

**Unsicherheit ist kein Antriebsmotor**



**Michael Jungk, Leiter Logistik und Supply Chain Management, BME**

In der Logistikbranche herrscht große Unsicherheit: Welche Antriebstechnologie ist die Zukunft? Batterieelektrisch, Wasserstoff, Bio-Diesel oder Oberleitung? Die Antwort der Politik bleibt nebulös, gar widersprüchlich. Kaum wird ein Konzept gefördert, folgt der Kurswechsel. Heute gilt die Elektromobilität als Heilsbringer, morgen rückt Wasserstoff in den Fokus, übermorgen steht der Verbrennungsmotor mit klimafreundlichen Kraftstoffen wieder auf der Agenda. Für Unternehmen, die Millionen in Fahrzeugflotten und Infrastruktur investieren, ist diese Wundertütenpolitik wirtschaftlich nicht tragbar.

Die Branche braucht Planungssicherheit. Kein Unternehmen kann auf vier Antriebsarten gleichzeitig setzen. Oberleitungs-Lkw etwa wurden getestet, für gut befunden – und dann fördertechnisch vom Bund abgewürgt. Jetzt ist offen, ob die bestehende Infrastruktur weiter genutzt wird – wegen Zuständigkeitsunklarheiten. Wasserstoff wird als „Zukunftstechnologie“ propagiert, doch die Infrastruktur ist kaum vorhanden und die Kosten sind exorbitant. Dabei kann sie eine Schlüsselrolle für die Anwendung in Verkehrsträgern spielen, die in absehbarer Zeit schwer elektrifizierbar sind, wie bspw. Fern-, Schwerlast- oder Schiffsverkehr.

Klimaschutz braucht Fokus und Konsistenz. Die bisherige Zick-Zack-Politik bremst die Transformation aus, statt sie zu beschleunigen. Nach heutigem Stand ist die Batterieelektrik der effizienteste Ansatz für den Straßengüterverkehr, insbesondere für die innerstädtische Logistik. Die Technologie ist verfügbar, die Unternehmen investieren bereits massiv, und die CO<sub>2</sub>-Einsparpotenziale sind hoch. Doch ohne ein klares politisches Signal fehlt der Branche die Basis für langfristige Investitionen.

Es ist Zeit für Entscheidungen. Die neue Bundesregierung muss Prioritäten setzen und eine stringente Förderstrategie entwickeln. Der Mut, sich für die am weitesten entwickelte Technologie – den batterieelektrischen Antrieb – auszusprechen, wäre ein Zeichen von Weitsicht. Die Logistikbranche ist bereit, ihren Teil beizutragen. Nun liegt es an der Politik, diesen Beitrag zu ermöglichen.

www.bme.de

# Logistische Netzwerke dynamisch anpassen

Wie Logistiker trotz vieler Herausforderungen im internationalen Wettbewerb erfolgreich sein können

Die Liste an Herausforderungen für die deutsche Chemieindustrie ist lang. Unweigerlich mit davon betroffen ist auch die Chemielogistik. In CHEManager 10/2024 wurde die von Dachser Chem Logistics unterstützte Studie „Chemielogistik in Bewegung“ von den beiden Autoren Christian Kille, Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS), und Andreas Backhaus, freier Dozent, vorgestellt. Die Studie analysiert die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen sowie Chancen für die Chemielogistik in Deutschland und gibt am Ende sechs Handlungsempfehlungen (Grafik). Birgit Megges befragte Autor Christian Kille und Michael Kriegel, Department Head Dachser Chem Logistics, zur besseren Einordnung der Empfehlungen und zu den Chancen in der Praxis.

**CHEManager: Herr Kille, Ihre Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Chemielogistik geben keine konkreten Lösungsvorschläge. Wie sind sie zu verstehen?**

**Christian Kille:** Die Chemieindustrie ist so heterogen, dass es für die breite Zielgruppe keinen Sinn macht, sehr konkrete Handlungsoptionen zu geben. Dafür sind zu viele Dimensionen zu berücksichtigen: Größe des Unternehmens, Wertschöpfungsstufe, Art der Güter beziehungsweise Produkte, Organisation der Logistik, internationale Vernetzung et cetera. Aus diesem Grund möchten wir mit den Handlungsempfehlungen vielmehr eine Struktur geben, auf deren Grundlage jedes Unternehmen selbst konkrete Ansätze erarbeiten kann.

**Lassen Sie uns bei den Handlungsempfehlungen ins Detail gehen. Wie könnten Chemieunternehmen und Logistiker gemeinsam daran arbeiten, die Herausforderungen des Fachkräftemangels zu bewältigen?**

**C. Kille:** Dazu möchte ich ein Beispiel geben: In der gesamten Logistikkette ist die Kapazitätsabstimmung ausbaubar, um es vorsichtig auszudrücken. So wie wir in einer anderen Studie herausgefunden haben, kann die Kapazität von Fachkräften enorm gesteigert werden, wenn sich Produktion und Vertrieb des Versenders



Michael Kriegel (links) mit den Autoren der Studie „Chemielogistik in Bewegung – Szenarien und Ausblick für Deutschland“ Christian Kille (Mitte) und Andreas Backhaus (rechts) auf dem Gelände der Dachser-Niederlassung in Malsch.

mit dem Logistikdienstleister sowie mit der Beschaffung und Produktion des Kunden besser abstimmen. So würde weniger Fahrpersonal benötigt werden.

**Welche Anpassungen der logistischen Netzwerke und Angebote halten Sie für absolut notwendig, um den Veränderungen im Chemiemarkt gerecht zu werden?**

**C. Kille:** Logistik ist kundenorientiert – zumindest sollte das die Ausrichtung sein. Somit liegt es an ihr, das Angebot so zu gestalten, dass sie Chemieunternehmen bei der Transformation unterstützt und nicht behindert. Entsprechend sollten die logistischen Netzwerke dynamisch angepasst werden, wenn sich die Anforderungen der Chemieindustrie verändern. Genau das war auch das Ziel unserer Studie: verschiedene Entwicklungen aufzuzeigen, um die logistischen Strukturen entsprechend anpassen zu können.

**Wie können Automatisierung und Digitalisierung in der Logistik die Resilienz und Leistungsfähigkeit der Chemiebranche steigern?**

**C. Kille:** Auch hier sind die Möglichkeiten mannigfaltig. Der größte Hebel liegt aus meiner Sicht im Informationsfluss: Einerseits können zahlreiche administrative Prozesse automatisiert und damit die Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Das Handling mit Papier oder auch nur die Notwendigkeit einer Person für manche Prozesse, kann in vielen Bereichen vermieden werden – egal ob in der Kundenkommunikation,

der Disposition oder der Rechnungsbearbeitung. Andererseits unterstützt die Transparenz in der Lieferkette dabei, Kapazitäten besser auszulasten und auf ungeplante Veränderungen reagieren zu können und damit resilienter zu werden. Eine lückenlose Transparenz mit einer Strategie, die im Ernstfall zur richtigen Zeit greift, ist für ein professionelles Risk Management absolut notwendig.

**Herr Kriegel, welchen Nutzen können Sie aus Sicht der Praxis aus den gegebenen Handlungsempfehlungen ziehen?**

**Michael Kriegel:** Dachser hat sich ein Zielbild für das Jahr 2030 gesetzt, an dessen Erreichung alle Mitarbeitenden gemeinsam arbeiten. Den Weg zum Ziel gehen wir mit sieben Strategien, die sich unseren Geschäftsfeldern Road Logistics und Air & Sea Logistics sowie deren enger Verzahnung widmen. Dazu kommen übergreifende Entwicklungsthemen wie Digitalisierung, Klimaschutz und unsere Personalstrategie, die den Menschen in den Mittelpunkt des Logistikgeschäftes stellt. Schließlich spielt auch unser weltweites Ideen- und Innovationsmanagement eine wichtige Rolle. Es freut mich, dass sich diese Strategien in den Handlungsempfehlungen der Studie widerspiegeln. Das zeigt uns, dass Dachser auf dem richtigen Weg ist und sich trotz der Herausforderungen im internationalen Wettbewerb erfolgreich aufstellen kann.

**Gibt es bei Dachser konkrete Beispiele zu einer erfolgreichen Umsetzung der in der Studie empfohlenen Strategien?**

**M. Kriegel:** Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist sicherlich unser digitaler Zwilling ‚@ILO‘, für den Dachser im Herbst 2023 zusammen mit dem Fraunhofer IML den Deutschen Logistik-Preis der BVL, also der Bundesvereinigung Logistik, erhielt. Mit @ILO wurde erstmals ein zukunftsweisendes digitales Abbild aller Packstücke, Assets und Abläufe in der Umschlaghalle geschaffen – ein Paradigmenwechsel in der Organisation der Stückgutlogistik, der mittlerweile europaweit ausgerollt wird. Auch beim Thema Nachhaltigkeit ist Dachser Impulsgeber für die Logistikbranche. Mit diesem Marathon sind wir bereits 2018 gestartet. Unser Ziel ist

**ZU DEN PERSONEN**

**Christian Kille** ist seit April 2011 Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt und aktuell Leiter des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft. Kille ist Gastdozent an der TU München, Marktanalyst der Bundesvereinigung Logistik und Mitglied u.a. in der Jury der „Logistik Hall of Fame“. 2014 gründete er zusammen mit Markus Meißner die Initiative „Prognose für die Entwicklung der Logistik in Deutschland – Logistikweisen“.

**Michael Kriegel** blickt auf nahezu 30 Jahre Berufserfahrung in der Logistikbranche zurück. Er absolvierte 1995 ein duales Studium bei Dachser in Hannover und betreut zentral seit 2003 Unternehmen der chemischen Industrie. Seit 2007 verantwortet Kriegel die Branchenlösung Dachser Chem Logistics. Ziel der Einheit ist es, globale Logistiklösungen für die chemische Industrie voranzutreiben.

das erste Machine-Learning-Projekt ‚Predictive Analytics Dachser‘ – oder kurz ‚PANDA One‘ – zeigt. Das Modell wurde speziell zur Prognose der Eingangsmengen einer Landverkehrs-Niederlassung konzipiert und stellt eine taktische Entscheidungsunterstützung für die saisonale Kapazitätsplanung bereit. So lassen sich frühzeitig entsprechende Laderaumkapazitäten auf dem Markt sichern und Eingangsmengen im Umschlaglager bis zu 25 Wochen im Voraus planen. Die Technik unterstützt den Menschen in seinen Entscheidungen, aber sie sollte mit Bedacht und Verstand eingesetzt werden. Denn KI arbeitet immer mit Wahrscheinlichkeiten, die in einem bestimmten Korridor auch fehlerhaft sein kann. Aus diesem Grund muss Technologie den Menschen unterstützen, sie darf das eigenständige, kreative Denken aber nicht ersetzen. Das haben wir bei allen Digitalisierungsprojekten stets im Blick.

Die aktuelle Studie kann unter folgendem Link kostenlos heruntergeladen werden:  
[www.dachser.de/de/chemie-logistik-studie-2024](http://www.dachser.de/de/chemie-logistik-studie-2024)

1. Logistik kann (immer noch) nur durch Menschen erfolgreich sein: Die Investition in die Rekrutierung und Bindung von Personal sichert das bestehende Geschäft ab und verspricht langfristige Wettbewerbsvorteile.
2. Innovationen bedeuten Standortvorteile: Neben der Beteiligung an der Erforschung von Logistikinnovationen bedarf es Maßnahmen zur Modernisierung der Logistik für eine gute Positionierung im internationalen Wettbewerb.
3. Der Chemiestandort Deutschland kann nur mit hoher Qualität und diversifizierten Portfolios erfolgreich sein: Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung sind in der Logistik entscheidend, um die Resilienz und damit die Leistungsfähigkeit der Chemiebranche zu steigern.
4. Ein Wandel wird in der Chemie stattfinden: Die Veränderungen im Chemiemarkt erfordern eine Neubewertung und Anpassung der logistischen Netzwerke und Angebote.
5. Die Auswirkungen von Klimawandel und Energiewende führen zu strategischen Richtungsänderungen in der Chemieindustrie: Die Logistik muss sich auf restriktive Maßnahmen im Zuge der Energiewende vorbereiten und gegen Wettereinflüsse resistente Prozesse implementieren.
6. Die Unternehmen der Chemie müssen sich in einer multilateralen Welt mit zunehmenden Spannungen zurechtfinden: Der Trend zur Regionalisierung führt aufgrund des wachsenden Wettbewerbs zu geringeren Überseeexporten, die verbleibenden globalen Lieferketten müssen mit umfassender Kooperation, neuer Ansätze und moderner Technologien robuster betrieben werden.

Handlungsempfehlungen für die Chemielogistik

**Optimierte Lieferkette? GO! Supply Chain!**

Wir übernehmen jeden Teil Ihrer Lieferkette, der sich optimal in Ihren Gesamtprozess einfügt. Und das bei allen Supply Chain Services: von Roll-out- / Roll-back-Services über Hochverfügbarkeits-Logistik bis hin zum Technischen Kurier.