

# WELTHANDEL MADE IN GERMANY

Herausforderungen und Chancen  
für den Logistikstandort Deutschland

Dokumentation zur Diskussion des Managerkreises,  
11. Oktober 2007 in Berlin

# **Welthandel Made in Germany**

Herausforderungen und Chancen  
für den Logistikstandort Deutschland

Dokumentation zur Diskussion des Managerkreises,  
11. Oktober 2007 in Berlin

# Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

Deutschland ist Globalisierungsgewinner und steht als Exportweltmeister an der Spitze des weltweiten Wettbewerbs. Doch trotz der Erfolge gibt es keinen Grund, sich auszuruhen, denn neue Herausforderungen warten: Export braucht Logistik und Logistik braucht Infrastruktur. Rasantes Wirtschaftswachstum in Fernost auf der einen und die Öffnung der innereuropäischen Grenzen für den Güterverkehr auf der anderen Seite lässt Warenströme nach und durch Deutschland fließen, die unsere logistischen Kapazitäten bis an ihre Grenzen belasten. Hier entwickelt sich dringender Handlungsbedarf, denn die Mengen an Gütertransporten werden noch zunehmen. Was ist zu tun?

Der Ausbau der deutschen Logistik insgesamt verlangt nach der Erweiterung aller ihrer Bereiche: Infrastruktur und ihr Management, Personalentwicklung von der Unternehmensführung bis zum Logistikkaufmann und nicht zuletzt: Forschung. Und für all dies muss eine nachhaltige Finanzierung sichergestellt werden.

Die Komplexität der Herausforderung „Logistik“ erfordert das Zusammenwirken von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung sieht sich traditionell dem Dialog dieser Bereiche verpflichtet und lud am 11. Oktober 2007 namhafte Vertreter zu einer Podiumsdiskussion im dbb-Forum ein: Wolfgang Tiefensee, Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, stellte in seinem einführenden Vortrag den Logistikstandort Deutschland vor. Auf dem Podium diskutierten mit ihm Helly Bruhn-Braas, Vizepräsidentin des Bundesverbandes Groß- und Außenhandel e.V. und Geschäftsführerin der Bruhn Gruppe, Erich Staake, Sprecher des Vorstandes der Duisburger Hafen AG, und Prof. Dr.-Ing. Frank Straube, Leiter des Bereichs Logistik an der Technischen Universität Berlin. Geleitet wurde die Diskussion von Tilman Billing.

Die Veranstaltung „Welthandel Made in Germany - Herausforderungen und Chancen für den Logistikstandort Deutschland“ hat die Bedeutung der Logistik für den Standort Deutschland nachdrücklich unterstrichen – als Effizienzreserve vieler Akteure des Wirtschaftsstandortes, als eigenständige Dienstleistung und als Herausforderung an die Entwicklung der unterschiedlichen Verkehrsträger. Bundesminister Tiefensee unterstrich hierbei nachdrücklich sein Angebot, als „ihr Ansprechpartner für Logistik“ in der Regierung zu wirken.

Für alle Problemfelder wurden wichtige Impulse zur Fortentwicklung des Standortes gegeben. Wir hoffen damit nicht zuletzt, die Stellung Deutschlands als Globalisierungsgewinner auch für die Zukunft sichern zu helfen. Aber lesen Sie selbst!

Dieter BOCK  
Sprecher der Arbeitsgruppe Verkehrspolitik und Mobilität  
des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

ISBN: 978-3-89892-799-4

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Stabsabteilung

Redaktion: Dr. Max Brändle, Philip Schunke

Max.Braendle@fes.de, Tel. 030. 26 93 58 05

Layout: Johannes Beck, Peter Großöhme / minus.de

Fotos: Reiner Zensen

Druck: Printservice Produktion GmbH, Köln

Printed in Germany 2007

# Vortrag des Bundesministers für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung Wolfgang Tiefensee

Sehr verehrte Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Möglichkeit, hier sprechen zu dürfen. Gerade bewegte Zeiten wie diese sollten es möglich machen, dass man sich zu grundsätzlichen Fragen äußert, und im Kreis von Fachleuten eine Standortbestimmung vornimmt.

Welthandel Made in Germany: Der Begriff provoziert zu zwei Anmerkungen. Wenn ich den Begriff Welthandel einmal etwas anders deute, gibt es das klassische Bonmot über Adam, der das Paradies gegen einen Apfel eingetauscht hat – ein schlechter Welt-Handel, wie wir heute wissen. Andererseits ist Ihnen vielleicht bewusst, woher der Begriff „Made in Germany“ stammt. Im ausgehenden 19. Jahrhundert wollten sich die britischen Märkte vor qualitativ schlechten Produkten aus deutscher Produktion schützen. Die Zünfte waren noch nicht genügend entwickelt, als dass gemeinsame Standards hätten entstehen können. Also schützten sich die britischen Märkte, um das Jahr 1870 herum, indem man das Label „Made in Germany“ auf deutsche Produkte klebte und somit zum Ausdruck brachte: Kauft dieses Produkt lieber nicht.

## *„Made in Germany“ – ein starkes Label für Qualität*

Es ist dann aber innerhalb von nur 20 Jahren gelungen, die Bedeutung dieses Begriffs zu drehen. Aus „Made in Germany“ wurde ein starkes Label für Qualität, das bis heute besteht.

Welche Akzente kann Deutschland in Bezug auf Handel, auf Logistik setzen? Welche Herausforderungen

stehen vor Deutschland, eingebettet in den europäischen Kontext, und wie können wir sie bewältigen?

Ich bin sehr dankbar, dass sich der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung mit einem Thema beschäftigt, das von Natur aus sehr sperrig ist. Wenn jemand den Begriff Logistik hört, denkt er eher an etwas Nebensächliches, vielleicht noch an den LKW-Fahrer im Blaumann, der ein Gut von A nach B befördert, womöglich noch in der Nacht, und in der Regel den Autobahnverkehr stört. Vielleicht denkt man auch noch an die Deutsche Bahn bzw. ihre Wettbewerber, die laute Eisenbahnwaggons quer durch die Städte fahren lassen.

Mittlerweile setzt sich aber Schritt für Schritt die Einsicht durch, dass Logistik und Mobilität zu den entscheidenden Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktoren in Deutschland und in Europa gehören.

## *Logistik – Rückgrat für alle Branchen*

Ich habe unlängst gelesen, dass man für Deutschland vier Leitökonomien im Laufe der nächsten zehn Jahre in den Vordergrund stellen wird: die IT-Branche, die Biotechnologie, die Logistik und die Touristikbranche. Diese Leitökonomien haben die offensichtlich in der Zukunft mit überdimensionalen Zuwächsen zu rechnen. Bei der Logistik- und Mobilitätsbranche kommt hinzu, dass sie nicht nur für sich genommen für Arbeitsplätze und Wertschöpfung sorgt, sondern gleichermaßen das Rückgrat für alle anderen Branchen



Wolfgang Tiefensee: „Logistik gehört zu den entscheidenden Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktoren in Deutschland und Europa.“



darstellt. Betrachtet man den europäischen Kontext, wird das noch deutlicher. Wir rechnen bis 2050 mit einem Wachstum des Güterverkehrsaufkommens auf europäischer Infrastruktur von mindestens 50%. Und das ist eine eher konservative Schätzung. Man kann es am Hafen Hamburg festmachen: Der Hamburger Hafen schlug 2006 neun Millionen TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) um. Man prognostiziert, dass es im Lauf der nächsten zehn Jahre eine Verdreifachung des Umschlags geben könnte. Übrigens: Die Zahl neun Millionen wurde ursprünglich im Jahr 1999 für das Jahr 2015 vorhergesagt, die Realität hat die Prognose also bereits überholt.

Wir rechnen außerdem mit einem Zuwachs von etwa 70 Millionen LKW und 1,7 Millionen PKW auf Europas Straßen. Für das innerhalb Deutschlands bewegte Gütervolumen prognostizieren wir eine Verdreifachung bis 2050. Momentan steht der Wert bei 600 Milliarden Tonnenkilometern pro Jahr, innerhalb der nächsten 20 Jahre könnte er sich durchaus verdoppeln.

#### *Herausforderung: Wachstum bei gleichzeitigem Zuwachs von Lebensqualität und Klimaschutz*

Geht Wirtschaftswachstum ungebremst und proportional einher mit Verkehrswachstum und Mobilität? Dazu eine für einen Verkehrsminister eher ungewöhnliche, im Hinblick auf Umwelt und Lebensqualität aber doch unabdingbare Frage: Müssen wir uns auch stärker um Verkehrsvermeidung kümmern? Können wir also Wachstum und Wertschöpfung in allen Branchen ermöglichen und gleichzeitig den ökologischen Aspekt berücksichtigen? Und ihn sogar als produktiven Baustein in das Gesamtkonzept integrieren? Die Antwort lautet: Ja, das muss möglich sein. Denn die Fragen der Mobilität, des Klimaschutzes bzw. des Klimawandels und der Lebensqualität müssen gleichermaßen auf der Agenda stehen. Für eine vernünftige Politik des Handels und der Logistik muss die folgende Gleichung aufgehen: Wachstum bei gleichzeitigem Zuwachs von Lebensqualität und Klimaschutz. Das ist – unter der Maßgabe der von mir angeführten Zahlen – eine enorme Herausforderung.

Wie können wir in Deutschland dieser Herausforderung gerecht werden? Welche speziellen Akzente kann Deutschland bei der Lösung dieser Aufgaben setzen, sowohl als Transitland als auch als Nation, die sich besonders stark mit den Klimafragen auseinandersetzt? Deutschland als ein Land, das für sich in Anspruch nimmt, in vielen Branchen technologieführend zu sein oder werden zu wollen.

Ja, wir können Akzente setzen! Und zwar indem wir sowohl strategisch vorgehen als auch konkrete Projekte unmittelbar umsetzen. Beides ist nötig. Bei der strategischen Ausrichtung sind wir gerade dabei, mit Ihnen gemeinsam einen Masterplan Güterverkehr und Logistik zu erarbeiten. Zum ersten Mal wagen wir uns daran, in einer Gesamtschau die Infrastruktur in Deutschland in Relation zu den gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen zu setzen und in diesem Zuge die einzelnen Verkehrsträger auf ihre Effizienz zu untersuchen.

Dabei kommen ebenso spannende wie kontroverse Fragen aufs Tapet, etwa: Wie ordnen wir unsere Flughäfen? Wie versetzen wir unsere Mega-Hubs in die Lage, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können? Wie gehen wir mit unseren Seehäfen um – unseren Toren zur Welt?

Wir sind nicht zuletzt deshalb eine erfolgreiche Exportnation, weil die Flughäfen und die Seehäfen funktionieren. Eine erfreuliche Entwicklung vollzieht sich wiederum in Hamburg: Man könne unter Umständen noch 2007 an Rotterdam vorbeiziehen, so die Expertenmeinung. Wir müssen aber auch Wilhelmshaven und Bremerhaven im Blick behalten, ebenso natürlich die Häfen an der Ostsee. Wir werden uns mit der finanziellen Ausstattung von Verkehrssystemen beschäftigen müssen und dabei auch die europäischen Richtlinien am Beispiel eines Weißbuches Verkehr mit einbeziehen.

#### *Wir brauchen ein anderes Verständnis von Mobilität*

Meine Damen und Herren, wir brauchen ein anderes Verständnis von Mobilität, wir müssen stärker in

Wertschöpfungsketten, in Transportketten denken, anstatt nur eindimensional einen Verkehrsträger oder einen Streckenabschnitt zu betrachten. Der Punkt-zu-Punkt-Verkehr, etwa vom Teilproduzenten zum Hauptproduzenten oder vom Produzenten zum Kunden, verläuft mittlerweile in längeren Linien, über weitere Distanzen und muss deshalb neu, d.h. integriert gedacht werden. Wir werden uns die strategische Frage stellen müssen, inwieweit es uns gelingt, jedem Verkehrsträger den angemessenen Stellenwert, die angemessene Rolle in der gesamten Wertschöpfungs- und Transportkette beizumessen, so dass er mit Blick auf die Kosteneffizienz, aber auch auf seine Umweltverträglichkeit und die Lebensqualität der Bevölkerung den bestmöglichen Nutzen entfalten kann.

#### *Es geht darum, jeden Verkehrsträger optimal aufzustellen – für einen optimalen Gesamtverkehr.*

Meiner Meinung nach gibt es keine ideologische Auseinandersetzung mehr zwischen den einzelnen Verkehrsträgern. Hier geht es nur darum, jeden Verkehrsträger optimal aufzustellen – für einen optimalen Gesamtverkehr.

Eine dritte entscheidende Frage lautet: Wie können wir die einzelnen Verkehrsträger besser miteinander verschränken? Das wird, auch in technologischer Hinsicht, die Aufgabe der Zukunft sein: kostengünstiger, schneller, effizienter zu werden, indem wir die Verkehrsträger enger miteinander verbinden, z.B. den Seehafen durchs Hinterland mit der Binnenwasserstraße oder gar direkt mit der Schiene. Dazu gehört, die einzelnen Verkehrsträger dort einzusetzen, wo sie sinnvoll sind. Wir werden sicher noch einmal die Diskussion mit der Europäischen Union führen, damit die transeuropäischen Netzgelder auch an die richtigen Stellen fließen, die Flaschenhalse, und nicht einfach nur in den grenzüberschreitenden Verkehr. Wir stellen uns aber ebenso strategisch in Bezug auf das Klima auf und sprechen uns dafür aus, Grenzwerte zu setzen, Richtgrößen zu definieren, die auch an die Leistungsfähigkeit der Industrie appellieren und somit als Treiber im klimaorientierten Wachstum der Logistik wirken sollen. Hier kommen die drei

20%-Marken des G8-Gipfels, auch die Kabinettsklausur im August in Meseberg, zum Tragen: Senkung des Energieverbrauchs um 20%, Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 20% und die Erhöhung der Nutzung regenerativer Energien um 20%. Und das alles im Zeitraum von 1990 bis 2020 - wahrhaft ehrgeizige Ziele. Die Finanzierung soll durch Förderprogramme flankiert werden, damit die Industrie mit diesen Anforderungen nicht allein gelassen wird.

Kommen wir nun zu den konkreten Projekten, die wir umsetzen müssen: Bei der Infrastruktur geht es darum, die Investitionsmittel des Bundes und der Länder zu verstetigen und aufzustocken. Die Nadelöhre und Flaschenhalse sorgen in der volkswirtschaftlichen Betrachtung dafür, dass wir nicht stark genug werden. Deshalb stockt der Bund seine finanziellen Zuwendungen auf.

Ich möchte einmal mehr auch öffentlich bekunden, dass jeder Euro, der etwa durch höhere Steuereinnahmen oder Umschichtung frei wird, sehr gut angelegt ist im Bereich des Verkehrsministers. Und zwar mit doppeltem Nutzen: Für die Bauindustrie und für die Mobilität der Allgemeinheit. Wir sind dabei, die Grenze von neun Milliarden Euro für die drei Verkehrsträger Straße, Schiene und Binnenwasserstraße zu überschreiten, aber unsere mittelfristige Planung könnte noch besser werden, darum noch einmal laut und deutlich: Wir brauchen mehr Unterstützung. Wir stellen uns strategisch auf, indem wir für die kombinierten Verkehrsterminals und deren technologische Entwicklung Geld locker machen. Wir stocken die Budgets auf, wenn es darum geht, wieder Gleise in die Werke zu legen. Eine Firmenpolitik, die Mitte der neunziger Jahre zum Abbau der Schienenanbindung geführt hat, drehen wir um 180 Grad, um den Einzelwaggonanschluss für die Unternehmen wieder flächendeckend zu ermöglichen. Wir investieren in die Binnenwasserstraße, die zugegebenermaßen in der letzten Zeit stiefmütterlich behandelt wurde, obwohl immerhin 12% der Güter auf Binnenwasserstraßen transportiert werden. Die Schleusen sind marode, die zweiten Kammern fehlen. Auch darum stocken wir auf immerhin 800 Millionen Euro pro Jahr auf.

Aber auch in Bezug auf das Klima stellen wir uns mit ganz konkreten Projekten auf. Hier einige Beispiele: die Umstellung der Kfz-Steuer, weg vom Hubraum als Berechnungsgrundlage – hin zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Wir wollen das Labeling für Kraftfahrzeuge durchsetzen, der Kunde soll wissen, was er kauft in Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß seines zukünftigen Fahrzeugs. Aber auch im Flugverkehr wollen wir Akzente setzen. Wir setzen uns auf europäischer Ebene dafür ein, dass es einen international abgestimmten Vertrag gibt zur Einbeziehung des Luftverkehrs in den Emissionshandel. Wir sind dabei, in München und Frankfurt den Versuch, ein Pilotprojekt, zu unternehmen, die Landeentgelte emissionsabhängig zu machen. Wir berücksichtigen dabei besonders die Stickoxide, um die Lebensqualität der Anwohner von Flughäfen zu verbessern.

*Das Mautsystem ist ein Kassenschlager für den Finanzminister und den Verkehrsminister.*

Wir haben ein 500-Millionen-Innovationsprogramm aufgelegt, das einerseits die Entwicklung der Wasserstoff- und der Brennstoffzellen, aber auch die der Hybridsysteme, der Elektrosysteme, der Batterien vorantreiben soll. 500 Millionen Euro in zehn Jahren, die noch einmal ergänzt werden durch 500 Millionen Euro, die die Industrie beisteuert. Wir investieren in Verkehrsleitsysteme. Maut war vor Kurzem noch ein Schimpfwort bzw. stand eher dafür, dass Deutschland nicht in der Lage ist, Made-in-Germany-Qualität abzuliefern. Jetzt ist dieses Mautsystem ein Kassenschlager für den Finanzminister und den Verkehrsminister. Jetzt ist es ein Exportschlager, wie die zunehmenden Anfragen anderer Länder zeigen.

Wir wollen mit dem europäischen System Galileo, kombiniert mit solch intelligenten Navigationssystemen, völlig neuartige Verkehrsleitsysteme real umsetzen – für neue Möglichkeiten der Verkehrsbeeinflussung und bessere Unterstützung der Spediteure. Auch dafür nehmen wir namhafte Geldbeträge in die Hand. Hier kann Deutschland Weltmarkt- und Technologieführer werden und mit neuen Produkten neue Arbeitsplätze schaffen.

Aber auch in Bezug auf die Lebensqualität, auf die Gesundheit unserer Bürger wollen wir konkrete Projekte umsetzen. Das Thema Lärm spielt hier eine zunehmend größere Rolle. Wir sind dabei, gemeinsam mit der Deutschen Bahn AG über eine Lärminderung bei Eisenbahnwaggons zu reden. Eisenbahnwaggons haben eine sehr lange Lebensdauer. Aber die machen leider auch viel Lärm. Wir reden mit den Bundestagsabgeordneten darüber, ob wir die Komposit-Bremse, die sogenannte K-Sohle oder Flüsterbremse verstärkt einsetzen können. Das ist eine technologische Entwicklung, die es uns möglich machen soll, logistisches Wachstum und Lebensqualität der Menschen miteinander in Einklang zu bringen.

Noch etwas zur Deutschen Bahn: Wir sind uns einig, dass der Logistiker, dass das Speditions- und Mobilitätsunternehmen auf der Schiene Nummer 1 auch in Zukunft stark sein muss. Wir sind uns auch einig, dass dazu Geld nötig ist. Wir sind uns schon nicht mehr einig darüber, woher dieses Geld kommen soll. Die Einen sagen, es soll der Steuerzahler auf den Tisch legen, und zwar über die Beträge hinaus, die er ohnehin schon zahlt. Die Bundestagsfraktionen der Koalition haben sich vor langer Zeit entschieden, über eine Teilprivatisierung, also mit der Hilfe privater Partner dieses Geld zu akquirieren. Uns geht es darum, in der unmittelbar vor uns stehenden Phase der nächsten zehn Jahre unsere Zeit und unsere Nerven nicht damit zu verschwenden, einen Konzern auseinander zu nehmen, der in den letzten zehn Jahren hervorragende Arbeit als integrierter Konzern geleistet hat, das ist unbestritten.

Und wenn es darum geht, Wettbewerb zu organisieren, brauchen wir Deutsche uns vor niemandem zu verstecken. Da sollen erst einmal andere EU-Mitgliedstaaten nachziehen. Wir organisieren, immerhin mit 300 Wettbewerbern, den Schienenverkehr, den Güterverkehr, der momentan rund 16%ige Zuwächse verzeichnen kann, Gleiches gilt für den Nahverkehr und den Fernverkehr. Dabei wachsen die Wettbewerber naturgemäß nur leicht, wie man es auch in anderen Ländern beobachten kann. Wir haben seit dem 1. Januar 2007 die Grenzen für den internationalen Güterverkehr in Europa geöffnet, ab dem

1. Januar 2010 für den internationalen Personenverkehr. Es muss uns gelingen, die Deutsche Bahn AG mit dem nötigen Geld zu versorgen, damit sie im Wettbewerb in Deutschland bestehen, sich andererseits aber auch in den anderen sich geöffneten Märkten ihre Stellung behaupten und ausbauen kann.

Ich habe bereits in einem Nebensatz die internationale Konkurrenz für unsere See- und Flughäfen angesprochen. Uns erwächst in Slowenien, in Koper, ein Konkurrent für unsere Seehäfen. 90% der Containerschiffe aus Asien kommen durch den Suez-Kanal. Sie können im Norden des Mittelmeers bequem in Triest oder Koper anlanden. Aus Umweltgründen ist das sicher auch sinnvoll. Nun wird im Laufe der nächsten 10, 15 oder 20 Jahre die Entwicklung unter Umständen dahin gehen, dass der Norden Italiens nicht mehr aus Hamburg, Rotterdam oder Antwerpen bedient wird – über den noch zu grabenden Brenner-Basis-Tunnel. Aber: Es ist doch sinnvoll, dass wir dabei sind, wenn der Hafen Koper sich entwickelt, wenn die Schienen durch Slowenien gelegt und an das bestehende europäische Netz angeschlossen werden. Es

ist doch wichtig, dass die DB AG an diesem Punkt als starker Player mitspielt und in den entstehenden Transport- und Wertschöpfungsketten eine entscheidende Rolle einnimmt.

Das gilt genauso, wenn wir eine Verkehrslinie von Asien nach Europa über Land organisieren wollen. Wir reden über transeuropäische Netze! Ein Beispiel ist das Netz von Paris nach Bratislava, das TEN-Netz Nummer 17. Zukünftig werden wir über internationale Netze reden und wir werden uns die Frage stellen müssen, ob wir den Containerverkehr nicht wesentlich kostengünstiger und schneller über den Schienenweg abwickeln können. Damit wir aber überhaupt an dieser Entwicklung konstruktiv und mitgestaltend teilnehmen können, brauchen wir – ich sage es noch einmal – mehr Unterstützung. Und dafür erscheint mir, in Bezug auf die DB AG, die Partnerschaft mit privaten Investoren als gangbarster Weg.

Sehr verehrte Damen und Herren,  
ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

*Wolfgang Tiefensee: „Neuartige Verkehrsleitsysteme – hier kann Deutschland Weltmarktführer, Technologieführer werden.“*







## Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

### I. Deutschlands Logistik im globalen Kontext

Die Entwicklung der globalen Wirtschaft und ihrer Warenströme stellt die deutschen Logistikanbieter und die Logistikinfrastruktur vor große Herausforderungen. Gleichzeitig kann Deutschland auch weiterhin Gewinner dieses Prozesses sein. Hierfür ist eine gemeinsame Anstrengung von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik vonnöten.

### II. Logistik: Herausforderung „Top 3“

Logistik ist eine zentrale Herausforderung für betriebliche Abläufe und bietet dem Handel große Einsparmöglichkeiten und enorme Potenziale der Qualitäts-

und der Serviceverbesserung. Wie leistungsfähig ist die Logistikkompetenz deutscher Unternehmen? Und: Wie lässt sich die Situation verbessern? Ein Vorschlag für viele Unternehmen: Outsourcing an Spezialanbieter.

### III. Handel braucht Logistiker

Ohne die nachhaltige Sicherung des Fachkräftenachwuchses kann Deutschland seine Stellung als führender Logistikanbieter nicht halten. Wie ist es um diesen Nachwuchs bestellt, wie um die Logistikkompetenz in den Unternehmen? Dem enormen Bedarf muss mit einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten begegnet werden.

### IV. Handel braucht Logistik – Logistik braucht Infrastruktur

Moderne, effiziente Logistik verlangt nach einer auf sie abgestimmten Infrastruktur. Welche Anforderungen werden durch Ansätze zur Intermodalität an die Entwicklung der deutschen Infrastruktur gestellt?

### V. Infrastrukturfinanzierung

Neue Logistik braucht auch neue Infrastruktur. Die Diskussion berührt daher auch die Frage, wie die notwendigen Investitionen hierfür finanziert werden können. Thematisiert werden sowohl die Bahnreform wie auch Konzepte nutzerbasierter Infrastrukturfinanzierung.

### VI. Logistik einen Rahmen geben

Gesetzgebung muss lenken und für Qualität sorgen – kann aber auch unnötig bremsen. Der Gesetzgeber sollte sich daher seiner Bedeutung als Faktor im Wettbewerb bewusst werden und durch die gesetzliche Rahmensetzung nicht unnötige Verzerrungen in der globalen Konkurrenz schaffen.





Prof. Dr.-Ing. Frank Straube, Leiter des Bereichs Logistik an der Technischen Universität Berlin

## I. Deutschlands Logistik im globalen Kontext

### Herausforderung und Chance

Ein prognostiziertes Wachstum der Weltbevölkerung um 50% bis zum Jahr 2050 wird, einem Gutachten der Weltbank zufolge, mit einer Verdoppelung der weltweiten Kaufkraft einhergehen. Dies wird Handel, Transport und Logistik auf das Sechsfache des heutigen Volumens anwachsen lassen. In dieser Herausforderung steckt eine enorme Chance – nicht zuletzt auch für den Logistikstandort Deutschland und für deutsche Logistikanbieter.

Die Logistikbranche wächst schon jetzt überproportional, im Vergleich zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum dreimal so stark. Die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen an die Qualität und Kapazität deutscher Logistik sind somit immens.

Deutschland verfüge, so Prof. Straube, nicht nur über eine bedeutende und anerkannte Kompetenz als Logistikanbieter. Hochkompetente Arbeitskräfte, umfangreiches praktisches Know-how der Logistikdienstleister und eine international kompetitive Forschungslandschaft könnten vielmehr Logistiklösungen zum Exportschlager der deutschen Wirtschaft auf diesem expandierenden Markt werden lassen.

*Tiefensee: „zentraler Ansprechpartner für Logistik“*

Um diese Chance jedoch voll auszuschöpfen, um logistische Forschung effektiv umsetzen zu können, sei es erforderlich, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen einzubinden. Um dies zu er-

reichen und somit die Logistikkompetenz Deutschlands mit aller Energie für die globale Konkurrenz zu stärken, bot sich Herr Minister Tiefensee als zentraler Ansprechpartner der Regierung an: „Der Verkehrsminister empfindet sich als Schirmherr ... Es muss eine Leadership-Funktion geben, eine Führerschaft. Das werden wir gern tun.“

Das lebendige gesellschaftliche Geschehen am Standort Deutschland, so Tiefensee, hat auch immer wieder zu eigenen wirtschaftlichen Lösungen und Kompetenzen geführt. Sich auf diese Stärken zu besinnen, solle immer wieder als Losung gelten.

*Straube: „Umwelt und Logistik zu verbinden, wäre ein Exportschlager.“*

Zum Beispiel die Umwelttechnologie „Made in Germany“. Sie genießt weltweit höchste Anerkennung. „Umwelt und Logistik zu verbinden, wäre ein Exportschlager“, so Prof. Straube. Nötig dafür sei die Entwicklung allgemein gültiger Standards, wie sie etwa China in Bezug auf seine internatio-

nale Logistik nutze. Hocheffizienten Handel durch modernste Logistik so zu realisieren, ohne dass Umwelt und Lebensqualität unnötig beeinträchtigt werden, könnte Deutschlands Angebot an die Welt werden.

Eine weitere Stärke, auf die es zu bauen gelte, sieht Prof. Straube in den gesammelten Stärken Europas. So gebe es ein EU-Programm, welches von Europa als einheitlichem Logistikstandort ausgehe und aus kleinen und mittelständischen Unternehmen Best-Practice-Lösungen sammle. Die Spanne dieser Lösungen reiche von mitunter genialen, weil simplen, Möglichkeiten zur Reduzierung von Frachtvolumen bis hin zu technischen Innovationen, wie Verkehrslenkungs- oder Kommunikationssystemen.

Deutschland sollte immer wieder daran erinnert werden, seiner Kreativität Raum schaffen, Stärken zu nutzen und Problemen mit konzentrierter Anstrengung zu begegnen. Als Teil Europas wird Deutschland dann auch weiterhin Globalisierungsgewinner bleiben!

## II. Logistik: Herausforderung „Top 3“

Wie ist es derzeit um die Logistik-Kompetenz deutscher Unternehmen bestellt

Einer Umfrage nach, so Prof. Straube, meinen lediglich 15% der Unternehmer in Deutschland, sie hätten ihre logistischen Möglichkeiten bereits ausgereizt. Daraus folge, dass die restlichen 85% dort teilweise noch bedeutendes Wachstumspotenzial und Effizienzreserven sehen. Insbesondere Unternehmen, die Teile ihres Betriebes ins Ausland verlagert haben, würden durch die neu dazugekommenen logistischen Aufgaben vor große Probleme gestellt. Die meisten schätzten hierbei die eigene Entwicklung internationaler Logistiknetzwerke als schlecht bis annehmbar ein. Die eigene Logistik rangiere bei ihnen unter den ersten drei Top-Herausforderungen.

*Straube: „Unzureichende logistische Lösungen als Hemmschuh für Produktivität und Wachstum“*

Doch auch für die innerdeutsche Logistik sieht Straube noch erheblichen Verbesserungsbedarf: Im letzten Jahr seien innerhalb der Maschinenbaubranche die Lieferzeiten nur zu 45% eingehalten worden – unzureichende logistische Lösungen also als Hemmschuh für Produktivität und Wachstum. Die Tatsache, dass die Lieferzeit für ein Möbelstück dreimal länger dauern kann als diejenige für einen PKW, offenbart den Nachholbedarf bestimmter Branchen und Unternehmen an logistischer Kompetenz und zeigt gleich-



zeitig das Optimierungspotenzial optimierter logistischer Prozesse auf.

Die Bedeutung der Logistik werde inzwischen auch von vielen Industrieunternehmen erkannt. Studien würden in Auftrag gegeben, die Fehler der betriebsrelevanten Logistik aufdeckten und innovative Lösungen implementieren sollen. In Sachen Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Kosteneffizienz könne noch viel getan werden. Auch die Logistikbranche selbst sei in puncto Effizienz noch steigerungsfähig.

Ein Weg zur Verbesserung logistischer Prozesse könne auf Unternehmensebene kurz- bis mittelfristig verstärktes Outsourcing sein. Straube weist

darauf hin, dass lediglich 30% der in Unternehmen anfallenden Logistikkosten für ausgelagerte Logistikleistungen aufgewandt werden. Die restlichen 70% fallen im Unternehmen selbst an, das in aller Regel nicht auf dem neuesten Stand logistischen Know-hows ist. Viele Unternehmen sollten erkennen, dass sie mit einem Fokus auf ihre Kernkompetenzen und der Auslagerung der Logistik an spezialisierte Lösungsanbieter mittelfristig besser fahren.

Deutschland, so das Fazit der Runde, sei stark und kann zudem noch enorme Potenziale heben – dies müsse jedoch angesichts globaler Konkurrenz auch energisch gefördert und gefordert werden.

### III. Handel braucht Logistiker

#### Nachwuchs und Leistung deutscher Logistikexperten

Erich Staake sieht Deutschland in Bezug auf die Fachkompetenz seiner Logistikexperten gut aufgestellt. Dies ließe sich nicht zuletzt daraus ableiten, dass die deutsche Logistik weltweit einen der Spitzenplätze belege. Jedoch sei ein zunehmender Mangel an Nachwuchskräften zu verzeichnen, der im Zuge wachsender Forderungen an die Logistik in absehbarer Zeit eklatant zu werden droht. Grund dafür sei nicht zuletzt mangelnde Aufklärung über den Wirtschaftszweig. Oftmals wüssten viele schon mit dem Begriff Logistik wenig anzufangen. Einen Ansatz zur Abhilfe beschreibt Staake mit einer eigenen Initiative: Er und Kollegen aus anderen Logistikunternehmen besuchen Schulen, Fachhochschulen und Universitäten, um den Berufstätigen von morgen die Logistik, ihre Wertigkeit, ihr Wachstum und damit verbundene Karrierechancen näher zu bringen.

*Straube: „Wir könnten die Ausbildungskapazitäten der Universitäten verdoppeln und würden sofort Abnahme finden.“*

Auch Prof. Straube stellt eine Diskrepanz zwischen dem Bedarf und dem tatsächlichen Bestand an gut ausgebildeten Logistikern fest. Rund 3000 Stellen pro Jahr könnten nicht adäquat besetzt werden, und das absehbare Wachstum ist hier noch nicht eingerechnet: „Wir könnten die Ausbildungskapazitäten der Universitäten verdoppeln und würden sofort Abnahme finden“.

Doch seien mangelnde Ausbildungskapazitäten nur ein Faktor. Auch andere Arbeitsfelder müssten noch bestellt werden. So sei etwa das Angebot an logistischer Weiterbildung für die Führungsebenen noch nicht auf dem Niveau, das die Globalisierung vorgibt.

Die Universitäten hätten inzwischen jedoch reagiert: Logistik könne, so Straube, das derzeit am stärksten wachsende Studienfach in Deutschland sein. Dennoch müssten die Kapazitäten der Universitäten noch aufgestockt werden, um dem zu erwartenden Personalbedarf in Wirtschaft, Verwal-

tung und Wissenschaft gerecht werden zu können. Gleiches gelte für die Ebene der Berufsausbildung und, aufgrund der rapiden Entwicklung der Logistiklösungen selbst, darüber hinaus auch für den Bereich der Fachkräfte-Weiterbildung. Insbesondere hier sei die Eigeninitiative der Wirtschaft zu loben, die stark in die Personalentwicklung investiere.

Die Bedeutung der nachhaltigen Sicherung des Logistikernachwuchses wird auch von Frau Bruhn-Braas unterstrichen. Sie identifiziert einen Bedarfsschwerpunkt auch bei Arbeitern und Angestellten – Speditionskaufleuten, Lageristen oder Logistikkassistenten. Aufgrund der hochgradig kompetitiven wirtschaftlichen Entwicklung der Transportbranche in den letzten zehn Jahren habe den mittelständischen Betrieben zumeist Zeit und Kapital gefehlt, mittelfristig zu planen und in Ausbildung zu investieren.

*Bruhn-Braas: „Wir stellen immer wieder fest, dass die Lehrpläne derart verkrustet sind, dass sie überhaupt nicht mehr zu dem passen, was die Lehrlinge im Betrieb lernen.“*

Neben dem Personalmangel merkt Helly Bruhn-Braas aber auch qualitative Defizite im Bereich der Ausbildung an: „Wir stellen immer wieder fest, dass die Lehrpläne derart verkrustet sind, dass sie überhaupt nicht mehr zu dem passen, was die Lehrlinge im Betrieb lernen.“ Das Problem werde jedoch inzwischen erkannt und großes Engagement zu seiner Lösung aufgewandt. Wünschenswert sei dabei allerdings eine bundesweite Einheitlichkeit, dem der bildungspolitische Föderalismus eher im Wege stehe.

Logistik und ihre Berufe müssen stärker angepriesen werden; die Kommunikation des Wachstumspotenzials der Branche wird hierbei sicherlich hilfreich sein.

Prof. Dr.-Ing. Frank Straube mit Moderator Tilman Billing



## IV. Handel braucht Logistik – Logistik braucht Infrastruktur

### Entwicklungsanforderungen an die deutsche Infrastruktur

Das größte Hindernis für den Güterverkehr ist oftmals der Personenverkehr, das gilt besonders für die Schiene und die Straße. Im Jahr 2006, so Bundesverkehrsminister Tiefensee, wurden auf der Schiene die 100 Milliarden Tonnenkilometer überschritten. Das erwartete weitere Wachstum der Warenströme werde die bereits bekannten Engpässe im Schienennetz noch stärker bloßlegen.

*Tiefensee: „Der Güterverkehr muss an neuralgischen Punkten vom Personenverkehr getrennt werden.“*

Ein prominenter Lösungsansatz des vom Verkehrsministerium initiierten Masterplans Güterverkehr und Logistik sehe vor, den Güterverkehr an neuralgischen Punkten vom Personenverkehr zu trennen, so Bundesminister Tiefensee. Ein weiterer Hebel setze an der effektiveren Nutzung der vorhandenen Kapazitäten an: Bisher habe der Güterverkehr sich stets nach den Fahrplänen des Personenverkehrs richten müssen. In Zukunft werde jedoch der ungehinderte weil schnellere und unabhängige Gütertransport benötigt. Mit Hilfe des so genannten European Train Control System soll es möglich werden, Personen- und Güterverkehr untereinander so einzutakten, dass letztendlich mehr Züge pro Zeiteinheit einen jeweiligen Streckenabschnitt befahren können.

Nicht zuletzt ist zugunsten der Lebensqualität in Städten geplant, den Güterverkehr von Ballungszentren fernzuhalten oder zumindest seine Lärmmission zu vermindern. Die Realisierung dieser und weiterer Logistiklösungen, zu denen auch die „Magistrale für Europa“ gehört, erfordere große Investitionen.

Generell laute aber das Motto flüssiger und umweltfreundlicher Logistik: Weg von der Straße hin

zur Schiene. Darum gehe die Planung bezüglich des Straßennetzes auch weniger dahin, weitere Straßen zu bauen, als vielmehr die vorhandenen instand zu halten und wo nötig auszubauen, so der Bundesverkehrsminister.

Neues Denken der Logistik: Weg vom einzelnen Verkehrsträger – hin zu intermodalen Lösungen mit verschiedenen Verkehrsträgern.

Logistik benötige aber neue Konzepte zur Effizienzsteigerung im Güterverkehr. In diesem Kontext viel genannte Stichworte sind „Transportketten“ und „Netzwerke“. Sie drücken ein neues Denken der Logistik aus: Weg vom einzelnen Verkehrsträger – hin zu intermodalen Lösungen mit verschiedenen Verkehrsträgern.

*Straube: „Trimodalität lässt Warenströme nur dann reibungslos fließen, wenn die beteiligten Verkehrsträger nahtlos aneinander anschließen. Ein einziger Engpass innerhalb der Kette wirkt sich dann negativ auf die Dauer oder die Kosten des ganzen Transports aus.“*

Indem man jeden Verkehrsträger seinen spezifischen und jeweiligen Möglichkeiten entsprechend in eine Transportkette integriert, gelangt das Frachtgut schneller, kostengünstiger und umweltverträglicher von einem Ort zum anderen. Die Umsetzung trimodaler Konzepte - Lösungen der drei Hauptverkehrsträger Schiene, Wasser und Straße - erfordern in den meisten Fällen den Ausbau oder die Optimierung der Infrastruktur insbesondere an den Schnittpunkten. Straube: „Trimodalität lässt Warenströme nur dann reibungslos fließen, wenn die beteiligten Verkehrsträger nahtlos aneinander anschließen. Ein einziger Engpass innerhalb der Kette wirkt sich dann negativ auf die Dauer oder die Kosten des ganzen Transports aus.“



*Helly Bruhn-Braas, Vizepräsidentin des Bundesverbandes des Deutschen Groß- und Außenhandels im Gespräch mit Dieter Bock*

Beispiel: In den großen Seehäfen Hamburg und Bremerhaven wird rund um die Uhr gearbeitet, die Anbindung ans Hinterland ist dagegen nur tagsüber von Montag bis Freitag besetzt. Somit lagern importierte Güter in teuren Hafenanlagen, anstatt längst auf dem Weg zu ihrem Bestimmungsort zu sein.

*Staaake: „Dann musste ich halt selbst eine Bahn gründen: Duisburg Rail. Bis heute konnten wir allein für drei Produkte 30000 LKW-Bewegungen auf unser Schienennetz verlagern.“*

Die Diskussion unterstreiche, so Staaake, dass wichtige Impulse zur Entwicklung der Logistikinfra-

struktur von zumindest zwei Gruppen kommen. Zum einen sind dies die Länder und der Bund mit dem forschungsgeliteten Blick für die Gesamtheit der Infrastruktur. Die zweite Gruppe sind Einzelunternehmen, die mit dem Ziel ihre Produkte effizient zu befördern, selber Lösungen entwickeln und ihr Unternehmen beispielsweise an das Schienennetz anschließen. Hierfür steht auch die Duisburger Hafen AG. Diese hat selbst eine Bahnlinie gegründet, um umgeschlagene Waren ins Hinterland zu transportieren. Diese Eigeninitiativen brauchten oftmals lediglich eine Anschubfinanzierung, um derartige standortspezifische Lösungen zu implementieren.

## V. Infrastrukturfinanzierung

### Wie werden die notwendigen Investitionen in die Logistik-Infrastruktur finanziert?

Die Frage der Finanzierung und Finanzierbarkeit der notwendigen Infrastrukturinvestitionen nahm auf dem Podium wie in der Diskussion mit dem Publikum einen großen Platz ein. Hierbei wurde insbesondere eine breitere, nutzerbasierte Infrastrukturfinanzierung gefordert.

Minister Tiefensee betonte, dass die Finanzierung der Straßen bereits durch Mineralöl- und Kfz-Steuer nutzerabhängig erhoben werde. Selbst die anteilige Umweltbelastung sei hierin schon enthalten, da sich die Kfz-Steuer am Schadstoffausstoß orientiere. Da es aber vorrangig die LKW seien, die Scha-





Erich Staake, Sprecher des Vorstandes der Duisburg Hafen AG

den an der Straße verursachten, werde diesen über die Steuern hinaus eine Autobahnmaut auferlegt.

Doch auch private Investoren beteiligen sich zunehmend am Ausbau von Straßen, insbesondere Autobahnen. Hierbei sei insbesondere das A-Finanzierungsmodell zu nennen (wobei ein Investor, der einen bestimmten Autobahnabschnitt verbreitert und anschließend bewirtschaftet, neben einer Anschubfinanzierung die in seinem Abschnitt anfallende LKW-Maut erhält). Vorteile seien hierbei

die im Vergleich zur öffentlichen Hand zügigere und effizientere Abwicklung des Projekts. Einige finanziell aufwändige Strecken, wie z.B. bestimmte Tunnel und Alpaufstiege, werden über das F-Modell unterhalten (Hier zahlt jeder Nutzer, ob LKW oder PKW, eine Mautgebühr).

*Staake: „Aufgrund der behördlichen Genehmigungsverfahren ist bei uns ein Warehouse im Bau um 30% teurer als in Holland.“*

## VI. Logistik einen Rahmen geben

### Gesetzgebung als Wettbewerbsfaktor

Innovative Projekte brauchen Innovationsbereitschaft auf allen Ebenen. Die größten Hemmnisse bei der Verwirklichung fortschrittlicher Vorhaben liegen laut Erich Staake immer wieder in deren behördlicher Genehmigung. Viele Bauvorschriften zögen Kosten nach sich, die Deutschland im Wettbewerb mit seinen Nachbarländern benachteilige. Als der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder

den Duisburger Hafen besucht habe, „wollte der es gar nicht glauben, dass bei uns ein Warehouse im Bau um 30% teurer ist als in Holland“. Zur Zeit würden 60% der Waren für Deutschland durch die BeNeLux-Länder transportiert, die Wertschöpfung in der Logistik finde demnach größtenteils vor den Toren Deutschlands statt.

Sicher sei die niederländische Logistik traditionell sehr gut entwickelt und gelte selbst für Deutschland als Maßstab. Doch wenn Deutschland seine Wertschöpfung im Bereich Logistik steigern und als Logistikstandort für ausländische Investoren attraktiver werden möchte, brauchen vor allem private Initiativen die Unterstützung der Politik.

*Staake: „Deutschland muss nicht jede EU-Richtlinie zu 150% umsetzen.“*

Es sei erforderlich, gewisse Standards zu hinterfragen und gegebenenfalls ihre europaweite Harmonisierung voranzutreiben, um Wettbewerbsgleichheit herzustellen. Europarecht gelte zwar generell für alle EU-Länder, doch bleibe dabei genügend Auslegungsspielraum, und Deutschland müsse nicht jede EU-Richtlinie zu 150% umsetzen, so Erich Staake. Bezüglich der Schifffahrt sei hier besonders die Hafensicherheitsrichtlinie erwähnenswert, die in der strengen deutschen Auslegung immense Kosten verursache und den Logistikstandort Deutschland gegenüber seinen Wettbewerbern schwäche.

Bundesverkehrsminister Tiefensee betonte hier jedoch, dass entsprechend dem Koalitionsvertrag mittlerweile europäische Vorgaben nur noch eins zu eins umgesetzt würden. Regierungshandeln sei aber auch, die Interessen Aller in Entscheidungen mit einzubeziehen: „Wenn es darum geht, Bauwerke so ordentlich zu bauen, dass sie nicht einstürzen, wenn Schnee darauf liegt, dann muss man sich auch damit abfinden, dass wir ein gewisses Maß an Bürokratie brauchen.“ Deutschland könne seine relativ strengen Standards als Qualitätsmerkmal begreifen und in Brüssel als neue Richtlinien durchsetzen.

In der Runde werden auch Forderungen nach Abschaffung überholter Gesetze laut. Man könne beispielsweise, wie es die Niederlande bereits praktizieren, den Nutzen von Gesetzen testen, indem man überschaubare lokale Gemeinschaften einmal ohne ein bestimmtes Gesetz auskommen lasse. Auch könnten neue Gesetze zukünftig nach fünf Jahren in Wiedervorlage gelegt werden, um deren Effektivität und Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

Schließlich wurden die behördlichen Planungs- und Genehmigungsverfahren moniert: „Wenn ein Flughafen dann endlich einmal geplant ist, dann braucht man ihn schon nicht mehr in dieser Größenordnung, weil sich Verkehr sehr schnell entwickelt“, sagt Helly Bruhn-Braas. Es seien zu viele verschiedene Behörden in einzelne Projekte involviert, so dass allein deren Koordination miteinander den Genehmigungsprozess lähme.

Der Bundesverkehrsminister teilt insgesamt diese Meinung. Instrumente wie das Infrastrukturplanungsbeschleunigungsgesetz zielten daher darauf ab, Anhörungsverfahren parallel – statt wie bislang linear – stattfinden zu lassen. Bereits in der Planungsphase ließen sich bspw. Grundstücksfragen klären und unter Umständen Planungszeiträume um bis zu zwei Jahre reduzieren.

Deutschland hat alle Möglichkeiten, seine Position in der weltweiten Logistik mit großem Erfolg zu behaupten. Wenn Deutschland die Herausforderung annimmt, die durch die dynamische globale Entwicklung entsteht, die notwendigen Maßnahmen schnell und energisch umsetzt, wird es seinen Titel Exportweltmeister erfolgreich verteidigen können.

Die Ressourcen sind vorhanden, die Lösungswege gezeichnet. Das enorme Potenzial der Logistik muss nun energisch kommuniziert werden um das Engagement aller Akteure zu mobilisieren. Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung wird sich weiter aktiv an der Diskussion dieses für den Standort Deutschland entscheidenden Themas beteiligen.

