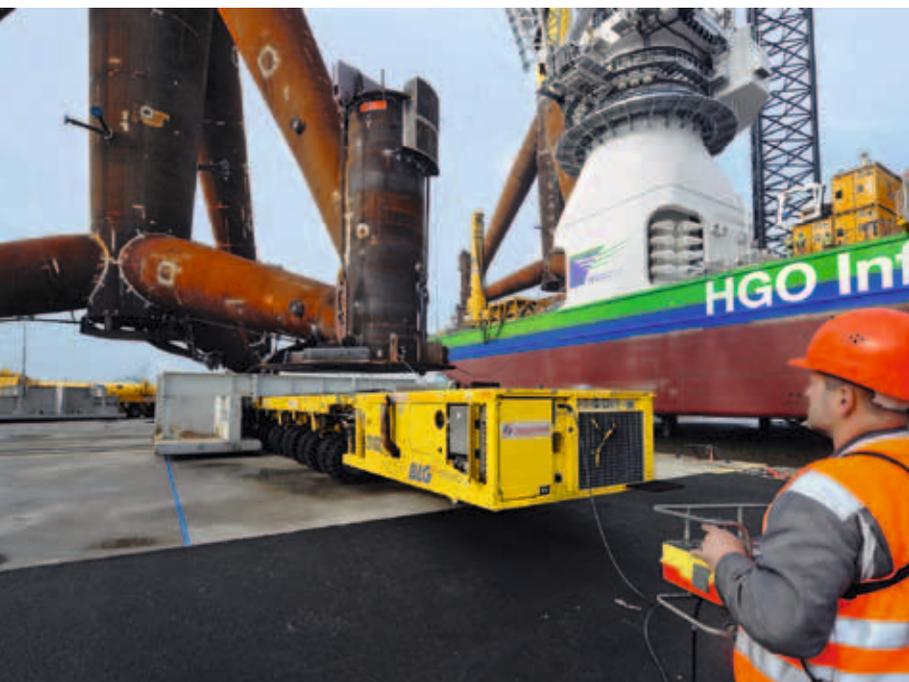
Perspektivisch kann sich Wellbrock vorstellen, dass das neue Verfahren Einfluss auf die interkontinentale Projektverladung nimmt. Das System habe großen Anklang in Reederkreisen gefunden, wo man bereits überlegt, es auf auf Seeschiffe zu übertragen.

Die Fahrt auf dem Ponton, der von zwei Schleppern gezogen wird, zum Offshore-Terminal der ABC-Halbinsel dauert etwa zwei Stunden. „Dort haben wir für die Entladung das Gegenstück in Form einer mit Schienen ausgestatteten Schwerlastfläche gebaut“, erläutert Wellbrock. Danach verlassen die Tripoden das Schienensystem. Mit selbstfahrenden Fahrzeugen, sogenannten SPMT-Geräten, werden die Tripoden zur Zwischenlagerfläche gebracht, auf der 50 Tripoden einlagerbar sind.

### ■ Innovation Sleeper

Da der 1906 entstandene Terminal, auf dem zuvor Autos umgeschlagen wurden, über keine ausreichende Tragfähigkeit verfügte, musste eine kostengünstige Lösung geschaffen werden. Neben der Ertüchtigung der Fläche auf 10 Tonnen pro Quadratmeter hat die BLG Logistics in patentierte „Sleeper“ investiert. Dabei handelt es sich um standardgefertigte Betonfertigteile, die mit einem zusätzlichen Stahlsystem versehen sind. Die Einfachheit der Lösung hat Wellbrock überzeugt. Auf jeweils dreien dieser Sleeper lagern die Tripoden, sodass die Last auf eine größere Fläche verteilt wird, und warten auf ihren Einsatz.

Bereits über 80 Tripoden hat allein das Errichterschiff "Innovation" auf der ABC-Halbinsel „just in time“ in Empfang genommen und für den Windpark Global Tech 1 auf dem Meeresgrund aufgebaut.



Auf der Zwischenlagerfläche der ABC-Halbinsel, auf der bis zu 50 Tripoden einlagerbar sind, warten die Schwergewichte auf ihren Einsatz auf hoher See. Mit selbstfahrenden Fahrzeugen, sogenannten SPMT-Geräten, werden die Offshore-Windindustrie-Komponenten „just in Time“ auf die Errichterschiffe verladen und nehmen dann Kurs auf ihren Bestimmungsort im Windpark.

## IX. AUSBLICK – IM SCHULTERSCHLUSS GROSSE THEMEN BEWEGEN

Als „Nicht-Lobbyist“ stellt die Bundesvereinigung Logistik fundiertes, ganzheitlich orientiertes Wissen zur Verfügung, um über diese Impulse Ideen in den eigenen Verantwortungsbereichen anzustoßen und daraus Innovationen zu entwickeln, die uns allen ökonomisch, ökologisch und sozial gut tun. Die BVL liefert Fakten und Argumente zur Meinungsbildung – strategisch im Gesamtverständnis des Wirtschaftsbereiches Logistik, aber auch konkret im Sinne von Zahlen, Daten und Fakten, die nachvollziehbar und zitierbar sind.

Durch ganzheitliches Denken und Handeln wird es möglich, Wirtschaftsprozesse nicht an Partikularinteressen orientiert und ideologiefrei in der Vereinbarkeit von Ökonomie, Ökologie und Sozialem auszurichten und erfolgreich zu gestalten. Was für die Wirtschaft uneingeschränkt gilt, lässt sich auf das Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft übertragen: Es gilt, gemeinsam und ressortübergreifend zu agieren, um im Schulterschluss große Themen zu bewegen. Die Bundesvereinigung Logistik stellt als Partner ihr großes Netzwerk und ihre Konzepte sowie ihren Methodentransfer zur Verfügung, um gemeinsam die globale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands nachhaltig zu sichern.

Deutschland zählt zur Weltspitze in der Logistik und muss diese Position aktiv und wirksam nach innen und außen vermarkten, um mit logistischen Spitzenleistungen im globalen Wettbewerb erfolgreich sein zu können. Die Politikverantwortlichen können neue Wege einschlagen, indem sie Logistikkonzepte wie Serviceorientierung, Ganzheitlichkeit, Outsourcing und Vernetzung aufgreifen. Mit ihrem Bekenntnis zu mehr Logistikorientierung in Deutschland können sie für die nötige Akzeptanz sorgen, um in Deutschland Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen.

Die Bundesvereinigung Logistik trägt mit ihren Thesenpapieren dazu bei, dass mit politischen Gestaltungsmitteln die Stärken Deutschlands weiter ausgebaut werden. Die Logistik muss deutlicher in der Wirtschaftspolitik und in der Gesellschaft verankert werden. Dahinter steht die Überzeugung, dass nachhaltiges Wirtschaften und ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Erde heute nur mithilfe innovativer Technologien und exzellenter Organisation möglich sind. Beides entsteht im Zusammenspiel von Forschung, innovativer Wirtschaft, geeigneten staatlichen Rahmenbedingungen und einer aufgeschlossenen Gesellschaft. Sowohl faktische als auch positiv emotionale Überzeugungsarbeit bei Logistikprojekten ist auf gute Beiträge und kreative Ideen von allen Beteiligten angewiesen. Dazu können wir beitragen – jeder Einzelne von uns, aber auch mehrere oder alle gemeinsam.



Top-Entscheidungssträger und Multiplikatoren tauschen sich auf BVL-Veranstaltungen aus. Hier diskutiert auf dem 30. Deutschen Logistik-Kongress „Die Zeit“-Herausgeber Josef Joffe mit Saori Dubourg (President Nutrition & Health Division, BASF SE), Paul A. Laudicina (Chairman Emeritus, A.T. Kearney Inc., Chairman of GBPC), Steve Filipov (Chief Executive Officer, Terex MHPS AG, President, Terex Material Handling & Port Solutions) und Amadou Diallo (Chief Executive Officer, DHL Freight, Deutsche Post DHL) zum Thema „Weltwirtschaft 2025 – Chancen und Herausforderungen?“.

## X. DIE BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (BVL)

Als **offenes Netzwerk** von Menschen, die für das effiziente und wirksame Miteinander einer global tätigen Wirtschaft eintreten, ist die 1978 gegründete **Bundesvereinigung Logistik (BVL)** ein freiwilliger Zusammenschluss von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

Die BVL ist ein gemeinnütziger Verein, non-profit-orientiert, objektiv und unabhängig, der keine Partikularinteressen vertritt. Die **rund 10.500 Mitglieder** sind Fach- und Führungskräfte in **Industrie, Handel, Dienstleistung, Wissenschaft und Politik**.

Die mehr als **35 Regionalgruppen/Chapter** sowie die über 20 studentischen Gruppen bieten weltweit mindestens 250 kostenfreie Veranstaltungen pro Jahr zum Wissens- und Erfahrungsaustausch an. 200 Funktionsträger sind in den BVL-Gremien ehrenamtlich tätig. Die internationale Vernetzung der BVL wird nicht nur durch die wachsende Anzahl von Chapters in anderen Ländern deutlich, sondern auch durch die Mitgliedschaft in internationalen Verbänden wie der European Logistics Association (ELA).

Die BVL finanziert die gemeinnützige Arbeit unter anderem durch Einnahmen aus der Veranstaltung von Kongressen, Foren und Seminaren. So findet mit dem **Deutschen Logistik-Kongress** in Berlin jährlich einer der weltweit größten Wirtschaftskongresse statt. Zuletzt kamen rund 3.200 Teilnehmer aus etwa 40 Nationen. An jedem dritten Donnerstag im April organisiert die BVL mit Partnerinstitutionen den inzwischen über Deutschland hinaus bekannten **Tag der Logistik**, der im Jahr 2013 die Rekordzahl von 36.000 Teilnehmern erreichte. In diesem Rahmen präsentiert der Wirtschaftsbereich sein Leistungsspektrum und die möglichen Berufe der weltweiten Öffentlichkeit.

BVL-Mitglieder können aktuelles Wissen gewinnen und austauschen, beispielsweise Marktkenntnisse, Zahlen, Daten, Fakten, Know-how und Erfahrung, um damit Trends leichter erkennen und evaluieren zu können oder von guten Lösungen zu lernen. In der BVL treffen sich beide Marktseiten.

Die **BVL-Geschäftsstelle** ist seit 35 Jahren in **Bremen beheimatet**. Inzwischen arbeiten **55 Menschen hauptamtlich** für die BVL, die Hälfte in der Geschäftsstelle an der Schlachte und die andere Hälfte am **BVL Campus** an der Universitätsallee. Dort sind alle Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der BVL gebündelt, in der privaten dualen „Hochschule für Internationale Wirtschaft und Logistik (HIWL)“, in der Wirtschaftsfachschule „Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie (DAV)“ sowie im Bereich „BVL-Seminare“. So wird lebensbegleitendes Lernen möglich, denn in der sich turbulent entwickelnden Weltwirtschaft wird die Wissensmenge täglich größer, während das Wissen gleichzeitig immer schneller veraltet. Durchgängige Bildungsangebote ermöglichen es Sachbearbeitern und Spezialisten, aber auch Führungskräften und Top-Managern, ihr Logistikwissen stets aktuell zu halten.



Ehrenamtliche Gremienmitglieder und hauptamtliche Mitarbeiter gestalten Strategie und Wirken des Vereins.

## IMPRESSUM

© Januar 2014



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

Ausarbeitung des Thesenpapiers:  
Prof. Dr. Hartmut Zadek  
Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer  
Ulrike Grünrock-Kern

Redaktion BVL:  
Ulrike Grünrock-Kern (Ltg.)

Redaktion DVV:  
Stephanie Lützen  
Juliane Gringer

Verlag:  
DVV Media Group GmbH  
Nordkanalstraße 36  
20097 Hamburg  
Germany  
[www.dvvmedia.com](http://www.dvvmedia.com)

Projektleitung DVV :  
Kai Jacobsen  
Telefon +49 / 40 / 237 14-217  
E-Mail [kai.jacobsen@dvvmedia.com](mailto:kai.jacobsen@dvvmedia.com)

Gestaltung:  
Studio Una

Druck:  
ASCO STURM DRUCK, Bremen

Bildquellen:  
BVL (Seite 2, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 24, 34, 48, 49, 51); Michael Cramer (12); Tobias Koch (14); iStock (14); CSU (16); Duisport/Reinhard Felden (17); Bündnis 90/Die Grünen Bundestagsfraktion (18); Fotolia.com (18, 21, 23, 30, ); SPD-Bundestagsfraktion/Susie Knoll/Florian Jünicke (20, 22); DIE LINKE Bundestagsfraktion (24); Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, Hamburg (26); TU München (27); Valerie Willms/Rainer Kurzeder (28); Humedica/Margret Müller (29); Steffen Bilger/Andreas Essig (30); Manuela Heins (7, 32–33); Siemens (35–36); Lekkerland (37–39); BLG Logistics (40, 45–47); Audi (42–44)



