

Nachhaltige Logistik Zukunftslösungen brauchen Kooperation und Kommunikation

In den 90er-Jahren erlebten Studien und Konzepte zur Citylogistik einen Hype – und verliefen im Sand. Der Logistik bescheren ihr Anteil an den CO₂-Emissionen, ihre Bedeutung für die Lebensqualität und Berichte über Arbeitsausbeutung eine neue Aufmerksamkeit, was die Suche nach Zukunftskonzepten forciert. VON ACHIM HALFMANN

Nach dem Scheitern der großen politischen Entwürfe und angesichts einer wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit im öffentlichen Bewusstsein haben viele Logistikdienstleister das Thema für sich entdeckt. „Im Bereich der Green Logistics ist bereits einiges erreicht worden. Aber zu häufig setzen Unternehmen derzeit noch auf isolierte Maßnahmen“, sagt der Logistikwissenschaftler Prof. Carsten Deckert von der Cologne Business School. „In der Zukunft brauchen wir verstärkt eine ganzheitliche Betrachtung der Logistik, die Verpackung, Transport und Lagerung in den Blick nimmt.“

Bei der Verpackung kommt der Wahl von ressourcenschonenden und wiederverwertbaren oder recycelbaren Materialien eine große Bedeutung zu. „Darauf legen immer mehr Firmen Wert“, so Deckert, und arbeiten etwa an der Verringerung von

Abfallmengen. „Die wenigsten Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es beim Lagerhausmanagement“, sagt der Wissenschaftler. Aber es sei etwas in Bewegung geraten: Für die großen Logistikzentren ist die Energieeffizienz zu einem wichtigen Thema geworden.

Unternehmensübergreifend bündeln

Den größten Nachhaltigkeitshebel sieht Deckert im Transport. So erzeugt der rapide wachsende Onlinehandel eine Vielzahl an Paketzustellungen. Die Bündelung von Auslieferungsfahrten könnte dabei zu einer Verkehrsreduzierung beitragen. „Bündelung hat den größten Effekt, wenn sie unternehmensübergreifend geschieht“, sagt Deckert. Von einer Zustellungs Kooperation auf der „letzten Meile“ sind die Logistikkonzerne allerdings weit entfernt.



UPS setzt vor allem
auf Effizienz.



Auch für Marcus Dettenbach, der an der Universität Köln im Bereich Supply Chain Management forscht, ist es von Logistikern „zu kurz gedacht, nur die vorhandenen Strecken immer effizienter zu bewirtschaften oder nur die eigene Firma im Fokus zu haben.“ Der Trend gehe ganz klar hin zu einer Vernetzung von Informationsflüssen und damit zu höherer Transparenz. „In meiner Forschung beschäftige ich mich beispielsweise mit dem Informationsaustausch zwischen Firmen und wie daraus Vorteile für alle Beteiligten und die Umwelt entstehen.“

Kooperationspotenzial sieht der Wissenschaftler zudem für kleine und mittlere Unternehmen, die einen eigenen Fahrzeugpark betreiben. Ein gemeinsam genutzter Fuhrpark könne mit Elektrofahrzeugen und professionellen Echtzeit-Routenplanungssystemen ausgestattet werden. Das noch bis 2015 laufende Shared-E-Fleet-Projekt des Fraunhofer IAO entwickelt dazu konkrete Lösungsansätze für KMUs. „Kollaboration unter Logistikdienstleistern ist etwas, dem sich in Zukunft niemand wird verweigern können. Die Effizienzsteigerungspotenziale sind einfach zu groß, um sie nicht zu nutzen“, so Dettenbach.

Effizienz und zuverlässige Zahlen

Derzeit machen sich die Unternehmen jeweils einzeln auf den Weg zu nachhaltigeren Dienstleistungen. So hat UPS als zentrale Zukunftsherausforderungen die Stadtlogistik, die Klimadebatte und die Zustellung auf der „letzten Meile“ identifiziert. „Da gibt es noch jede Menge zu tun“, sagt Peter Harris, Europa-Direktor Nachhaltigkeit bei UPS. In einer Zusammenarbeit mit anderen Logistikdienstleistern sieht der Nachhaltigkeitsdirektor keine Perspektive, sein Unternehmen sei mit den größtmöglichen Fahrzeugen unterwegs – und die seien stets voll ausgelastet.

„Wir sind überzeugt, dass Effizienz der Schlüssel zu nachhaltigen Logistiklösungen darstellt“, sagt

Harris. Weil das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit die Effizienz von Logistiklösungen nach vorne stellt, werden die Mess- und Steuerbarkeit logistischer Prozesse ganz groß geschrieben. UPS nutzt das Green House Gas Protocol zur Standardisierung seiner Angaben und kooperiert mit Green Freight Europe. „Wir wollen ganz sicher sein, dass man sich auf das, was wir sagen, verlassen kann“, so Harris. Gerade zu den Angaben über CO₂-Emissionen fehlt es Nachhaltigkeitsberichten häufig an einer solchen Vergleichbarkeit. Diese Auffassung wird von zahlreichen Experten geteilt.

Lastenfahrrad und Elektro-Transporter

Bei den Perspektiven für alternative Antriebe sieht der Nachhaltigkeitsmanager Grenzen. „Bei Schwertransporten helfen keine Elektrofahrzeuge“, sagt Harris. Hier sei der Einsatz von Bio-Methan denkbar, einem aus Landwirtschafts- und Lebensmittelabfällen erzeugten Naturgas. Die Verfügbarkeit von Bio-Methan hänge allerdings an politischen Entscheidungsprozessen. Alternative Antriebe könnten insbesondere bei der Endzustellung in städtischen Ballungsräumen zum Einsatz kommen. UPS experimentiert mit Elektro-Transportern und sogenannten „Cargo Cruisern“, mit einem elektrischen Antrieb unterstützten Dreirädern.

Solche alternativen Beförderungskonzepte besitzen auch für die Deutsche Post DHL Bedeutung. „Hier führen wir gerade einen großen Feldversuch durch, mit dem wir die flächendeckende CO₂-freie Zustellung in der Stadt prüfen“, sagt Prof. Christof Ehrhart, Direktor Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung bei der Deutschen Post DHL. „Bei Projektende 2016 werden in Bonn und Umgebung 150 Elektrofahrzeuge unterwegs sein und die gesamte Verbundzustellung – das heißt die Zustellung aller Briefe und Pakete – CO₂-optimiert durchführen.“ Am Anfang des Bonner Feldversuchs stand ein intensiver Stakeholderdialog.

„Kollaboration unter Logistikdienstleistern ist etwas, dem sich in Zukunft niemand wird verweigern können.“



Es geht nur im Dialog

Zum Stakeholderdialog hat die Deutsche Post DHL im Oktober eine eigene Studie vorgelegt. Hier sieht Ehrhart in seiner Branche Nachholbedarf: „Die Logistikindustrie unterliegt in diesem Bereich anderen Anforderungen und Ausgangsbedingungen als zum Beispiel die Pharma- oder Chemieindustrie, die hier heute bereits auf einem hohen Niveau aktiv sind. Diese Branchen sind zu einem früheren Zeitpunkt mit höheren Anforderungen konfrontiert worden als wir und deshalb sind wir noch an einer etwas früheren Stelle in der Kurve als diese.“

Logistische Dienstleistungen brauchen sowohl die Akzeptanz von Anwohnern als auch eine enge Abstimmung mit den Auftraggebern. Denn letztlich sind es die Geschäftskunden, die mit Just-in-Time- und Late-fit-Konzepten ein hohes Verkehrsaufkommen herausfordern und nachhaltige Lösungen erschweren. Die Kunden der Deutschen Post DHL – und wohl auch ihrer Mitbewerber – haben konkrete Vorstellungen davon, was sie im Bereich Nachhaltigkeit – etwa in Bezug auf einen verringerten CO₂-Ausstoß – erreichen wollen. Ehrhart dazu: „Manche wissen sogar, welche Art von Lösung sie anstreben, aber häufiger fragen uns unsere Kunden: Was könnt Ihr für uns tun?“ Um effiziente Lösungen für das Frachtgeschäft zu finden, muss der Kunde „erklären, wie sein Geschäft funktioniert, wie seine Kundenbeziehungen aussehen, welche Transportwege er normalerweise nutzt und welche Anforderungen sein Produkt hat.“

Darf grüne Logistik kosten?

Die Kunden ihrerseits werden von Stakeholdern zu ehrgeizigen Nachhaltigkeitszielen verpflichtet und brauchen deshalb nachhaltige Logistiklösungen. Logistikdienstleister haben für Geschäfts- und Privatkunden nachhaltige Transportlösungen im Angebot und verzeichnen ein Wachstum dieses Marktsegments. „Dennoch stehen wir in einer preissensitiven Branche häufig noch vor der Herausforderung, den Kunden einen eventuellen Aufpreis für diese Dienstleistungen zu vermitteln“, sagt Ehrhart. „Darin liegt eine Zukunftsaufgabe für die Kommunikation: Zu vermitteln, dass grüne Logistik nicht umsonst zu haben ist.“

Nicht aus dem Blick geraten darf bei der Diskussion um eine nachhaltige Logistik die Bedeutung der Mitarbeiter. Ehrhart: „Unser ökonomischer Erfolg ist eine nachlaufende Größe der Kundenzufriedenheit und diese ist wiederum eine nachlaufende Größe der Mitarbeiterzufriedenheit.“ Es waren in den letzten Monaten immer wieder Enthüllungsjournalisten, die mit Berichten über die Arbeit von Zustellern für Aufmerksamkeit sorgten und äußerst unzufriedenen Mitarbeitern eine Stimme verliehen. Im November hat sich nun die Stiftung Warentest des Themas angenommen.

Intransparente Arbeitsbedingungen

Die Stiftung Warentest hat die fünf größten Paketdienste in Deutschland einem CSR-Test unterzogen. In Bezug auf ihr Engagement für Arbeitsbedingungen und Umweltschutz erhielten DHL ein „gut“ und Hermes ein „befriedigend“. DPD, GLS und UPS wurden wegen fehlender Mitwirkung mit „mangelhaft“ bewertet.

Wie im Umweltbereich die CO₂-Emissionen, so sind in der gesellschaftlichen Verantwortung die Arbeitsbedingungen eine Kernherausforderung der Paketdienstleister – und wohl der gesamten Logistikbranche. Ein rapide wachsendes Geschäft sowie einfache und zugleich flexibel zu erledigende Arbeitsanforderungen sind eine ideale Grundlage für das Outsourcen von Tätigkeitsbereichen, hier der Zustellung auf der letzten Meile. Subunternehmer verwiesen gegenüber den Warentestern dann auch auf den hohen Kostendruck: Sie erhielten danach einen Festpreis pro Paket, mit dem sie nicht alle Kosten decken könnten.

DHL verzichtet weitgehend auf das Outsourcing: Mit Verdi hat sich das Unternehmen darauf geeinigt, höchstens 990 der 39.800 Bezirke an Subunternehmer zu vergeben. In diesen Fällen beschränken sich die Vorgaben von DHL auf gesetzliche Mindestanforderungen und es gibt kein externes Kontrollsystem. Bei Hermes erledigen Sublieferanten 87 Prozent der Auslieferungen. Hermes schreibt den Sublieferanten einen Mindestlohn vor und lässt Arbeitszeiten seit 2012 durch das Prüfinstitut SGS TÜV Saar bei einer für die Zulieferer verpflichtenden

BLG Logistics (Bild ganz links) mit Europas größtem Logistikzentrum, die Deutsche Post DHL mit den meisten eigenen Zustellern.





Die Bahn setzt heute auf Transparenz und Dialog. Im Bild: Dr. Meike Niedbal.

Zertifizierung prüfen. Bei UPS werden nach Angaben der Gewerkschaft Verdi 40 Prozent der Auslieferungsaufträge von Subunternehmern ausgeführt. DPD und GLS lassen alle Pakete in Deutschland von Subunternehmern zustellen.

Zeitarbeitnehmer schützen

Personalverantwortung ist nicht nur für den Transport, sondern auch für Lagerhaltung und Distribution ein zentrales Thema. Die BLG Handelslogistik betreibt in Bremen auf einer Fläche von über 92.000 Quadratmetern ein Hochregallager, in dessen Ausbau das Unternehmen jüngst 50 Millionen Euro investierte. Aus dem BLG-Logistikkomplex werden die Filialen und die Online-Kunden von Tchibo mit Ware versorgt.

Der Versandhandel ist ein saisonales Geschäft – mit einem Höhepunkt in den Weihnachtstagen. Spätestens dann wird aus dem Zwei- ein Dreischichtbetrieb. Aber nicht nur das. „Montag ist eCommerce-Tag“, sagt die BLG-Business Development Managerin Vanessa Claessens. Denn am Wochenende haben viele Privatkunden ihre Bestellungen aufgegeben, an den 133 Kommissionierbahnhöfen des Bremer Logistikzentrums ist dann besonders viel zu tun.

Personalflexibilität bieten der BLG Handelslogistik und anderen Bereichen der BLG Logistics Group der Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen (GHBV). Der Personaldienstleister beschäftigt knapp 3.000 Mitarbeiter. Das Besondere: Der GHBV ist eine gemeinsame Einrichtung des Unternehmensverbands Bremische Häfen und der Gewerkschaft Verdi. Ein mit Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern paritätisch besetzter Ausschuss legt die Rahmenbedingungen für Personaleinsätze in Häfen und Logistikzentren fest.

Kooperationen und politische Anreize

Die Automobilhersteller stehen in Sachen Klimaverantwortung unter besonderer Beobachtung. Zur Reduzierung des eigenen CO₂-Footprints bietet sich

für sie ein Transportmittel besonders an: die Bahn. Konzerne wie Audi und BMW nutzen das Angebot „Eco Plus“ von DB Schenker Rail, dem Schienengüterverkehr der Deutschen Bahn (DB). Für Transporte nach diesem Tarif speist DB Energie die benötigte Menge an Ökostrom ins Bahnstromnetz ein. Der Ökostrom stammt aus einheimischen Quellen, insbesondere aus Wasserkraftwerken. Die zugrunde liegenden Berechnungen werden durch den TÜV Süd geprüft und dem Kunden individuell bescheinigt.

Während der Schienengüterverkehr CO₂-Emissionen deutlich senkt, emittiert er Lärm. „Dem Thema müssen wir uns stellen“, sagt Meike Niedbal, die DB-Verantwortliche für Nachhaltigkeitsmanagement und Zukunftsforschung. Bis 2020 will die Bahn den Schienenverkehrslärm gegenüber dem Jahr 2000 halbieren. Kooperationen und politische Anreizsysteme sollen dazu beitragen, dass dies auch gelingt:

Alle DB-Waggons werden mit Verbundstoffbremssohlen – sogenannten „Flüsterbremsen“ – ausgestattet. Allerdings müssen für eine deutliche Lärmreduzierung im Güterverkehr nicht nur die 60.000 Bestandswagen der DB umgerüstet werden, sondern auch 120.000 Waggons anderer Eigentümer, die durch Deutschland rollen. Wirkung zeigt dabei das 2013 eingeführte lärmabhängige Trassenpreissystem. Leise Züge erhalten einen Rabatt, für laute Züge wird ein Aufpreis fällig. Die Mehreinnahmen werden zusammen mit einer Zuwendung der Bundesregierung in Form von Zuschüssen zur lärm-mindernden Umrüstung an die Wagenhalter ausgezahlt.

Gesellschaft: mehr Dialog und Transparenz

Ohne Zweifel: Logistikkonzepte der Zukunft sind auf anbieterübergreifende Lösungen und den gesellschaftlichen Dialog angewiesen. Im November lud die Deutsche Bahn 140 Stakeholder zum 3. DB-Nachhaltigkeitstag und damit zum direkten Austausch ein. Die Offenheit ist neu: 2006 erhielt der bundeseigene Konzern für besonders restriktive Öffentlichkeitsarbeit den Negativpreis „Verschlossene Auster“ des Journalistenverbands Netzwerk Recherche, drei Jahre später folgte ein Skandal um einen Millionenbetrag der Bahn für verdeckte PR. „Gerade der übergreifende Dialog mit mehreren Stakeholdergruppen bringt wichtige Impulse für uns und schärft unser Verständnis, was diese konkret von uns erwarten“, sagt Niedbal. Bestehende, aber auch zukünftige logistische Lösungen brauchen eine möglichst breite gesellschaftliche Akzeptanz. □



Achim Halfmann
› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net



Ausführliche Infos zur nachhaltigen Logistik:
→ http://www.link.csr-news.net/16_Logistik