

Eins

Zwei

Drei

Vier

ALL HANDS ON DECK!



Die Welt ist im Umbruch

Liebe BVL-Mitglieder,
liebe Leserinnen und Leser,

Geopolitik ist erneut fester Bestandteil des politischen Diskurses – und wirtschaftliche Stärke essenziell, um sich auf internationaler Bühne zu behaupten. Andere Regionen der Welt zielen mit verschiedensten Mitteln auf die Ansiedlung von Unternehmen, und mit Donald Trump als US-Präsident ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung intensiviert. Deutschland und Europa stehen mit enormer Bürokratie und Überregulierung, immensen Energiekosten, mangelnden Investitionsanreizen und einer nicht mehr wettbewerbsfähigen Steuer- und Abgabenlast schlecht da.

Standortpolitik ist heute vermutlich wichtiger denn je. Die großen Volkswirtschaften dieser Welt konkurrieren um die Vormachtstellung bei Technologien für den Klimaschutz oder der Implementierung von KI – in der Produktion, im Auto selbst, beim vernetzten Fahren.

Die Logistik gehört zu den Bereichen, die internationale Spannungen zuerst zu spüren bekommen – und zu denen, die dafür sorgen, dass Lieferketten trotz allem aufrecht gehalten oder neu geordnet werden. Auch das Klima wartet nicht darauf, dass die großen Volkswirtschaften eigene Ökosysteme für dieselben Technologien oder Innovationen – hier: alternative Antriebe, erneuerbare Kraftstoffe, digitale Geschäftsmodelle – aufbauen. Das System internationaler Arbeitsteilung hat stets die besten Produkte hervorgebracht. Dieser Überzeugung folgt auch das diesjährige Forum Automobillogistik in Dresden mit dem Motto: „**The new age of exploration – all hands on deck!**“

Die deutsche Automobilindustrie liefert ebenfalls. Inmitten ihrer größten Transformation investiert sie von 2024 bis 2028 weltweit rund 280 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung, weitere etwa 130 Milliarden fließen in den Neu- und Umbau von Werken. Jedes zweite in Europa verkaufte E-Auto stammt von einem deutschen Hersteller. Deutsche Hersteller gehörten zu den Ersten, die exzellente Technologien beim automatisierten Fahren auf die Straße gebracht haben. Nun kommt es darauf an, die innovative Stärke unserer Ingenieure zu entfesseln, statt sie durch politische Zwiste oder überbordende Regulatorik auszubremsen.

Die deutsche Autoindustrie ist wettbewerbsfähig, der Standort ist es leider nicht. Ein guter Standort zeichnet sich gerade durch schnelle Planungs- und Genehmigungsverfahren, niedrige Energiekosten und Freihandelsabkommen mit strategisch wichtigen Partnern aus. Funktionierender Welthandel ist zentral für Wohlstand, Wachstum und Arbeitsplätze – in Deutschland und weit darüber hinaus.

Hildegard Müller
VDA-Präsidentin

Foto: VDA/Dominik Butzmann



06 DIE DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE STECKT MITTEN IN EINEM TIEFGREIFENDEN WANDEL. HOHE KOSTEN, SINKENDE NACHFRAGE, ZAHLREICHE REGULATORIEN UND INTERNATIONALE KONKURRENZ GEFÄHRDEN IHRE ZUKUNFT. WELCHE WEICHEN MÜSSEN JETZT GESTELLT WERDEN?

EINWURF

02 Vorwort

Die deutsche Autoindustrie ist wettbewerbsfähig, der Standort ist es derzeit nicht, konstatiert VDA-Präsidentin Hildegard Müller

43 Guter Gedanke

Nur durch Veränderungen lassen sich schlechte Zeiten überwinden, findet die Diplom-Sporttherapeutin und Paralympics-Athletin Edina Müller

STARTBLOCK

06 Die Mehrfach-Transformation

Welche Weichen müssen jetzt gestellt werden, um den tiefgreifenden Wandel in der Automobilindustrie zu meistern?

12 Keine Chips, kein Fortschritt

Zahlreiche Megatrends wie Energiewende, Digitalisierung und Automatisierung basieren auf demselben Rohstoff: Mikrochips

14 Wohin soll das führen?

Fünf Thesen zum drohenden Protektionismus, zu denen Simone Menne, Präsidentin der American Chamber of Commerce, und Prof. Kai Furmans vom KIT ganz unterschiedliche Positionen vertreten

16 Volle Kraft Richtung Zukunft

So treiben Wirtschaft, Politik und Forschung die digitale Transformation voran

19 Die BVL sucht den Schulterchluss

Drei Fragen an Kai Althoff, CEO bei 4flow und Vorsitzender des Vorstands der BVL, zu deren politischer Positionierung

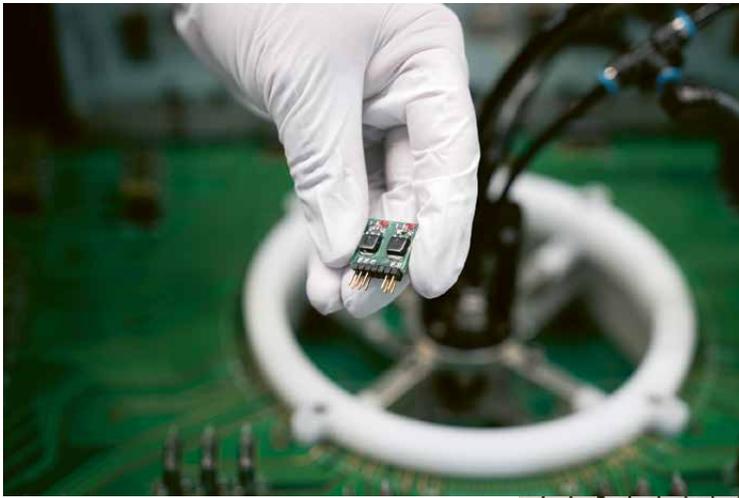
20 Der Laster in der Cloud

Die E-Mobilität öffnet auch dem Konzept des Softwaredefinierten Fahrzeugs die Tür – selbst im Nutzfahrzeug

22 Deutschland, Autoland?

Zahlen und Fakten, Trends und Tendenzen in der Autoindustrie

WIR DANKEN DEM SPONSOR DIESER AUSGABE:



12

MIKROCHIPS SIND HEUTE EIN BASIS-MATERIAL FÜR DIE WELTWIRTSCHAFT UND STRATEGISCH WICHTIG FÜR DIE ÖKONOMISCHE UND TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG VON STAATEN. MEGATRENDS WIE ENERGIEWENDE, DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG HÄNGEN VON IHNEN AB



KRAFTRAUM

- 24 »Ich gehe Dinge anders und unkonventioneller an«**
Carola Appel, Geschäftsführerin Supply Chain der Carl Kühne KG, traf BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer zu einem Spaziergang am Hamburger Hafen
- 30 Empower to unite**
Ein Rückblick auf die BVL Supply Chain CX, das größte Netzwerk-Event der Logistik in Europa
- 34 Fabrikplanung mit Qualitätsmanagement verzahnen**
Im Forschungsprojekt „FabriqPlanung“ haben zwei Wissenschaftlerinnen aus Hannover und Wuppertal einen Leitfaden für den optimierten Fabrikplanungsprozess entwickelt
- 36 Trotz Krise: Leichte Zuversicht bei Logistikern**
Der Logistik-Indikator der BVL fürs vierte Quartal 2024 zeigt einen leichten Aufwärtstrend im Geschäftsklima der deutschen Logistikwirtschaft
- 37 Steigende Logistikaufwendungen bei sinkenden Mengen**
Die neue Studie „Top 100 in European Transport and Logistics Services 2024/2025“ analysiert die Märkte für europäische Logistikdienstleistungen und deren aktuelle Entwicklung

24

ESSIG, GEWÜRZGURKEN UND PIZZA MIT ROTKOHL – CAROLA APPEL, GESCHÄFTSFÜHRERIN SUPPLY CHAIN DER CARL KÜHNE KG, TRAF BVL-GESCHÄFTSFÜHRER CHRISTOPH MEYER ZU EINEM SPAZIERGANG AM HAMBURGER HAFEN. DORT SPRACHEN SIE ÜBER DIE LEBENSMITTELBRANCHE, DEN FACHKRÄFTEMANGEL, DIVERSITÄT UND DIE ROLLE VON KI

KREISLAUF

- 38 »Ich glaube an die Kraft der Veränderung«**
Ilse Henne, Vorstandsmitglied der Thyssenkrupp AG und CEO von Thyssenkrupp Materials Services, ist stellvertretende Vorsitzende des BVL-Vorstands
- 39 Ein Tool für bessere Entscheidungen**
Im BVL-Seminar „Kennzahlenmanagement in der Logistik“ zeigt Prof. Carsten Prenzler, wie sich Kennzahlen effektiv einführen und nutzen lassen
- 40 Meldungen**
Corporate Sustainability Reporting Directive, Studie „Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels“, Buildinx

SCHLAGLICHTER

- 42 Kurzmeldungen, Termine, Impressum**

STARTBLOCK





Die Mehrfach-Transformation

Die deutsche Automobilindustrie steckt mitten in einem tiefgreifenden Wandel. Hohe Kosten, sinkende Nachfrage, Regulatorien und internationale Konkurrenz gefährden ihre Zukunft. Welche Weichen müssen jetzt gestellt werden?

Deutschland ist der weltweit zweitgrößte Produktionsstandort für elektrische Pkw. Rund jedes dritte hier gefertigte Fahrzeug hat einen Elektroantrieb. Trotz nachlassender Nachfrage stammen immer noch sieben von zehn in der Bundesrepublik zugelassenen E-Autos von deutschen Herstellern. Für sich gesehen eindrucksvolle Zahlen. Doch schwindendes Kaufinteresse, steigende Produktionskosten und eine wachsende internationale Konkurrenz setzen die Branche massiv unter Zugzwang – nicht nur im Zukunftsmarkt Elektrofahrzeuge. Der europäische Automobilmarkt lag 2024 mit etwa 13 Millionen abgesetzten Fahrzeugen um fast 2,5 Millionen Einheiten unter den Zahlen vor der Pandemie. Überkapazitäten sind die Folge.

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich zudem mitten in einem vielschichtigen Transformationsprozess aus Defossilisierung und Digitalisierung. „Wir transformieren gleichzeitig unsere Antriebe, unsere Werke, unsere Mitarbeitenden“, sagt Thomas Schäfer, VW-Vorstandsmitglied und CEO der Marke Volkswagen Pkw.

Das Automobilland Deutschland läuft Gefahr, trotz der laufenden, riesigen Transformation seine führende Position zu verlieren. Wie kann die Industrie die Krise überwinden und langfristig wieder wachsen? →



»Wir transformieren unsere Antriebe, unsere Werke, unsere Mitarbeitenden.«

*Thomas Schäfer,
VW-Vorstandsmitglied und
CEO der Marke Volkswagen Pkw*



»Die Situation in der Automobilwirtschaft drängt.«

Hildegard Müller, VDA-Präsidentin

Anhörung im Bundestag

Diese Frage wollte auch der Deutsche Bundestag Mitte November auf Antrag der CDU/CSU-Fraktion klären. Titel der Anhörung: „Unsere Automobilindustrie braucht eine Zukunft – den Industriestandort wettbewerbsfähig machen“. Die Präsidentin des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), Hildegard Müller, sprach von einer „äußerst drängenden Situation“ in der Automobilwirtschaft, sowohl für große Unternehmen als auch für den Mittelstand. Es gebe Anlass zu großer Sorge um die Investitionsfähigkeit am Standort Deutschland. In einer Stellungnahme, die der VDA zur Anhörung vorgelegt hatte, ist die Rede von schwindender internationaler Wettbewerbsfähigkeit, zu hohen Energiekosten, mangelnden steuerlichen Investitionsanreizen und hohen Arbeitskosten, hohen Finanzierungshürden und „aus dem Ruder laufenden Bürokratiekosten“. Hinzu komme, dass der Welthandel immer mehr in protektionistische Abschottung gerate, fehlende Handels- und Rohstoffabkommen der EU sorgten für eine zusätzliche Belastung. „Protektionistische Tendenzen, wie wir sie derzeit weltweit erleben – selbst in den USA –, schaden“, erläutert Eva Siegfried, beim VDA als Sprecherin unter anderem für die Schwerpunkte Volkswirtschaft und Statistik zuständig. „Diese Herausforderung ist mit dem Ausgang der Präsidentschaftswahl in den Vereinigten Staaten noch drängender geworden.“

In seiner Stellungnahme fordert der VDA, um den Automobilstandort Deutschland zukunftsfest und nachhaltig wettbewerbsfähig aufzustellen, die Rahmenbedingungen in den Fokus zu nehmen und gleichzeitig das Vertrauen in die E-Mobilität wieder nachhaltig zu stärken.

So seien beispielsweise die Energiekosten im internationalen Vergleich signifikant höher und die Bürokratie mit ihren überbordenden Melde- und Informationspflichten ein wesentliches Hemmnis für Unternehmen.

Auf offene Märkte angewiesen

Weiter heißt es in der Stellungnahme: „Die deutsche Automobilindustrie ist auf offene Märkte und einen funktionierenden Welthandel angewiesen. Dass die Europäische Kommission nun Ausgleichzölle auf batterieelektrische Fahrzeuge aus China verhängt hat, ist für den Welthandel und die internationale Zusammenarbeit ein falsches Signal.“ Nur eine starke und exportfähige Industrie werde die großen Herausforderungen der Transformation meistern und so gleichzeitig einen entscheidenden Beitrag zum Klimaschutz leisten können. VW-Vorstand Thomas Schaefer fordert: „Dazu braucht es eine Politik, die auch unter sich verändernden geopolitischen Rahmenbedingungen ihrer Industrie den Rücken stärkt, um Innovation, Produktion und Beschäftigung in Deutschland zu sichern.“

Und für die Erste Vorsitzende der Industriegewerkschaft Metall, Christiane Benner, steht fest: „Die Zukunft fährt elektrisch!“ Debatten über Grenzwertveränderungen, alternative Kraftstoffe oder Antriebstechnologien lenkten nur von der Konzentration auf die Förderung der E-Autos ab. Um ähnlich erfolgreich zu werden wie China oder die skandinavischen Länder, wo 50 beziehungsweise sogar 90 Prozent der Neuzulassungen E-Autos seien, solle die Politik „keine Nebelkerzen“ zünden. Vielmehr müsse der Akzent auf steuerlichen Erleich-

Fotos: VDA, IG Metall, KIT, Sachverständigenrat Illustration: Freepik/raupixel.com



terungen für Wirtschaft und Verbraucher liegen. Aus Sicht der Gewerkschaften sei ein „Dreiklang von starker Industrie, guten Arbeitsplätzen und funktionierender Demokratie“ erforderlich.

Nicht nur überleben

Ihren Teil der Transformationsaufgabe hat die deutsche Automotive-Branche bereits angenommen: Zwischen 2024 und 2028 wird sie allein in den Bereich Forschung und Entwicklung weltweit rund 280 Milliarden Euro investieren; weitere 130 Milliarden Euro fließen in den Umbau ihrer Werke. Diese Zahlen gehen aus der jüngst erschienen Prognos-Studie „Beschäftigungsperspektiven in der Automobilindustrie“ hervor. Allerdings werde der Veränderungsprozess laut Studie unter dem Strich zu deutlichen Beschäftigungsverlusten führen – die Rede ist von etwa 190.000 Jobs bis 2035 –, auch wenn bei bestimmten Berufsgruppen, etwa in der Kommunikationstechnologie, eine erhöhte Nachfrage erwartet wird.

Die geringere Beschäftigung dürfte nicht allein Ausdruck einer Krise sein, sondern bereits einen wichtigen Teil der Transformation der Branche ausmachen. Am Ende werden vor allem die politischen Rahmenbedingungen darüber entscheiden, ob Zukunftsinvestitionen am Standort Deutschland stattfinden und ob Neues hierzulande mit neuen Arbeitsplätzen entsteht. Und ob die Branche damit nicht nur überlebt, sondern wieder floriert. (bo) ■



»Keine Nebelkerzen zünden!«

*Christiane Benner,
Erste Vorsitzende der
Industriegewerkschaft Metall*

»Zukunft der automobilen Wertschöpfung am Standort Deutschland«



»Wir haben drei zentrale Handlungsfelder benannt.«

Prof. Ina Schaefer



»Wir brauchen ein Gesamtkonzept, das die einzelnen Maßnahmen verknüpft.«

Prof. Monika Schnitzer

Ende November vergangenen Jahres hat der Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft (ETA) das Empfehlungspapier „Zukunft der automobilen Wertschöpfung am Standort Deutschland“ herausgegeben. „Wir haben darin drei zentrale Handlungsfelder für die Zukunft der automobilen Wertschöpfung in Deutschland benannt“, erläutert die Vorsitzende des Expertenkreises, Prof. Ina Schaefer vom Karlsruhe Institute of Technology (KIT): „Dazu zählen die Verbesserung von Standortbedingungen als Fundament für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft, ein Paradigmenwechsel zu einem ganzheitlichen Produktionssystem inklusive der Skalierung von Kerntechnologien in den Produktionsstätten sowie der gezielte Auf- und Ausbau von Schlüsselbereichen neuer Wertschöpfung und deren Integration in das Gesamtsystem der automobilen Wertschöpfung.“ Prof. Monika Schnitzer, ebenfalls Vorsitzende des Expertenkreises sowie Vorsitzende des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, betont: „Vor diesem Hintergrund bedarf es eines umfassenden Gesamtkonzepts, das die einzelnen Maßnahmen auf effektive, effiziente und sozial gerechte Weise miteinander verknüpft.“



Download des Empfehlungspapiers:
t1p.de/2lr4o

»Regulatorische Entfesselung«

Interview mit Prof. Stefan Kolev, wissenschaftlicher Leiter des Ludwig-Erhard-Forums für Wirtschaft und Gesellschaft

Deutschland befindet sich in der Doppelkrise – als Land und mit seiner Schlüsseltechnologie, der Automobilindustrie. Wie konnte es dazu kommen?

Beide Krisen haben mit einem starken und abrupten Vertrauensverlust zu tun, vor allem in die Problemlösungs- und Innovationskompetenz der Politik und auch der Automobilindustrie. Dabei wird die Resilienz des Landes wie der Automobilindustrie im Umgang mit den vergangenen und künftigen Schocks der Transformation von vielen Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen fundamental infrage gestellt.

Wann hat diese Krise aus Ihrer Sicht eingesetzt?

Der Standort Deutschland hat im vergangenen Jahrzehnt stark an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Auch wenn sich diese Entwicklung bereits seit den Jahren nach der Euro-Krise abzeichnete, legte erst der russische Angriffskrieg die Standortschwächen vollständig offen. Während dieses Jahrzehnts war die Lage für den Staat eigentlich einmalig günstig: Die Steuereinnahmen sprudelten trotz der sich häufenden Krisen unverändert üppig, die Zinslast blieb historisch niedrig. Die Ausgaben für die Sozialversicherungssysteme entwickelten sich einigermaßen maßvoll wegen des boomenden Arbeitsmarktes, während man Verteidigungsausgaben fast wie einen Anachronismus betrachtete. Diese günstige Periode verstrich allerdings ohne nennenswerte Reformen der bereits erkennbaren Standortprobleme, während andere Regierungen in Europa, Amerika und Asien die eigene Standortattraktivität zu verbessern versuchten.

Wie hätte die Politik da reagieren müssen?

Die Wirtschaftspolitik hat in dieser Zeit den Faktor Arbeit kaum entlastet, die Unternehmen stärker als in anderen Ländern belastet, bei der Versorgung mit günstiger Energie einseitig auf russisches Gas gesetzt, die Infrastruktur vernachlässigt und im internationalen Vergleich noch mehr Bürokratie als in anderen Ländern zugelassen. All das führte dazu, dass sich das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ des Standorts Deutschland relativ zu anderen Standorten deutlich verschlechterte, und zwar in der Wahrnehmung sowohl der Menschen als auch der Unternehmen.

Fairerweise müssen wir jedoch auch bedenken, dass sich das Netz internationaler regulatorischer Maßnahmen auch um die deutsche Industrie immer stärker zugezogen hat.

Das ist richtig! Gerade für die Industrie – und dabei mit besonderer Wucht für die Automobilindustrie – kam zu diesen nationalen Versäumnissen in ebendiesem Jahrzehnt etwas hinzu, was das bis dahin komfortable Geschäftsmodell eines stark exportgetriebenen Wachstums in Märkten wie China und den USA immer mehr erschütterte: Die geoökonomischen Bedingungen für eine so offene Volkswirtschaft wie die deutsche trübten sich zunehmend ein. Statt der multilateralen Globalisierung rund um die Handelsabkommen GATT und die Welthandelsorganisation WTO, die die Weltwirtschaft lange geprägt hatten, kam es zu einem immer



Prof. Stefan Kolev
wissenschaftlicher Leiter
des Ludwig-Erhard-Forums

undurchsichtigeren Geflecht aus geplanten bilateralen Handelsabkommen wie TTIP und TPP, die aber ab 2017 unter Donald Trump scheiterten. Seitdem leben wir durch die zunehmend protektionistischen Tendenzen in China und den USA in einer von der taktischen Durchsetzung unilateraler Interessen geprägten Globalisierung, die damit immer konfliktträchtiger wird.

Nicht zu vergessen die nationalen und europäischen Debatten um den Klimaschutz ...

... die den Verkehrssektor und damit auch die Automobilhersteller noch stärker als in den vergangenen Jahrzehnten zur Zielscheibe verschiedener Kritiken machten. Sie führten zu zahlreichen regulatorischen Maßnahmen für bisherige und künftige Technologien und lösten damit neue Debatten – Stichwort „Verbrennerverbot“ – mit hoher Emotionalität aus.

Und die Branche soll währenddessen die Lösung weiterhin in der E-Mobilität suchen?

Die entscheidende ordnungspolitische Empfehlung für die Automobilindustrie liegt in ihrer regulatorischen Entfesselung. Hier ist Technologieoffenheit an erster Stelle zu nennen. Weder die Politik noch die jeweils handelnden Personen im Management von heute können wissen, welche relative Bedeutung die einzelnen Technologien in zehn oder 20 Jahren haben werden. Es ist daher nicht legitim, das Wissen vorzutäuschen, wohin „der Fortschritt“ im Singular verlaufen wird – und deshalb andere technologische Pfade politisch zu blockieren. Stattdessen sollte man den Mut haben, „die Fortschritte“ im Plural zuzulassen, die sich im Wettbewerbsprozess der globalen Automobilindustrie entfalten werden.

Wie bewerten Sie die bereits beschlossenen Strafzölle auf Autos aus China?

Eine Zollmauer der EU ist höchstens eine kurzfristige Abhilfe bei der Wettbewerbsfähigkeit. Mittelfristig birgt sie die Gefahr, wie bereits oft in der Wirtschaftsgeschichte beobachtbar, dass sich die Industrie dahinter versteckt und die notwendigen Anpassungs- und Innovationsentscheidungen immer wieder in die Zukunft verschiebt.

Was wäre der wichtigste industriepolitische Hebel, an dem Politik, Industrie und Gesellschaft gemeinsam ansetzen können?

Eine neue Kultur zugunsten des Autos ist dabei langfristig entscheidend! In den vergangenen Jahren war eher das Gegenteil zu beobachten: Individuelle Mobilität mit dem Pkw war und ist oft Zielscheibe von „Shaming“-Vorwürfen oder städtischen Regulierungen, die diese Mobilität gezielt benachteiligen und ethisch problematisieren. Das kann gravierende Konsequenzen haben, etwa für die Attraktivität der Automobilindustrie als Arbeitgeber für Nachwuchstalente. Und es hilft damit nicht dem Innovationsstandort Deutschland, für den die Autoindustrie auch künftig ein entscheidender Innovationskern sein wird.

HÖHER

SCHNELLER

WEITER

DAS GVZ JADEWESERPORT

MEHRWERT DURCH LEISTUNG, SERVICE UND FLÄCHE

Beste Bedingungen für Ihr Business. Bauen Sie bei uns größer, höher und weiträumiger! Ob Multi-User-Halle, Hochregal oder Kommissionier- und Verteilzentrum, alles ist möglich. Nutzen Sie die Nähe zu Deutschlands einzigem Container-Tiefwasserhafen – mit regelmäßigen Liniendiensten und Containerzügen ins Hinterland.

www.jadeweserport.de

中欧快航 China-Europe Express

Der neue direkte Liniendienst
„China-Europe Express CEX“
verbindet ab 2025 die Häfen
Ningbo und Wilhelmshaven.

Mehr Infos:



JADEWESERPORT
WILHELMSHAVEN



Keine Chips, kein Fortschritt

Mikrochips sind heute ein Basismaterial für die Weltwirtschaft und strategisch wichtig für die ökonomische und technologische Entwicklung von Staaten. Megatrends wie Energiewende, Digitalisierung und Automatisierung hängen von ihnen ab.

Vor dem Hintergrund der geopolitischen Entwicklungen ist freier Handel nicht mehr selbstverständlich. Mit Blick auf die Vorherrschaft asiatischer Staaten wie Taiwan, China und Südkorea in der Chip-Industrie mühen sich Europa, Deutschland und die USA, eigene Produktionskapazitäten und resiliente Lieferketten aufzubauen. Doch angesichts der komplexen globalen Wertschöpfungsketten der Chips stellt sich die Frage, wie weit das möglich ist – und wie Europa und Deutschland aufgestellt sind.

Deutschland ist zurzeit führender Standort in Europa, dicht gefolgt von den Niederlanden. Um den Anteil an der weltweiten Chip-Produktion von derzeit acht auf 20 Prozent im Jahr 2030 zu steigern, gibt die EU mit dem European Chips Act 3,3 Milliarden Euro an Fördermitteln frei, um 43 Milliarden Euro private und öffentliche Investitionen in den Ländern auszulösen. Die USA und China halten mit eigenen Programmen dagegen.

Prof. Joachim Ragnitz, stellvertretender Leiter der Dresdner Niederlassung des ifo-Instituts, sieht die Subventionen kritisch. Europa habe kaum Wettbewerbsvorteile: „Die großen Halbleiterwerke in Südostasien haben Kostenvorteile – auch, weil man sich frühzeitig spezialisiert hat.“ Man könne jetzt versuchen, sich an die Spitze der technologischen Entwick-

lung zu bringen, wo zurzeit die USA stehen. „Aber nur durch den Aufbau von Fertigungsstätten wird man kaum in der Lage sein, 20 Prozent Weltmarktanteile zu gewinnen, zumal der Markt wächst.“ Abgesehen davon sei die Wertschöpfungskette global so stark diversifiziert, dass in der EU produzierte Halbleiter für nachgelagerte Verarbeitungsschritte trotzdem nach Südostasien verschickt werden müssten, so Ragnitz. „Insofern sehe ich da keinen Nutzen.“ Sinnvoller sei es, sich auf stabile Handelsabkommen zu konzentrieren.

Clemens Otte, Bereichsleiter Mikroelektronik beim Verband der Elektro- und Digitalindustrie (ZVEI), hält dagegen: „Wir benötigen engagierte Fördermaßnahmen, sonst verlieren wir an Boden. Unternehmen investieren nur, wenn der Staat mit ins Risiko geht. Wir müssen unsere Marktanteile halten, um Halbleiterprodukte zuverlässig bereitstellen zu können.“ Außerdem lohnten sich derlei Programme für die Volkswirtschaft, wie die ZVEI-Studie „Von Chips zu Chancen: Die Bedeutung und Wirtschaftlichkeit der Mikroelektronikförderung“ vom Dezember 2024 belege. „In Europa darf man mit einer jährlichen Bruttowertschöpfung von 33 Milliarden Euro und 7,9 Milliarden Euro zusätzlichen Steuereinnahmen pro Jahr rechnen“, so Otte. „Jeder neue Reinraum-Arbeitsplatz

← Die European Semiconductor Manufacturing Company (ESMC) plant in Dresden eine Halbleiterfabrik, die den europäischen Chip-Bedarf in den Wirtschaftsbereichen Automotive, Industrie und IoT decken soll.



Prof. Joachim Ragnitz
stellvertretender
Leiter der Dresdner
Niederlassung des
ifo-Instituts



Clemens Otte
Bereichsleiter Mikro-
elektronik beim Ver-
band der Elektro- und
Digitalindustrie (ZVEI)



Prof. Albert Heuberger
geschäftsführender
Leiter des Fraunhofer-
Instituts für Integrierte
Schaltungen IIS



Frank Bösenberg
Geschäftsführer,
Cluster Silicon Saxony

Fotos: ESMC, Klaus Giggä, ZVEI, Fraunhofer IIS, Silicon Saxony, Infineon

zieht sechs weitere Arbeitsplätze entlang der Wertschöpfungskette nach sich.“

Derzeit gibt es in Deutschland nach Angaben des Hightech-Clusters Silicon Saxony und des Fachportals All-Electronics mehr als 20 Chip-Fabriken, 25 Forschungsinstitute und 14 Netzwerke, die die Akteure verbinden. Ein weiterer Standortvorteil: Die weltweit wichtigsten Zulieferer der Chip-Industrie sind hier angesiedelt. Prof. Albert Heuberger, geschäftsführender Leiter des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS in Erlangen und Vorsitzender des Lenkungskreises der Forschungsfabrik Mikroelektronik, sieht das als weltweite Alleinstellung: „Wir haben außerdem hoch innovative Hersteller von Sensorik und Automatisierungstechnik und die – noch – führende Automobilindustrie. Auch die Fertigung von Leistungshalbleitern wie bei Infineon in Dresden zählt zu unseren Stärken.“

Unterstützt durch staatliche Förderung ließen sich 2024 mehrere Chip-Hersteller überzeugen, Kapazitäten in Deutschland auf- oder auszubauen – mit zwei Rückschlägen: Im September legte Intel seine angekündigte Giga-Fabrik bei Magdeburg wegen eines Sparprogramms auf Eis, im Oktober sagten Wolfspeed und ZF Chips den Bau einer riesigen Chip-Fabrik im saarländischen Ens Dorf „angesichts der Marktlage“ wieder ab. Um die Position Deutschlands in der globalen Chip-Industrie zu stärken, solle man sich auf die Forschung und Entwicklung neuer Produkte konzentrieren und mehr für die Ausbildung von Spezialistinnen und Spezialisten tun. „So bleibt das Know-how für innovative Produkte in der EU, und es entsteht unmittelbar hier Wertschöpfung, auch wenn die Chips außerhalb gefertigt werden“, erklärt Heuberger.

Ein Schritt in die richtige Richtung ist für ihn der Ausbau der Produktion in Dresden mit dem Cluster Silicon Saxony als Top-Standort in Deutschland und Europa. „Über 600 Firmen aus der Chip-Wertschöpfungskette sind bei uns organisiert“, berichtet Cluster-Geschäftsführer Frank Bösenberg. Sachsen verfügt zudem über mehrere Fraunhofer-Institute, auch die Helmholtz- und die Leibniz-Gesellschaft sind vertreten. Und es wird Spitzenforschung betrieben, die in der EU einmalig ist.

Als einen Meilenstein nennen Bösenberg und Heuberger den EU-geförderten Start der APECS-Pilotlinie (APECS: Advanced Packaging and Heterogeneous Integration for Electronic Components

and Systems). Sie zielt darauf ab, neue Funktionalitäten durch die „System Technology Co-Optimization“ (STCO) zu aktivieren und Integrationstechnologien zu vereinheitlichen. So werden Unternehmen in der Lage sein, fortschrittliche Produkte auch in kleinen Stückzahlen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu entwickeln. Die Pilotlinie soll maßgeblich dazu beitragen, Europas technologische Resilienz zu stärken und die globale Wettbewerbsfähigkeit in der Chip-Industrie zu steigern.

Es gibt in und um Dresden fünf Produktionsstandorte, betrieben von Infineon, Bosch, Global Foundries, X-Fab und Saw Components. Infineon baut seinen Standort mit einem Werk für Leistungshalbleiter aus, unter anderem für die Automobilindustrie. 1.000 Arbeitsplätze sollen entstehen, Produktionsbeginn ist 2026. ESMC, ein Joint Venture des Chip-Giganten TSMC mit Bosch, Infineon und NXP aus den Niederlanden, will 2.000 Arbeitsplätze schaffen. 2027 soll die Produktion beginnen und vor allem die Automobilindustrie versorgen.

Schon in einem Verbrennerfahrzeug stecken bis zu 1.000 Mikrochips, bei einem E-Auto können es doppelt so viele sein. Funktionen für autonomes oder assistiertes Fahren treiben diese Zahl weiter in die Höhe. Eine Studie im Auftrag des VDA hatte 2023 ein Wachstum des Chip-Anteils in der Versorgung der Automobilindustrie bis zum Jahr 2030 auf 14 Prozent der globalen Halbleiterkapazitäten prognostiziert. Jetzt gilt es, den richtigen Weg zu finden, um die Versorgung zu sichern – nicht nur für die Automobilindustrie. (as) ■



Reinraum in einer Chip-Fabrik von Infineon: Der Halbleiter-Produzent spürt das derzeit verlangsamte Wachstum im Automobilbereich.

RICHTIG ODER FALSCH?

Wohin soll das führen?

Fünf Thesen zum drohenden Protektionismus, zu denen Simone Menne, Präsidentin der American Chamber of Commerce, und Prof. Kai Furmans vom KIT ganz unterschiedliche Positionen vertreten.

Die EU muss die Welthandelsorganisation (WTO) stärken, um die multilaterale Welthandelsordnung zu verteidigen und einen Handelskrieg abzuwenden, der die Weltwirtschaft fragmentiert und zu Einbußen auf allen Seiten führt.

Menne: RICHTIG UND FALSCH. Es wäre falsch, anzunehmen, die WTO müsse sich nicht verändern und es komme nur auf die Einsicht aller Mitglieder an, um zum einst bewährten Zustand zurückzukehren. Richtig ist, die strategischen Ziele der WTO und auch ihrer Vorgängerorganisationen anzuerkennen. Es ist nötig, die Gründe für die ungelösten Konflikte in der WTO zu benennen und auf Basis ihrer Grundsätze tragfähige Kompromisse zu finden.

Furmans: RICHTIG. Die Globalisierung seit 1989 hat erreicht, dass der materielle Wohlstand weltweit gestiegen ist. Deshalb sollten wir den weltweiten Warenaustausch stärken, für den ein regelbasiertes System wie das der WTO notwendig ist. Das können wir nur als EU erreichen. Wir sollten uns bewusst sein, dass wir nur mit der EU, die den weltweit größten Anteil am Güterhandel hat, eine Chance haben, Einfluss zu nehmen.

Die EU sollte sowohl mit den USA als auch mit China als den größten Wirtschaftsnationen Abkommen schließen, die langfristig für Wettbewerbsfähigkeit sorgen.



Zur Person

Prof. Kai Furmans leitet das Institut für Fördertechnik und Logistiksysteme (IFL) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Der promovierte und habilitierte Wirtschaftsingenieur hat sich auf moderne Logistik spezialisiert. Furmans verantwortete bei der Robert Bosch GmbH die Logistik des Geschäftsbereichs Thermotechnik sowie die Einführung von SAP R/3, APO und einer neuen Lagerverwaltungssoftware im Bereich Automotive Aftermarket und gilt als Spezialist für die Modellierung und Umsetzung von Lean Supply Chain Management. Seit 2017 ist er Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der BVL.

vielfältige Marktbedingungen. Der internationale Wettbewerb, der inzwischen stark industriepolitisch gesteuert wird, beeinflusst aber die Marktchancen entscheidend – so

Furmans: RICHTIG. In der gegenwärtigen Situation müssen wir darauf hinwirken, dass die Position der EU klar ist und dass wir unsere Interessen geeignet vertreten. Allerdings kommt Wettbewerbsfähigkeit nicht nur durch Verträge zustande, sondern muss durch leistungsfähige Strukturen in der EU und ihren Mitgliedsstaaten ergänzt werden. Hier müssen wir uns steigern!

Menne: RICHTIG UND FALSCH. Richtig ist, Rechtsstaatlichkeit und Vertragstreue in der Wirtschaft zu schaffen. Vertrauen ist eine der wichtigsten Grundlagen für Investitionen und Innovationen. Deren Markterfolg begründet Wettbewerbsfähigkeit. Internationale Abkommen können das nicht. Aber sie können dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und deren Produkten bzw. Dienstleistungen nicht durch Protektionismus beschädigt wird.

Angesichts des technologischen Rückstands, in den die europäische Autoindustrie geraten ist, ist Handelsprotektionismus nur das zweitgrößte Problem.

Menne: FALSCH. Auf den internationalen wie nationalen Märkten agiert nicht „die europäische Autoindustrie“. Jedes Unternehmen hat



wie handelspolitische Interventionen und die Kostenhöhe und -strukturen der Unternehmen. Technologieführerschaft entscheidet nicht allein über Markterfolg.

Furmans: RICHTIG. Wir haben es versäumt, die langfristig richtigen Weichen zu stellen. So haben wir den durchaus guten Stand in der Batteriezellenproduktion und anderen Schlüsseltechnologien wegen kurzfristig nicht ausreichender Ertragsaussichten aufgegeben – man denke an das Ende der Batterieproduktion bei Li-Tec im Jahr 2015, obwohl das Unternehmen in der innovativen Batterietechnik einmal ganz vorne dabei war. Wir brauchen eine Wiederauflage analog Airbus, um die europäische Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen.

Die EU benötigt dringend ein zusätzliches Investitionsprogramm für die Wirtschaft, die Verteidigung und den Klimaschutz, um gegenüber den USA und China nicht zurückzufallen – und sollte dafür neue Gemeinschaftsschulden in Kauf nehmen.

Furmans: TEILWEISE RICHTIG. Wir brauchen klare Rahmenbedingungen und klare Ziele, um die strategisch richtigen Wirtschaftsbereiche, zu denen auch die Verteidigung gehört, wettbewerbsfähig aufzustellen. Statt neuer Gemeinschaftsschulden wäre es in vielen Bereichen – etwa bei Infrastrukturmaßnahmen und Technologie – auch eine Alternative, das durchaus vorhandene private Kapital zu aktivieren.



Zur Person

Simone Menne begann ihre Karriere bei ITT, bevor sie verschiedene Positionen bei der Deutschen Lufthansa im In- und Ausland bekleidete und 2012 zum CFO der Lufthansa Group ernannt wurde. Von 2016 bis 2017 war sie CFO bei Boehringer Ingelheim. In beiden Unternehmen war sie für den Aufbau des Digital Lab verantwortlich. Simone Menne ist Mitglied im Aufsichtsrat von Henkel, JCI, Russell Reynolds und Siemens Energy. Sie ist außerdem Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany e. V. und moderiert seit einiger Zeit den Stern-Podcast „Die Boss“.

Menne: FALSCH. Bevor sie Gemeinschaftsschulden aufnimmt, um Investitionsprogramme zu finanzieren, muss die EU andere Faktoren verbessern, etwa die Rohstoffversorgung sowie Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel, die Bürokratie und weitere kostentreibende Faktoren. Zusätzliche Investitionsprogramme der EU erfordern einen klaren strategischen Fokus und eine branchenübergreifende Wirkung in den Volkswirtschaften der EU.

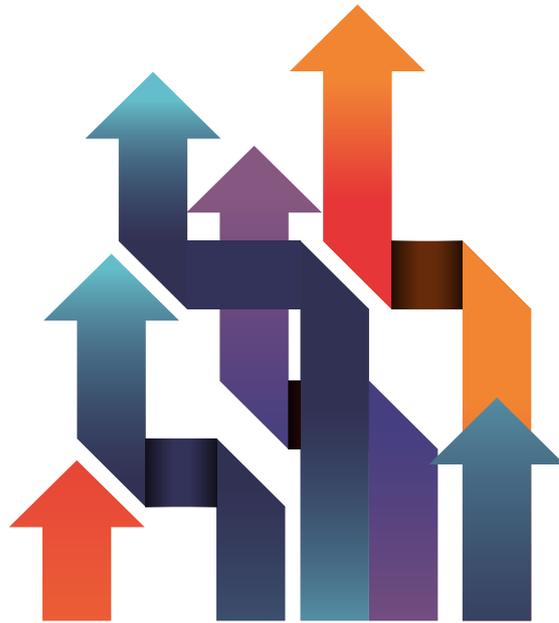
Bürokratismus, hohe Energiepreise und eine verfehlte Klimapolitik richten volkswirtschaftlich nachhaltigen Schaden an.

Menne: RICHTIG. Aber ein Schwarz-Weiß-Ansatz führt Unternehmen nicht zu höherer Wettbewerbsfähigkeit. Im Mittelpunkt wirtschaftspolitischen Handelns müssen schnell umsetzbare und zeitnah wirksame Veränderungen stehen, zum Beispiel sinnvolle Vereinfachungen von EU- und nationalen Regulierungen.

Furmans: RICHTIG. Bürokratie macht niemanden glücklich. Mir ist aber nicht bekannt, dass es weltweit viele gute Beispiele gab, Bürokratie zurückzudrehen. Mit stabilen, digitalisierbaren und dann auch digitalisierten Abläufen kann man sie zumindest erträglich machen.

In der Energiepolitik gab es 2011 ein sinnvolles Papier zum Atomausstieg, das wir uns zu Herzen hätten nehmen sollen. Dass wir das zehn Jahre lang nicht getan haben, kann man aber auch nicht im Hauruck-Verfahren kompensieren. (men) ■

Volle Kraft Richtung Zukunft



So treiben Wirtschaft, Politik und Forschung die digitale Transformation voran.

Häufig wird Deutschland als Nachzügler in der Digitalisierung wahrgenommen. Doch ein genauer Blick zeigt, dass dieser Eindruck täuscht: Netzwerke, Kooperationen und Initiativen wie die „de-hubs“ treiben die Digitalisierung an und fördern Lösungen, die den digitalen Wandel beschleunigen und Maßstäbe setzen.

„Maschinenraum“: Ein Netzwerk für Familienunternehmen Eines der bekannteren Netzwerke ist der „Maschinenraum“, den die Viessmann Group im Jahr 2020 speziell für Familienunternehmen und Mittelständler initiiert hat. Es besteht heute aus mehr als 70 Familienunternehmen, darunter Jägermeister, Fiege Logistik und Würth Industrie.

Ein Schwerpunkt ist der regelmäßige Austausch untereinander. Denn gut 80 Prozent der Fragestellungen und viele Herausforderungen sind für die Familienunternehmen nahezu identisch – so die Erfahrung des Netzwerks. Deshalb unterstützen sich die Mitglieder gegenseitig, indem sie sich etwa über Best Practices austauschen. Das Netzwerk bietet zudem Bildungs-, Forschungs- und Innovationsförderung, um digitale Technologien zu entwickeln und zu skalieren. Auch der Kontakt zu Start-ups und Technologieanbietern wird über das Netzwerk vermittelt, um digitale Lösungen in die Praxis zu bringen.

„UnternehmerTUM“: Innovation trifft Praxis Welchen Erfolg die Verbindung von Forschung und Praxis haben kann, zeigt das Start-up Fernride, ein Vorreiter bei der menschlich assistierten Autonomie fürs Fahren. Erforscht wurde diese Lösung an der TU München: Seit 2002 gibt es dort die Initiative „UnternehmerTUM“, die mit einem umfassenden Netzwerk für Start-ups, etablierte Unternehmen und Innovatoren zu den wichtigsten Gründungsplattformen in Deutschland gehört.

Hendrik Kramer, CEO und Mitgründer von Fernride, betont die Bedeutung dieser Netzwerke: Initiativen wie „UnternehmerTUM“ seien essenziell für die digitale Transformation und insbesondere für die Förderung von Start-ups wie Fernride. „Sie bieten nicht nur eine Plattform für Innovation, sondern schaffen auch ein Netzwerk aus Mentorinnen, Unternehmern, Kundinnen und Partnern, das jungen Unternehmen hilft, ihre Ideen zu skalieren und marktreif zu machen. Insbesondere am Anfang hat diese Unterstützung uns geholfen, die ersten Meilensteine zu erreichen und unseren Beitrag zur Automatisierung der Logistik zu leisten.“ Kramer blickt positiv auf den Stand der Digitalisierung in Deutschland: Digitalisierung werde in Deutschland oft kritischer betrachtet, als es der Realität entspreche. „Natürlich sollten wir das Thema nicht aus dem Fokus verlieren, aber in den letzten Jahren wurden entscheidende Impulse mit dem verstärkten Blick auf zukunfts-

Fotos: Fernride, Universität Bremen, Digital Hub Industry Illustration: Freepik

weisende Technologien gesetzt.“ Deutschland habe alle Voraussetzungen dafür, im globalen Wettbewerb nicht nur mitzuhalten, sondern neue Standards zu setzen. „Wenn etablierte Unternehmen mit technologiegetriebenen Start-ups zusammenarbeiten, trifft Skalierung auf Geschwindigkeit – die Automatisierung der Logistik ist ein Beispiel für solche Traumkombinationen, die riesengroße Chancen bergen.“



Hendrik Kramer
CEO und Mitgründer,
Fernride

Digital Hub Industry Bremen: Wissenschaft trifft Wirtschaft Ähnlich sieht es Meike Goos, Koordinatorin des Bridge-Gründungsservice bei Unitransfer an der Universität Bremen und Geschäftsführerin von „Bridge – Gründen aus Bremer Hochschulen“: „Deutschland ist auf einem guten Weg, die digitale Transformation voranzutreiben. Das funktioniert vor allem durch junge Talente und Innovationen aus den Hochschulen. Wir merken an der Universität Bremen, dass es immer mehr Start-ups gibt, die sich das Thema digitale Transformation auf die Fahnen schreiben und damit den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben wollen.“



Meike Goos
Unitransfer-
Gründungsberaterin,
Universität Bremen

Unterstützung bekommen sie dabei vom Digital Hub Industry Bremen (DHI), den die Universität Bremen 2002 gemeinsam mit dem Bremer Senat, der Lenze SE und der Encoway GmbH gegründet hat. Seit September 2024 ist der DHI Teil der „de:hub“-Initiative (siehe unten). DHI-Manager Frank Bittner beschreibt den gemeinsamen Ansatz so: „Der Digital Hub Industry stärkt den Standort Bremen und trägt über die Unternehmen Anforderungen an die Forschung und Entwicklung heran: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität sollen hier erfahren, was die bremische Wirtschaft im Bereich Digitalisierung wirklich braucht, und dies dann zielgerichtet entwickeln – sowohl mit Blick auf Geräte oder Prozesse als auch auf die Frage, wie die Lehre gestaltet werden muss.“



Frank Bittner
Hub Manager,
Digital Hub Industry

Der Hub versteht sich als Treiber der interdisziplinären Zusammenarbeit, der den Dialog zwischen Unternehmen, Forschenden, Talenten sowie Innovatorinnen und Innovatoren fördert. Dass dies den Akteuren zugute kommt, bestätigt Daniel Schneider vom Mittelstand-Digital-Zentrum Bremen-Oldenburg, das dem DHI angehört: „Der Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und jungen Unternehmen fördert die Transformation und bietet uns eine hervorragende Basis für die Arbeit mit kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Das Netzwerk Mittelstand Digital mit seinen über 20 Zentren deutschlandweit wird durch die „de:hub“-Initiative optimal ergänzt.“

Auch die Wirtschaft reagiere positiv, so Schneider. Das Zentrum unterstütze kleine und mittelständische Unternehmen kostenfrei und anbieterneutral bei der Digitalisierung insbesondere von Geschäfts- und Produktionsprozessen. „Vorträge, Workshops und individuelles Coaching begleiten KMU bei ihren Digitalisierungsprojekten und führen zu praxisnahen Lösungen.“

Die „de:hub“-Initiative: Schubkraft für die Digitalisierung Ärmel hochkrempeln und der Digitalisierung einen Schub geben – das ist das Ziel der „de:hub“-Initiative, die das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) als zentraler Betreiber 2017 ins Leben gerufen hat. Auch →

Ganze 25 Hubs bestehen derzeit im Rahmen der „de:hub“-Initiative, fünf davon mit logistischem Bezug.

Die „de:hub“-Initiative in Zahlen

25 Hubs

2.400 Partner

6.000 Start-ups

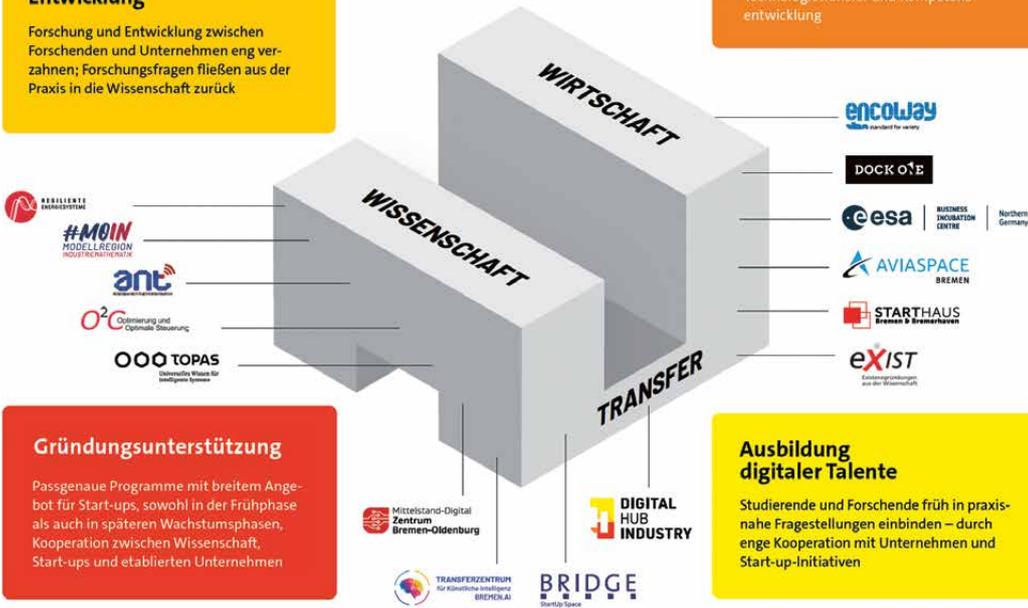
250 Mitarbeitende



Die Ziele und Programmatik des Digital Hub Industry im Überblick

Ideation und Forschungsfeld-Entwicklung
 Forschung und Entwicklung zwischen Forschenden und Unternehmen eng verzahnen; Forschungsfragen fließen aus der Praxis in die Wissenschaft zurück

Digitale Produkt- und Lösungsentwicklung
 Industrieunternehmen unterstützen – durch gemeinsame Entwicklungsprojekte, Technologietransfer und Kompetenzentwicklung



Gründungsunterstützung
 Passgenaue Programme mit breitem Angebot für Start-ups, sowohl in der Frühphase als auch in späteren Wachstumsphasen, Kooperation zwischen Wissenschaft, Start-ups und etablierten Unternehmen

Ausbildung digitaler Talente
 Studierende und Forschende früh in praxisnahe Fragestellungen einbinden – durch enge Kooperation mit Unternehmen und Start-up-Initiativen

Breites Wirkungsspektrum: Der Digital Hub Industry in Bremen verzahnt Wirtschaft und Forschung über die digitale Produkt- und Lösungsentwicklung und unterstützt sowohl Gründerinnen und Gründer als auch die Ausbildung digitaler Talente.

hier spielen Partnerschaften eine große Rolle: Die German Trade and Invest (GTAI), eine 100-prozentige Tochter des BMWK, steuert von Beginn an die Internationalisierung der Digital-Hub-Initiative, indem sie weltweit bei internationalen Start-ups sowie Investorinnen und Investoren wirbt und Akteure vernetzt. Der Branchenverband Bitkom unterstützt die Initiative zudem aktiv unter anderem bei der Ausrichtung von Netzwerkveranstaltungen und bei der Vermarktung. Projektträger der Digital-Hub-Initiative und somit Anlaufstelle für alle Themen rund um die finanzielle Förderung der Hubs ist die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.

Gemeinsames Ziel ist es, innovative Lösungen für die Herausforderungen von heute und morgen zu entwickeln bzw. entwickeln zu lassen. Dazu bieten sie mit den digitalen Hubs ein Netzwerk, in dem Großunternehmen, Mittelständler und Start-ups gemeinsam mit Forschenden und Investoren die digitale Transformation der deutschen Leitindustrien vorantreiben. So gibt es seit September 2024 zehn neue Hubs, die sich unter anderem auf die Bereiche Energie, optische Technologie, Sicherheit oder auch die Agrar- und Ernährungsindustrie konzentrieren. Damit sind derzeit 25 Digital Hubs aktiv.

Zu den bereits länger tätigen „de:hubs“ gehören auch Plattformen, die sich auf die Logistik spezialisiert haben. Beispiel Dortmund: Mit mehr als 900 im Wirtschaftsbereich Logistik tätigen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen wie dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML gehört die Westfalenmetropole zu den wichtigsten deutschen Logistikstandorten. Dort ist der Digital Hub Logistics aktiv, der die Kompetenzen in den Bereichen Logistik und



Daniel Schneider
 Leiter der Geschäftsstelle, Mittelstand-Digital-Zentrum Bremen-Oldenburg



Sascha Kaczmarek
 COO und Mitgründer, Motion Miners GmbH

Digitalisierung bündeln und praxisreife Projekte entwickeln will.

Ein Erfolgsprojekt des Hubs ist das Start-up Motion Miners. Das Unternehmen rüstet Mitarbeitende im Lager mit mobilen Sensoren und Kleinstfunktensendern aus, die Bewegungsprozesse dokumentieren. Die so gewonnenen Daten nutzt Motion Miners, um Effizienzkennzahlen und Optimierungspotenziale zu ermitteln und die Ergonomie zu betrachten. „Initiativen wie die ‚de:hubs‘ und die Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IML sind für Start-ups wie uns von unschätzbarem Wert“, erklärt Sascha Kaczmarek, COO und Mitgründer der Motion Miners GmbH. „Diese Partnerschaften haben uns geholfen, unsere ersten Schritte zu machen und aus den Kinderschuhen herauszuwachsen.“

Dabei sieht er auch Vorteile über das eigene Unternehmen hinaus: „In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten und mit Blick auf den Fachkräftemangel unterstützen wir Unternehmen dabei, mit den vorhandenen Ressourcen maximale Effizienz zu erreichen. Auch wenn es paradox klingen mag: Aus unserer Sicht ist gerade jetzt der richtige Zeitpunkt, in Innovation zu investieren und neue Wege zu gehen. So können Unternehmen in Zukunft ihren Mitbewerbern den einen Schritt voraus sein.“

Fazit Deutschland ist vielleicht noch nicht auf der Überholspur, legt aber bei der Digitalisierung an Tempo zu. Die Lösungen, die dabei entstehen, sind auch international gefragt und können neue Standards setzen – so stärken sie den Standort Deutschland im globalen Wettbewerb. (hs) ■

Fotos: Mittelstand-Digital-Zentrum Bremen-Oldenburg, Motion Miners, André Wagenzik Illustration: Digital Hub Industry

Zur Person

In Westfalen geboren und aufgewachsen, kam Kai Althoff Anfang der 1990er-Jahre nach Berlin, um an der dortigen TU Wirtschaftsingenieurwesen zu studieren. 2000 gründete er 4flow mit und ist heute Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Seit 2023 engagiert er sich im Vorstand der BVL und wurde im August 2024 zum Vorstandsvorsitzenden gewählt.



Die BVL sucht den Schulterschluss

Drei Fragen an Kai Althoff, CEO bei 4flow und Vorsitzender des Vorstands der BVL, zu deren politischer Positionierung

Zur Eröffnung der BVL Supply Chain CX haben Sie angekündigt, dass die BVL künftig Unterstützer, aber auch kritischer Partner der Politik sein möchte. Um welche Themen geht es Ihnen dabei?

Wir müssen massiv in den Erhalt und die Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur investieren – hier geht es nicht nur um Geld, sondern auch um die Komplexität und Dauer der Verfahren. Wir setzen uns insgesamt für Deregulierung und Bürokratieabbau ein, was auch den Abbau von Handelsbeschränkungen einschließt. Zentral ist für uns zudem die Förderung alternativer Antriebe, um von den fossilen Brennstoffen wegzukommen. Hier brauchen wir einerseits den Ausbau der Ladenetze und die Förderung der Flottenmodernisierung, andererseits aber auch eine Verlässlichkeit bei den Rahmenbedingungen und nicht ständige Politikwechsel. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Fachkräftemangel – hier setzen wir uns für eine Stärkung der Fachkräftemigration ein. Wir brauchen dringend Zuwanderung, aber eben gesteuert. Diese Themen wollen wir inhaltlich weiter füllen, in die Öffentlichkeit tragen und mit der Politik diskutieren. Wir haben uns als Vision bis 2032 das Ziel gesetzt, das bedeutendste Netzwerk und Vordenker für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu Themen der Logistik zu sein.

Für den Wirtschaftsbereich fordern kann man viel. Wie finden Sie den Schulterschluss mit der Politik, um Forderungen auch durchzusetzen? Kommt jetzt das Berliner Lobby-Büro der BVL?

Der Begriff „Schulterschluss“ ist gut. Wir sind eben nicht der typische Verband, der immer nur fordert und bis in den letzten Absatz von Gesetzentwürfen hinein formuliert. Wir sind die neutrale Vereinigung, die der Politik auch Wissen vermitteln kann. Unsere Themen sind übergreifender Natur: Mit unserem Know-how und unserem Netzwerk auch in der Wissenschaft können wir die Politik überzeugen, ohne wie typische Lobbyisten zu wirken. Der Weg wird sein, dass wir den Dialog mit den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung suchen.

Wie stellen Sie sicher, dass die Forderungen der BVL der Meinung der rund 10.000 Mitglieder entsprechen?

Über den internen Dialog. In allen Gremien und Arbeitsgruppen der BVL versuchen wir die Mitgliederstruktur widerzuspiegeln. So gelingt es uns, die wirklich wesentlichen Themen zu erarbeiten, die uns alle in der BVL einen. Wir setzen uns neutral für übergreifende Themen des Standorts Deutschland und Europa ein, die die Mehrheit der Mitglieder als relevant empfindet. Übrigens kommt der Impuls für eine stärkere Positionierung auch nicht rein aus dem Vorstand heraus – diese Wünsche haben die Mitglieder, Gremien und Arbeitsgruppen in den letzten Jahren verstärkt an uns herangetragen. Es scheint ihnen nur natürlich, dass die BVL mit ihrer Größe und Expertise auch eine wahrnehmbare Stimme in der Öffentlichkeit ist. (men) ■

Der Laster in der Cloud

Die Transformation zu moderner Mobilität betrifft nicht nur die Antriebstechnologie. Elektrifizierung öffnet auch dem Konzept des Software-definierten Fahrzeugs die Tür – selbst im Nutzfahrzeug.

Der E-Lkw soll die Transformation zu einer CO₂-freien Logistik voranbringen. Mit der Elektrifizierung vollzieht sich gegenwärtig aber auch ein Paradigmenwechsel in der Nutzfahrzeugentwicklung, der die Hardware, also den Lkw, nachhaltig aufwerten soll. Auf der IAA Transportation im September 2024 präsentierte Daimler Truck eine verbesserte Mechatronik-Architektur als Herzstück des E-Actros 600 – mit wenigen, aber sehr leistungsstarken Fahrzeug-Computern anstelle der im konventionellen Lkw üblichen Vielzahl einzelner Steuergeräte. Dank dieser weniger komplexen Architektur können Daten bis zu 20-mal so schnell verarbeitet werden wie früher, zudem sind neue Sicherheits- und Komfortfunktionen möglich. Außerdem erklärte das Unternehmen, es wolle gemeinsam mit der Volvo Group einen Industriestandard für hochintelligente Nutzfahrzeuge entwickeln. Mit den Schweden kooperiert auch Renault für das Software-Defined Carrier Vehicle (SDCV), das Software-definierte Nutzfahrzeug.

Riesiges Marktpotenzial Schon Mitte 2023 hatte sich in einer Deloitte-Studie zu Software-definierten Fahrzeugen (SDV) gezeigt: 90 Prozent der Automobilunternehmen glauben, dass sich die SDV-Technologie in den kommenden zehn Jahren durchsetzen wird – deshalb spielt sie in den Unternehmensstrategien der Branche eine wesentliche Rolle. Entsprechend investieren die befragten Unternehmen: Über die Hälfte von ihnen gab an, mehr als 15 Prozent ihrer Gesamtinvestitionen in die SDV-Entwicklung einzusetzen.



Jan-Oliver Röhl
Executive Vice President
Commercial Vehicles and
Off-Road, Bosch

Doch welchen Unterschied bewirkt das? Bisher lieferten Hersteller Lkw mit allen grundlegenden Funktionen und Fähigkeiten aus, die dann über die gesamte Nutzungsdauer bis zur Verschrottung unveränderlich verfügbar waren. Dafür legten die OEMs bereits bei der Entwicklung fest, welche Datenquelle mit welchem Ziel zu verbinden ist – meist durch riesige Kabelbäume mit eindeutiger Zuordnung. Doch dieses konventionelle Konstruktionsprinzip entspricht nicht mehr den heutigen Erwartungen und Anforderungen an moderne

Mobilität. Mit der SDV-Technologie lässt sich der Lkw im Rahmen seiner Hardware-Grenzen und Halbwertszeit kontinuierlich optimieren: Durch Updates und Upgrades, die für aktualisierte Fahrzeugfunktionen sorgen, kann ein Transportfahrzeug auch lange nach seiner ersten Inbetriebnahme noch besser werden. Software-Lösungen werden somit künftig zum Differenzierungsmerkmal für Fahrzeughersteller und Flottenbetreiber. Indem man Features hinzubucht oder abwählt, lässt sich das Fahrzeug auch nach seinem Verkauf noch individuell auf die jeweils aktuellen Bedürfnisse anpassen. Für die Hersteller ergeben sich so neue Erlösmöglichkeiten – gegebenenfalls auch im Abonnement.

Kooperation in der Entwicklung Seit 2024 bündelt der Automobilzulieferer Bosch unter der Leitung von Jan-Oliver Röhl die wichtigen Kompetenzen für die Systementwicklung sowie das Produkt- und Portfoliomanagement im Lkw-Bereich. Ihm zufolge können mithilfe der SDCV-Technologie künftig neue Features im Lkw individuell und bedarfsorientiert freige-



Symbolbild eines Software-definierten Nutzfahrzeugs

schaltet werden. „Wir sind überzeugt, dass dieses neue Set-up den OEMs Vorteile bietet und dass wir dadurch mit noch größerem Erfolg zusammenarbeiten werden“, so Röhl.

Auch die Continental Automotive Technologies GmbH entwickelt Software-definierte Architekturen, um mit nahtloser Konnektivität datengesteuerte Echtzeitservices nutzbar zu machen, die Prozessautomatisierung zu ermöglichen und deren Effizienz zu erhöhen. „Wir bieten hochmoderne High-Performance-Computer und Software sowie ein komplettes System an, das von der Straße bis in die Cloud reicht und das Software-definierte Fahrzeug sowie autonome Fahrfunktionen ermöglicht“, sagt Conti-Sprecher Sören Pinkow. „Darunter sind auch ein Hochleistungsrechner für das Nutzfahrzeug-Cockpit sowie ein domänenübergreifendes Zonensteuergerät, das unter anderem die Energieversorgung von Cockpit- und Fahrerassistenzsystem-Komponenten integriert. Dieses reduziert, vereinfacht ausgedrückt, die Komplexität bei gleichzeitiger Leistungsoptimierung.“

Natürlich sind Fahrzeuge auch heute schon zunehmend vernetzt, um etwa fahrzeuginternes WLAN oder Verkehrsinformationen in Echtzeit anzubieten. Das ist aber nur die erste Stufe. Um das volle SDCV-Potenzial auszuschöpfen, müssen die umfangreichen Möglichkeiten des Cloud Computing intensiver genutzt werden. Die Cloud bietet die optimale Basis, um wertvolle Fahrzeugdaten zu sammeln, und genug Rechnerleistung, um diese Daten dann auch zu verarbeiten.



Sören Pinkow
Pressesprecher, Continental Automotive Technologies



Dr. John Heinlein
Chief Marketing Officer, Sonatus

Mittels Machine Learning lassen sich relevante Muster erkennen, die frühzeitig auf Probleme hinweisen können. Außerdem fördert die Cloud auch die schnellere Entwicklung und das Prototyping von Software-Programmen.

Cyber-Risiken vorbeugen Das Konzept bietet also viele Vorteile, die allerdings mit neuen Herausforderungen einhergehen. So müssen die SDCV-Hersteller dafür sorgen, dass alle im Umlauf befindlichen Fahrzeuge fortlaufend Software-Updates erhalten, um sie gegen Cyber-Angriffe und Datenschutzverletzungen abzusichern. Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen werden dabei zur Schlüsseltechnologie. „Updates over the Air, sogenannte OTA, müssen durchgehend abgesichert sein, um die Sicherheit und Integrität von SDCV zu gewährleisten“, sagt Dr. John Heinlein, Marketing-Chef bei dem Automobilsoftware-Unternehmen Sonatus. Fakt ist: Der dazu nötige Überwachungs- und Kontrollaufwand wird groß – und somit teuer.

Noch offen ist, ob die Hersteller diese Aufgabe selbst übernehmen oder externe Dienstleister damit beauftragen sowie ob und welche neuen Geschäftsmodelle entstehen können, um Nutzung und Wartung zu monetarisieren.

Doch bis die fortlaufend aktualisierte Software ihren Weg ins Nutzfahrzeug findet, das nicht nur auf der Straße fährt, sondern zugleich auch in der Cloud, wird es wohl noch etwas dauern. Zeit, die Flottenbetreiber und Fuhrunternehmer nutzen können, um sich auf die neuen Möglichkeiten vorzubereiten. (hes) ■

Deutschland, Autoland?

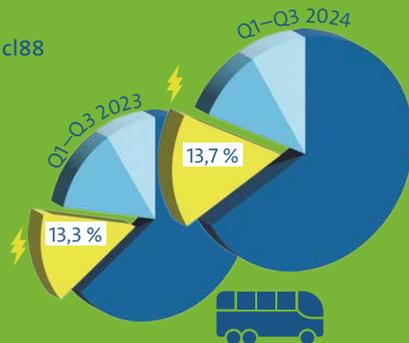
Die Transformation lässt den Motor der deutschen Wirtschaft derzeit stottern. Die düsteren Aussichten sind auch die Folge strategischer und politischer Entscheidungen in der Vergangenheit.

Förderungsende wirkt sich zeitversetzt aus

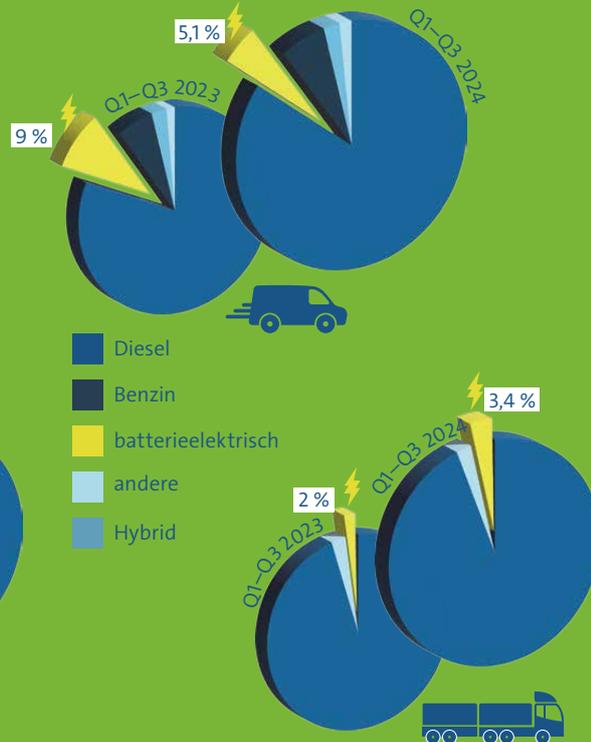
Der europäische Herstellerverband ACEA wertet regelmäßig die Zulassungszahlen für Nutzfahrzeuge aus und nimmt dabei auch die Antriebsarten in den Blick. Bei Lieferfahrzeugen, Lkw und Bussen mit batterieelektrischem Antrieb liegt Deutschland im EU-Vergleich im Spitzenfeld. Die zuletzt stetig gestiegene Zahl der E-Zulassungen ging hierzulande aber im dritten Quartal 2024 erstmals wieder zurück – Grund ist das Ende der KsNI-Förderung und der Förderung von Bussen mit alternativen Antrieben.



Quelle: t1p.de/ncl88

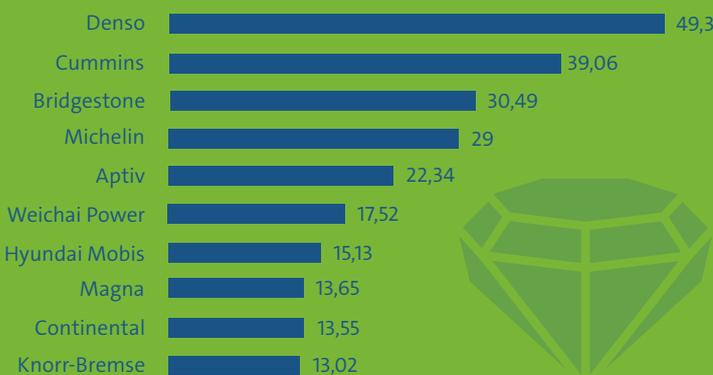


Neue Nutzfahrzeuge nach Antriebsart in Deutschland



Quellen: ACEA, Forbes.com, IW Köln, VDA
Illustration: Valea Diller-Mustafov

Marktwert ausgewählter Automobilzulieferer weltweit im Jahr 2024 (in Mrd. US-Dollar)



Automobilzulieferung ist ein globales Geschäft

In der Weltrangliste der Automobilzulieferer steht Continental mit einem Marktwert von 13,55 Milliarden US-Dollar als wertvollstes börsennotiertes deutsches Unternehmen der Branche auf dem 9. Platz, dicht gefolgt von Knorr-Bremse mit 13,02 Milliarden US-Dollar. An der Spitze des von „Forbes“ zum 22. Mal jährlich ermittelten Global-2.000-Rankings steht der japanische Marktführer Denso mit einem Marktwert von 49,3 Milliarden US-Dollar.



Quelle: t1p.de/m0znz

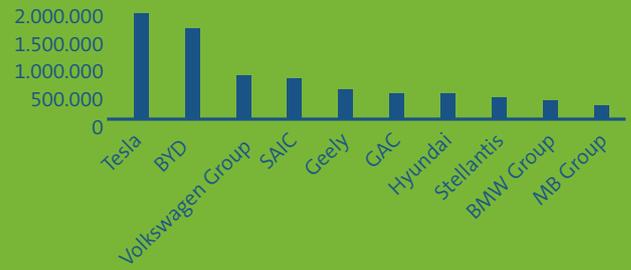
Top-Seller China

Im Jahr 2023 fanden sich unter den zehn größten BEV-Produzenten vier chinesische und drei deutsche Hersteller. Im Vergleich zum Gesamtfahrzeugabsatz ist das BEV-Absatzniveau gering: Ein Platz im Ranking war bereits mit weniger als 250.000 Fahrzeugen erreichbar. Nur vier Hersteller überschritten die Marke von 500.000 abgesetzten E-Autos. Auf die Top 10 entfielen rund 80 Prozent des weltweiten BEV-Absatzes. In den ersten fünf Monaten des Jahres 2024 konnte nur China ein deutliches Absatzplus verzeichnen, während Europa und die USA stagnierten.

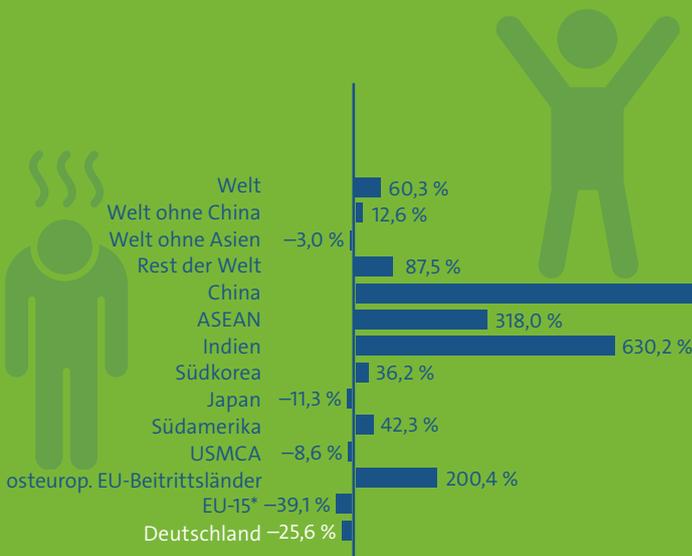


Quelle: t1p.de/h2xa9 (Seite 11)

Absatz von batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) nach Herstellern im Jahr 2023



Veränderung der Kraftfahrzeugproduktion, 2000–2023



* (ehem. westl. EU-Staaten inkl. UK, ohne D)

Asien boomt im Autobau

Hierzulande kaum bemerkt ist die globale Automobilindustrie seit dem Jahrtausendwechsel drastischen Veränderungen unterworfen. Die deutsche Autoindustrie hat durch aktive Globalisierung und aufgrund ihrer Dominanz im Premiumsegment lange davon profitiert, dass sich Fahrzeugproduktion und -absatz immer mehr in den asiatischen Raum verschoben haben. Während in den Ländern Ostasiens (Japan, Südkorea, China, ASEAN) und in Indien im Jahr 2000 gut 29 Prozent aller Kraftfahrzeuge weltweit

produziert wurden, waren es 2023 über 57 Prozent. Haupttreiber der Entwicklung ist der Aufstieg Chinas als Produktionsstandort. Ein Großteil der Produktion für den europäischen Markt wurde zudem an billigere Standorte in räumlicher Nähe verlagert. In Deutschland werden heute so wenige Autos produziert wie im Jahr 1998.



Quelle: t1p.de/h2xa9 (Seite 7)

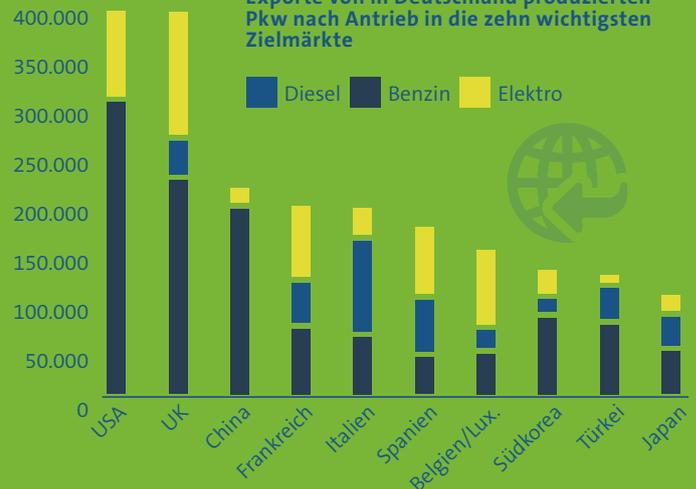
Große Unterschiede im Export

In Deutschland gebaute Autos sind primär für den Export bestimmt. 2023 wurden gut 3,1 Millionen in Deutschland gefertigte Pkw exportiert, ein Anteil von etwa 76 Prozent der Gesamtproduktion. Je nach Antriebsart und Abnehmerland variieren die Exportzahlen stark. Die Nachfrage nach Dieselmotoren ist im Export extrem gesunken, einzig Italien kann man noch als echten Dieselmotormarkt betrachten. Exporte nach China bestehen fast nur aus Benzinern, während E-Autos aus deutscher Produktion dort kaum Absatz finden. Bedenklich, denn im Juli 2024 fuhren in China erstmals die meisten neu zugelassenen Fahrzeuge elektrisch.



Quelle: t1p.de/h2xa9 (Seite 22)

Exporte von in Deutschland produzierten Pkw nach Antrieb in die zehn wichtigsten Zielmärkte



»Ich gehe Dinge anders und unkonventioneller an«



← Carola Appel und Christoph Meyer liefen in Hamburg über die Jan-Fedder-Promenade zwischen Landungsbrücken und Baumwall und besuchten die Elbphilharmonie.



Zur Person

Carola Appel ist Geschäftsführerin Supply Chain der Carl Kühne KG. Die studierte Maschinenbauerin war zuvor Geschäftsführerin der Gläserne Molkerei GmbH, Head of Operations bei Greenyard Fresh Germany und fast 16 Jahre bei der Unternehmensgruppe Müller, zuletzt als Head of Group Supply Chain Management.

Carola Appel, Geschäftsführerin Supply Chain der Carl Kühne KG, traf BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer zu einem Spaziergang am Hamburger Hafen. Dort sprachen die beiden über die Lebensmittelbranche, Diversität und die Rolle von KI.

Christoph Meyer: Liebe Carola, seit September 2024 bist du COO bei Kühne hier in Hamburg. Wir starten unseren Spaziergang an den Landungsbrücken. Bist du schon gut in der Hansestadt angekommen?

Carola Appel: Ja! Ich kenne Hamburg bereits, habe hier schon einmal zwei Jahre lang gearbeitet: für den Obst- und Gemüselieferanten Greenyard. Jetzt freue ich mich, zurück zu sein, denn ich mag die Stadt wirklich gern. Die Landungsbrücken sind einer meiner Lieblingsplätze.

Meyer: Zum Einstieg würde ich gern ein kurzes Spiel spielen. Was magst du mehr: Berge oder Meer?

Appel: Berge.

Meyer: Wein oder Bier?

Appel: Zuerst ein Bier und dann guten Wein.

Meyer: Rote Bete oder Gewürzgurke?

Appel: Gewürzgurke.

Meyer: Teams-Call oder Meeting am Tisch?

Appel: Meeting am Tisch.

Meyer: Headhunter oder selbst auf die Suche gehen?

Appel: Besser selbst auf die Suche gehen, aber Headhunter sind ein probates Mittel.

Meyer: Auto oder Bahn?

Appel: Die Bahn. Sie ist eines der größten logistischen Unternehmen – und ich bin Optimistin und gebe da nicht auf.

Meyer: Diversity oder Frauenförderung?

Appel: Diversity und Frauenbeförderung.

Meyer: Du bist beruflich seit mehr als 20 Jahren in der Lebensmittelindustrie engagiert. Was begeistert dich persönlich an der Branche?

Appel: Ich finde sie unheimlich spannend. Lebensmittel üben eine besondere Faszination auf Menschen aus: Alle brauchen sie, alle essen sie, alle mögen sie. Es gibt wenig im Leben, das uns näher ist. Ich liebe es, in einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Produkte ich auch selber konsumieren würde. Die Schnelligkeit finde ich genauso toll: Produkte wie Milch und Gemüse stellen ganz eigene Herausforderungen an Supply Chain und Logistik. Zudem muss die Lebensmittelbranche sehr innovativ sein, moderne Trends mit Traditionellem verbinden und immer wieder die Verbraucherinnen und Verbraucher begeistern. Das alles hat mich früh für sich eingenommen und nicht mehr losgelassen.

Meyer: Was hat dich in deiner Karriere noch geprägt?

Appel: Die verschiedenen Kulturen, die ich kennenlernen durfte, und die große Leidenschaft, an einem Thema zu arbeiten, das mich interessiert. Ich bringe Know-how und Erfahrung aus Unternehmen unterschiedlicher Größe mit, und alle haben große Herausforderungen gehabt, was ihre Logistik- und Produktionsketten angeht. In meinem ersten Job nach dem Maschinenbau-Studium habe ich mich direkt für Menschen, Prozesse und IT begeistert und war überzeugt, dass es sinnvoll ist, diese Bereiche zusammen zu denken. In den Bereichen Planung, Supply Chain und Logistik sind das die Themen, die in der Warenkette ganzheitlich verbunden sind.

Meyer: Was ist dir jetzt in deiner Position als COO bei Kühne wichtig?

Appel: Ich setze ganz auf die Kraft und die Fähigkeiten von starken Teams, in denen gute Leute arbeiten, die viel →

Vertrauen zueinander haben. Ich möchte außerdem das Thema Technologie in Wertschöpfung und Logistik nach vorne bringen. Es ist klar, dass wir uns zukunftsfähig aufstellen müssen und wollen. Das gelingt nur mit den richtigen Menschen, einem passenden Mindset und indem wir gemeinsam an den Themen arbeiten statt in Silos. Wir denken crossfunktional.

Meyer: Was sind für dich die drei zentralen Herausforderungen der Lebensmittelbranche, auf die ihr eine Antwort finden müsst?

Appel: Die wichtigsten Punkte ergeben sich daraus, dass wir in Deutschland produzieren und hier auch Arbeitgeber sein und unsere Produkte zu einem konkurrenzfähigen Preis anbieten möchten. Der Fachkräftemangel betrifft uns spürbar: Wir sind gute Ausbilder, aber wir finden fast keine Auszubildenden mehr. Daran müssen wir alle zusammen arbeiten, denn wir brauchen diese jungen Menschen in den Unternehmen. Die betriebliche Ausbildung ist eine Stärke Deutschlands. Aber auch die Saisonkräfte, die wir zur Erntezeit einsetzen, sind immer schwieriger zu finden. Und Verbraucherinnen und Verbraucher wollen die steigenden Lohnkosten nicht im Preis des Produkts sehen. Aber wir können weder Lohnsteigerungen noch die Inflation wegdiskutieren. Nicht zuletzt müssen wir als Markenhersteller umso mehr unsere Position verteidigen und mit unseren Produkten attraktiv und innovativ bleiben.

Meyer: Welche Trends bestimmen das Geschäft?

Appel: Viele Menschen ernähren sich zunehmend gesundheitsbewusst, da eignen sich unsere Produkte gut, sie sind

zum Beispiel fast alle vegetarisch oder vegan. Für uns ist es aber zunehmend wichtig zu sehen, wie sie in die heutige Welt passen. Wir müssen die sogenannten Verzehrpläne verstehen und sie wieder interessant machen oder zeigen, dass Rotkohl oder Gewürzgurke auch für die heutige Generation spannende Produkte sind. Zum Beispiel gehört Pizza zu den drei Gerichten, die Deutsche zu Hause am häufigsten essen. Wir haben deshalb eine Kampagne für Rotkohl auf Pizza entwickelt, die sich über soziale Medien gezielt an Millennials wendet und dieses klassische Produkt in einen neuen Kontext rückt. Das wird gesehen!

Meyer: Du strahlst persönlich ganz viel Offenheit und Zukunftsorientierung aus. Kannst du uns einen Blick hinter die Kulissen erlauben: Gibt es Momente, sei es privat oder beruflich, die dich diesbezüglich in besonderer Weise geprägt haben?

Appel: Ich glaube, dass diese Prägung schon in meiner Kindheit begonnen hat. Meine Eltern haben mir sehr viel zugetraut, ohne mich explizit in bestimmten Bereichen zu fördern. Ich war immer neugierig und durfte ganz viel ausprobieren und eigentlich alles machen. Sie haben mich nie eingeschränkt in dem, was ich tun wollte. Bei meiner Schwester haben sie es genauso gehandhabt, und wir haben beide einen Weg in technische Berufe gewählt – vielleicht war das kein Zufall.

Meyer: Welche Rolle spielt Diversität in den Teams?

Appel: Das Thema begleitet mich mein ganzes Leben, ich habe ja ein deutlich männerdominiertes Fach studiert, und auch

Offenheit und Zukunftsorientierung hat Carola Appel bereits in ihrer Kindheit aufgebaut – durch Eltern, die ihr viel zugetraut und sie in ihrer Neugier gefördert haben.



Fotos: Daniel Reinhardt



In ihrer Rolle als COO ist Appel wichtig, einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu werfen und „alles vom Anfang bis zum Ende“ zu denken.

»Ich setze ganz auf die Fähigkeiten von starken Teams, in denen gute Leute arbeiten, die viel Vertrauen zueinander haben.«

Carola Appel

mein ganzes Berufsleben waren meine Vorgesetzten und die meisten Kollegen Männer. Dabei ist die Hälfte der Gesellschaft weiblich! Am offensichtlichsten wird diese Diskrepanz, wenn es um Frauen in Führungspositionen geht. Ich engagiere mich schon lange dafür, überlege nun aber auch, wie ich in meiner Position noch stärker als Vorbild wirken kann. Denn es muss wahrscheinlich einfach deutlich mehr Rollenvorbilder geben; es muss normaler werden, dass Frauen in Führungspositionen sind – und die ungute Kombination aus „Ich traue mir das nicht zu“ und einer Männerwelt, die Frauen per se zu wenig zutraut, muss aufgelöst werden. Wir müssen Frauen Mut machen, den nächsten Schritt zu gehen und auch führende Positionen zu übernehmen. Unser Führungsteam bei Kühne ist beispielsweise bereits paritätisch besetzt, was stets zu guten Diskussionen führt.

Meyer: *Ich war an einer privaten Universität tätig, an der zwei Professorinnen die Ausbildung wesentlich geprägt haben. 99 Prozent der Studierenden kamen aus dem Ausland, die meisten aus traditionell geprägten Kulturen. Entsprechend einschneidend war es für sie, Frauen in der Lehre zu erleben. Wie nimmst du das in deinem Umfeld wahr: Löst eine Frau als Mitglied der Geschäftsführung Irritation aus oder Freude – oder ist es vielleicht schon ganz normal?*

Appel: Ich bekomme durchaus von Kolleginnen und Kollegen gespiegelt, dass es einen Unterschied macht, dass ich so eine

Rolle im Unternehmen innehave. Das mag auch – aber sicher nicht nur – damit zu tun haben, dass ich eine Frau bin. Ich gehe Dinge aber wahrscheinlich auch anders und unkonventioneller an.

Meyer: *Wie genau sieht das aus?*

Appel: Ich schaue nicht nur auf meinen eigenen Fachbereich, sondern werfe einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen. Ich denke gerne alles vom Anfang bis zum Ende und gehe auch schon immer in die Diskussion mit angrenzenden Bereichen. Ich glaube, dass ich einen anderen Zugang zu Menschen habe, durchaus etwas emotionaler bin in mancher Situation. Ich bin bestimmt empathischer als manch männlicher Kollege, aber meiner Meinung nach ist das in einer Führungsrolle auch sehr wichtig.

Meyer: *Hattest du selbst Vorbilder oder eine Mentorin, einen Mentor?*

Appel: Ich hatte lange einen Chef, der mir immer viel zutraut hat – manchmal sogar mehr als ich mir selbst. Ich glaube, das ist das beste Mentoring, das es geben kann. Bei einem Vorbild aus der und für die Gesellschaft denke ich an Angela Merkel, die gezeigt hat, dass eine Frau ganz selbstverständlich Kanzlerin von Deutschland sein kann. So sehen auch schon junge Mädchen und Frauen, dass all das möglich ist. Denn Diversitätsförderung fängt damit an, welche Prägungen →



Über den Einsatz von KI in Unternehmen sagt Carola Appel: „Als Führungskraft muss ich das alles gut moderieren, muss Mitarbeitenden Ängste nehmen und die Chancen betonen.“

junge Mädchen mitbekommen, welche Verhaltensweisen ihnen zugeschrieben werden. Es geht weiter in Sportvereinen und Schulen: Wird man dort eher auf Konkurrenz gebürstet oder auf ein Miteinander? Kompetenz, Fleiß und ein hohes Engagement sind Grundvoraussetzungen. Mut und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten sind jedoch entscheidend. Aber es ist nicht immer nur die Frau, die sich selbst etwas zutrauen muss. Es sind auch die Männer in ihrem Umfeld, die diesen Mut zulassen müssen. Meist sind es schließlich immer noch Männer in Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten – die müssen Frauen auch befördern wollen. Alle müssen gemeinsam daran arbeiten, dass Veränderung möglich wird. Und da geht es nicht nur um das Geschlecht, es gibt auch viel zu wenige Menschen mit Migrationshintergrund oder jüngere Menschen auf den verschiedenen Führungsebenen. Unterschiede sollten uns keine Angst machen. Sie zeigen uns, dass noch viel mehr existiert als das, was wir alleine, aus eigener Kraft schaffen. Vielleicht ist es auch das, was mich immer angetrieben hat: die Idee, dass etwas nicht so bleiben muss, wie es ist. Verändern können wir Dinge aber nur, wenn wir sie angehen. Und gemeinsam mit anderen ist das allemal erfolgreicher als alleine.

Meyer: Wenn du Lust hast, Mentorin zu werden: Wir haben ein Mentoring-Programm für Young Professionals und Studierende bei der BVL. Du bist herzlich eingeladen, dich anzuschließen!

Appel: Das klingt spannend. Ich habe das Thema bisher immer aus Zeitgründen vor mir hergeschoben, werde es aber gerne in Erwägung ziehen. Denn es kann ja auch unglaublich bereichernd sein, was man selbst von einem Mentee zurückgespielt bekommt und daraus lernen kann.

Meyer: Wenn wir sehen, dass künstliche Intelligenz für die Logistik recht schnell noch relevanter wird: Was denkst du, wie sich Führung oder deren Aufgaben verändern werden, wenn ein „Kollege KI“ mit am Tisch sitzt und neue Funktionen hat?

Appel: Ich erwarte, dass KI uns hilft, die Datenflut zu bewältigen, bei der wir als Menschen derzeit an unsere Grenzen

kommen. Ich hoffe, dass sie uns darin unterstützt, bessere, datenbasierte Entscheidungen zu treffen, auch wenn wir sicher noch den Menschen brauchen, um diese Entscheidungen zu überwachen. Repetitive Arbeiten könnten durch intelligentere Methoden gänzlich eliminiert werden. Als Führungskraft muss ich das alles gut moderieren, muss Mitarbeitenden Ängste nehmen und die Chancen betonen. Ich glaube, die KI kann ein guter Freund sein und uns da unterstützen, wo wir etwas nicht mehr gut schaffen oder nicht mehr die passenden Fachkräfte finden.

Meyer: Wie geht ihr bei Kühne das Thema KI an?

Appel: Wir sind ein sehr traditionelles und im Herzen ganz stark mittelständisch geprägtes Unternehmen und haben in puncto Digitalisierung und KI noch viele Aufgaben vor uns. Aber wir haben einen Ansatz gewählt, der gut zum Unternehmen passt: Ein Kollege, der sich für das Thema sehr stark interessiert, lässt sich in diesem Thema weiter ausbilden und konzentriert sich mit einem kleinen Team namens „Data and AI“ intensiv darauf. Dieses Team treibt das Thema neugierig und offen voran, lernt von anderen und initiiert bereits die ersten Anwendungsfälle bei uns im Unternehmen.

Meyer: Wie prägt Digitalisierung die Produktion im Unternehmen?

Appel: Wir wollen natürlich Effizienzpotenziale ausschöpfen und nutzen digitale Tools schon für diverse Auswertungen. Maschinelles Lernen und moderne bildgebende Verfahren setzen wir etwa ein, um unsere Produkte noch besser darauf zu prüfen, ob sie Fremdkörper enthalten.

Meyer: Seit vier, fünf Jahren bewegen wir uns alle in einer sehr volatilen Umgebung. Sie ist die neue Normalität. Welche Rolle spielen Geopolitik und sich verändernde Wege für Sourcing und Transport für euch bei Kühne?

Appel: Wir haben weltweite Lieferketten und sind von Störungen betroffen wie viele andere auch. Die bekannten Engpässe und Preiseffekte bei Seefrachtcontainern im internationalen

Handel betreffen auch die Firma Carl Kühne. Zudem sehen wir bereits deutliche Auswirkungen des Klimawandels: Gemüse ist ein empfindliches Gut, und man kann Trockenheit, Erosion und Starkregen nicht wegdiskutieren. Daher prüfen wir, von wo wir unsere Rohstoffe sicher beziehen können. Eine Stärke der Lebensmittelindustrie ist, dass die Menschen, die darin arbeiten, schon immer mit gewissen Unsicherheiten konfrontiert waren. Die Einschlüge passieren jedoch inzwischen häufiger – und die Auswirkungen sind größer.

Meyer: Würdest du sagen, dass der Mittelstand und insbesondere Familienunternehmen besser mit exogenen Schocks umgehen können?

Appel: Auf jeden Fall. Ich bin auch ganz bewusst wieder in ein familiengeführtes Unternehmen gegangen, weil ich die Langfristigkeit der Gedanken dort gut finde. Einige unserer Mitarbeitenden sind seit mehr als 40 Jahren im Unternehmen, die tragen ganz viele wichtige Werte und Erfahrungen in sich. Kühne hat als Essigbrauer angefangen, und wir produzieren auch heute noch in fast jedem Werk Essig, er ist nach wie vor die DNA von Kühne – nahezu alle unsere Produkte sind fein-sauer. Du wirst als Unternehmen nicht bald 303 Jahre alt, wenn du immer nur dem schnellen Ergebnis hinterherrennst. Ein Unternehmen wie Kühne überlegt sich sehr gut, in was es

investiert. Es agiert mit einem vielleicht etwas langsameren Kompass – aber das schließt Innovationen ja nicht aus. Zudem hat sich das Führungsteam neu aufgestellt, und wir arbeiten derzeit an unserer Strategie. Dazu gehört natürlich auch das Thema Nachhaltigkeit, da werden wir uns vorerst auf die Bereiche Energie, Wasser und Biodiversität konzentrieren. Denn auch als Unternehmen, das die Landwirtschaft für seine Produkte braucht, können wir dazu beitragen, dass die Welt ein bisschen besser wird, und werden in den nächsten Jahren ganz konkrete Maßnahmen umsetzen.

Meyer: Wird dieser Kurs auch von Kundenseite getrieben oder intrinsisch, zum Beispiel durch die Mitarbeitenden im Unternehmen?

Appel: Wir sind zuerst Markenhersteller, aber als großer B2B-Lieferant sind wir auch Partner von Industrie und Systemgastronomie. Unsere Geschäftspartner haben sehr hohe Standards und Erwartungen an die gesamte Lieferkette und somit auch an uns. Wir haben aber eine mindestens genauso hohe intrinsische Motivation – nicht zuletzt, weil auch unsere Teams das fordern. Kühne nennt sich seit einigen Jahren „The Veggie Company“. Darüber haben insbesondere in Hamburg viele junge Leute zu uns gefunden, die sich in diesen Themen engagieren und im Gegenzug auch etwas von uns als Arbeitgeber erwarten. Das gefällt mir richtig gut. (jg) ■

Carola Appel hat sich bewusst für ein familiengeführtes Unternehmen entschieden, weil sie dort „die Langfristigkeit der Gedanken“ gut findet.



Fotos: Daniel Reinhardt



Auf dem größten Netzwerk-Event der Logistik in Europa hatten die Besucherinnen und Besucher Gelegenheit, sich über Hierarchie-Ebenen und Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen, bestehende Kontakte zu pflegen und ganz neue zu knüpfen.

BVL SUPPLY CHAIN CX

Empower to unite

Mit gut 2.600 Teilnehmenden, 140 Ausstellern und über 220 Speakern war die erste BVL Supply Chain CX im Berliner Estrel ein großer Erfolg. Das komplett neue Veranstaltungskonzept ist aufgegangen.

Eine Transformation zum Anfassen: Nie zuvor erhielt man so schnell und digital Zutritt zu einer Veranstaltung von solchem Format wie am Check-in zur BVL Supply Chain CX. Ende Oktober 2024 traf sich die Logistikfamilie in Berlin an neuem Ort. Im Hotel Estrel erhielt das größte Kongress- und Netzwerk-Event der Logistik in Europa eine ganz neue Dimension – nicht nur mit Blick auf die Fläche und die Zahl der Besucherinnen und Besucher, sondern auch in technischer Hinsicht, um eine große Anzahl an Sessions, Workshops und Vorträgen teilweise zeitgleich stattfinden zu lassen.

Von den einst beengten Verhältnissen eines Deutschen Logistik-Kongresses keine Spur mehr. Die Expo-Area beeindruckte mit einer Fülle an Informationsangeboten von 140 Ausstellern aus allen Bereichen der Logistik und ermöglichte ein umfangreiches Fachprogramm auf vier teilweise parallel bespielten Bühnen. Was nach nervenaufreibendem Messe-

rummel klingt, war durch die gelungene technische Integration in Wirklichkeit das genaue Gegenteil. Kein Bühnenlärm störte die Fachgespräche an den Expo-Ständen. Interessierte setzten einfach einen der überall erhältlichen Kopfhörer auf, wählten den richtigen Kanal für die gewünschte Session – und schon gehörten sie zum Publikum des Bühnengeschehens. Themenwechsel gefällig? Einfach auf dem Weg zur nächsten Stage noch ein Getränk mitnehmen und den Kanal wechseln. In die Expo-Area integrierte Co-Working-Spaces boten die Möglichkeit, in Ruhe E-Mails zu beantworten oder wichtige Telefonkonferenzen zu führen. Zum Lunch und zwischendurch waren die CX-Connect-Tables im Catering-Bereich ein beliebter Anlaufpunkt. Durch Table-Captains moderierte Diskussionen zu inhaltlich aufbereiteten Fachthemen brachten Teilnehmende aus ganz unterschiedlichen Disziplinen zusammen und ermöglichten übergreifendes Networking.

Fotos: BVL/Kay Hirschelmann, Thomas Rafalzyk, Dierk Kruse, Christian Lietzmann



In der Expo-Area luden 140 Aussteller mit einer Fülle an Informationsangeboten zu einem intensiven Austausch ein.



»Im Moment erleben wir einen Kampf der Titanen USA und China um die Weltmacht – und wir sind nur ein Zuschauer.«

*Matthias Magnor,
BLG-COO*



»Der Handel und die exportorientierte Entwicklung von Volkswirtschaften sind der größte Faktor, der Menschen aus der Armut geführt hat.«

*Tobias Meyer,
Vorstandsvorsitzender der DHL Group*



»Im Jahr 2032 wollen wir das bedeutendste Netzwerk und wichtigster Vordenker für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu Themen der Logistik sein.«

*Kai Althoff,
Vorsitzender des Vorstands der BVL*

Mit dem richtigen Ticket ausgestattet erhielten die Gäste dann auch Zutritt zur Congress-Area, am ehesten vergleichbar mit dem einstigen Deutschen Logistik-Kongress. Auch auf der großen Bühne bot die BVL Supply Chain CX strategischen Input in den sieben Themenbereichen Digitalization of Supply Chains, AI and Machine Learning, Future of Organizations and People, Resilience and Agility, Sustainable Logistics, Innovation Strategies in Logistics Technology und Transformation of Logistics Service Providers. Einige Schlaglichter:

Die Wirtschaftslage Der Wirtschaftsbereich Logistik habe seine Talsohle zwar erreicht, erwarte für 2025 aber allenfalls eine Stagnation – so eröffnete der BVL-Vorstandsvorsitzende Kai Althoff die Veranstaltung. „Insgesamt ist die Logistik in Deutschland gut aufgestellt, um auch in Zukunft eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft zu sein und diese Rolle noch

auszubauen“, so Althoff. „Um das große Potenzial der Branche als wesentlicher Wirtschaftsfaktor noch besser ausspielen zu können, wird sich die BVL in Zukunft stärker mit den politischen Entscheidungsträgern vernetzen.“ Für 2026 sei eine Erholung mit neuem Wachstum zu erwarten.

Der Faktor China Der globale Handel wird künftig maßgeblich von der Rolle Chinas in den weltweiten Wertschöpfungsnetzen geprägt, ist DHL-Chef Tobias Meyer überzeugt. China habe sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer neuen Exportmacht entwickelt und sei ein unverzichtbarer Akteur auch im Handel mit Schwellenländern wie Vietnam, Brasilien und Saudi-Arabien. Westliche Unternehmen müssten in den Schwellenländern verstärkt präsent sein, um von den wachsenden Handelsströmen zu profitieren. Erforderlich seien zudem politische Rahmenbedingungen, die den globalen →

DENKINGER



Das Team von Denkinger freute sich über den Deutschen Logistik-Preis 2024 für sein Projekt „Rail Hub“.



»Wir müssen nicht führend in der KI-Forschung werden, aber in der Anwendung.«

*Prof. Julia Arlinghaus,
Leiterin des Fraunhofer-Instituts für
Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF
und Inhaberin des Lehrstuhls für
Produktionssysteme und -automatisierung
an der Otto-von-Guericke-Universität
Magdeburg*



»Wir befinden uns noch in einem frühen Stadium, in dem KI als Werkzeug dient.«

*Prof. Antonio Krüger,
CEO des Deutschen Forschungszentrums
für Künstliche Intelligenz*



»Wir brauchen Sie! Ohne Sie in der Logistikwirtschaft können wir unsere volle Leistung nicht bringen, weil wir nicht genügend Kräfte haben. Sie sind Teil glaubwürdiger Abschreckung.«

*Generalleutnant Gerald Funke,
Befehlshaber des Unterstützungskommandos der Bundeswehr*

Handel stützen. Diversifizierte Lieferketten einiger Unternehmen seien ein wichtiger Schritt. Allerdings könnten Länder wie Vietnam und Mexiko nicht mit Chinas Produktionsleistung konkurrieren. Eine Entkopplung von China führe daher möglicherweise zu Wohlstandsverlusten, so Meyer.

Glaubwürdige Abschreckung Generalleutnant Gerald Funke, Befehlshaber des Unterstützungskommandos der Bundeswehr, erläuterte die Rolle der Logistik in der Zeitenwende. Der Fokus liege derzeit auf der Verteidigung und Abschreckung an der Ostflanke, so Funke. Die Truppe müsse in der Lage sein, binnen fünf Tagen am Einsatzort, also etwa im Baltikum, „ihre Leistung zu erbringen“. Für die Logistik bedürfe es auch verlässlicher ziviler Dienstleister. „Wir brauchen Sie“, wandte

sich Funke direkt an die Anwesenden – denn für den Feind sei eine leistungsfähige Logistik abschreckend. „Die Russen schauen ganz genau, was wir in dem Bereich tun.“

Die KI-Evolution „KI kann heute schon viele Aufgaben automatisieren, aber wir stehen erst am Anfang. Komplexe Probleme wie das autonome Fahren werden wir erst in etwa zehn Jahren vollständig lösen können“, sagte Prof. Antonio Krüger, CEO und wissenschaftlicher Direktor des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI). In der Logistik habe KI aber großes Potenzial, da sie sich zunehmend in unstrukturierten Umgebungen einsetzen lasse und dort Prozesse automatisiere, die bisher nur manuell zu bewältigen waren. Hybride Systeme, die maschinelles Lernen mit traditio-

Mitreißender kann ein CX-Tag kaum enden: Beim After-Work-Unterhaltungsprogramm gingen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer richtig mit.



Videos geben einen imposanten Einblick ins CX-Geschehen an allen drei Veranstaltungstagen unter youtube.com/bvl/vt.



»Generative KI ermöglicht es, auf der Grundlage riesiger Datenmengen Vorhersagen zu treffen, die unsere Produktivität erheblich steigern.«

Prof. Alice Kirchheim,
Leiterin des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML

Den Wissenschaftspreis Logistik 2024 sicherte sich Sebastian Lang mit seinem Konzept zur Berechnung von Produktionsablaufplänen.



nellen mathematischen Modellen kombinierten und so die Leistungsfähigkeit der Industrie erheblich steigerten, seien der nächste Schritt. Europa dürfe die Dynamik von Global Playern aus den USA und China nicht unterschätzen. Um die starke industrielle Basis Europas zu sichern, müsse sie mit modernen KI-Technologien verknüpft werden. Für die Logistik spiele KI vor allem beim Ausbau der Krisenresilienz und der Anpassungsfähigkeit von Lieferketten eine Rolle. Die Technologie werde eine Transformation auslösen, die aber weiterhin menschliches Know-how erfordere.

Vielfalt in der Logistik Diversity ist nicht nur ein Hype, sondern ein echter Vorteil. „Wir brauchen alle, und wir müssen auch mal die jungen Leute ans Ruder lassen“, sagte Antje Loch-

mann, Geschäftsführerin bei Geodis Deutschland. In den Betrieben müsse eine offene Kommunikation herrschen. Am Ende teilten trotz unterschiedlicher Herkunft und Arbeitsweisen alle Mitarbeitenden generationsübergreifend dieselben Werte. Es sei wichtig, Vertrauen in die junge Generation zu setzen.

Die nächste BVL Supply Chain CX findet vom 22. bis zum 24. Oktober 2025 statt, auch dann wieder mit auf den Bedarf zugeschnittenen Ticket-Optionen, um möglichst viele neue Gäste zum ersten Mal zu begrüßen. Zahlreiche Aussteller haben bereits Flächen reserviert, und schon jetzt können sich Interessierte die Teilnahme zum Early-Bird-Tarif sichern. → www.bvl.de/cx/tickets (men) ■

Fabrikplanung mit Qualitätsmanagement verzahnen



Wer neue Maschinen installiert, Fertigungsverfahren austauscht oder ganze Fabriken neu baut, achtet nicht immer auf die DIN ISO 9001:2015. Die Folge sind ständige Nachbesserungen. Abhilfe schafft ein neuer Leitfaden, den zwei Wissenschaftlerinnen mit dem Forschungsprojekt „FabriqPlanung“ entwickelt haben.

Das Themenspektrum reicht von A wie Abfallsammlung bis Z wie Zuverlässigkeitsmanagement. Über 2.200 Richtlinien des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) regeln technische Sachverhalte aller Art, viele davon betreffen komplexe und facettenreiche Prozesse. Ein besonderes Highlight ist die VDI-Richtlinie 5200 über Fabrikplanung: Deren Inhalte reichen weit über das herkömmliche Verständnis von „Planung“ hinaus. Der Verein selbst nennt Fabrikplanung einen „systematischen, zielorientierten und strukturierten Prozess“, der aus „aufeinander aufbauenden“ Phasen besteht. Die beginnen mit ersten Zieldefinitionen in Workshops und enden mit dem Hochfahren der Produktion. Auch die Art der Planungsfälle variiert: Die Restrukturierung von Fertigungsbereichen fällt ebenso unter den Begriff

Fabrikplanung wie die Installation neuer Maschinen oder der Rückbau bzw. die Revitalisierung vorhandener Standorte.

Jede Planung muss laut Richtlinie das angestrebte Ergebnis einschließlich der Handlungen, die zu diesem führen, „gedanklich vorwegnehmen“. Das schließt ein Qualitätsmanagement ausdrücklich ein. „Genau hieran hapert es jedoch regelmäßig, wie immer mehr Industrieunternehmen in jüngster Zeit festgestellt haben“, betont Tanya Jahangirkhani, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz-Universität in Hannover. Weil die Unternehmen ihre Standorte in immer kürzeren Zyklen reorganisierten, konnte ihr Qualitätsmanagement häufig nicht Schritt halten und musste nachträglich angepasst werden. Zusätzlich stellt Jahangirkhani fest: „Viele Fabrikplaner haben

Qualitätsmanagement nur bedingt im Blick – so steigt die Gefahr von Fehlentwicklungen.“

Jetzt hat die Wissenschaftlerin mit dem Forschungsprojekt „Fabrik- und Qualitätsplanung (FabriqPlanung)“ die Weichen für bessere Prozesse gestellt. In 18 Monaten entwickelte sie ein standardisiertes Vorgehen, das Qualitätsmanagement eng mit Fabrikplanungen verzahnt und an die einzelnen Planungsphasen anpasst. Dabei arbeitete sie mit Ninja vom Stein, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Produktsicherheit und Qualität der Bergischen Universität Wuppertal, zusammen. Das Forschungsprojekt selbst wurde auf Initiative der BVL vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) gefördert.

Jahangirkhani und vom Stein strebten ein modulares Qualitätsmanagement an, das während des Fabrikhochlaufs abhängig vom jeweiligen Stand der Planung fortlaufend aktualisiert wird. Im ersten Schritt verglichen sie die Anforderungen von VDI 5200 und DIN EN ISO 9001:2015, dem wohl wichtigsten Qualitätsmanagementsystem. VDI 5200 unterteilt den Fabrikplanungsprozess in sieben Phasen: In den ersten vier Phasen – Zielfestlegung, Grundlagenermittlung, Konzeptplanung und Detailplanung – werden alle konzeptionellen Aufgaben erledigt und die benötigten Informationen, Betriebsmittel und Ressourcen beschafft, ehe in den drei folgenden Phasen – Realisierungsvorbereitung, Realisierungsüberwachung und Hochlaufbetreuung – Bau- und Installationsarbeiten angepackt, hochgefahren und abgeschlossen werden. Am Ende steht die Inbetriebnahme der fertigen Anlage.

Außerdem untersuchten die beiden Wissenschaftlerinnen, welche Anforderungen die Integration des Qualitätsmanagements an die Agilität kleinerer und mittelgroßer Unternehmen stellt. Vor allem für diese Zielgruppe wurde „FabriqPlanung“ konzipiert. Als Projektpartner konnten sie fünf Unternehmen gewinnen, unter anderem aus der Lebensmittel-, der Kunststoff- und der Chemiebranche.

Im zweiten Schritt gingen Jahangirkhani und vom Stein zunächst getrennte Wege. Vom Stein entwickelte ein Konzept für ein modulares Qualitätsmanagement, das IT-



Tanya Jahangirkhani
wissenschaftliche
Mitarbeiterin, Institut für
Fabrikanlagen und Logistik
(IFA), Leibniz-Universität
in Hannover



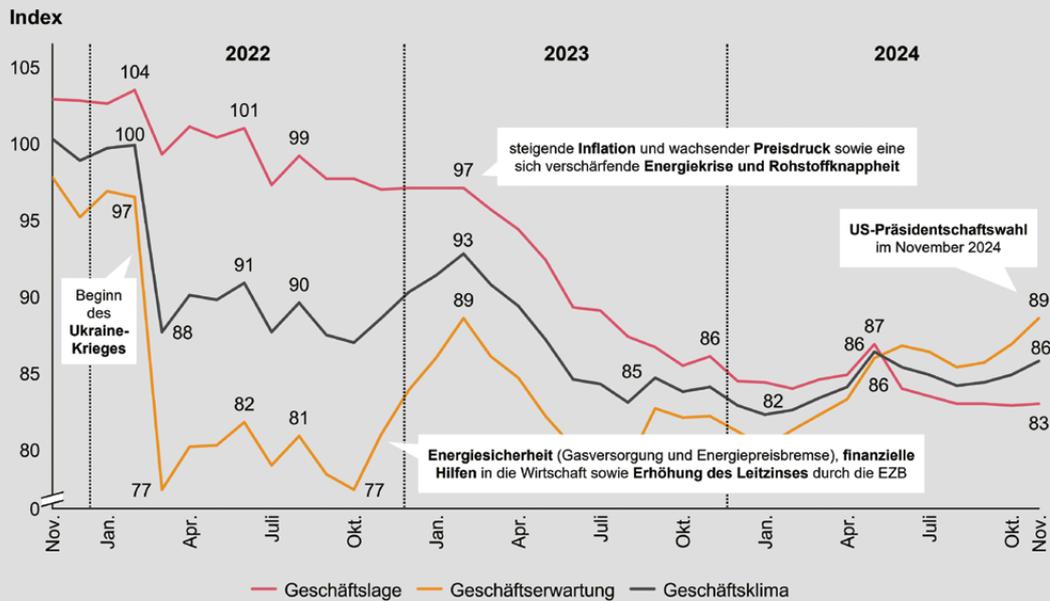
Ninja vom Stein
wissenschaftliche
Mitarbeiterin, Lehrstuhl
Produktsicherheit und
Qualität, Bergische
Universität Wuppertal

gestützt arbeitet und auf Planungsänderungen sofort reagiert. Für sie ist eine IT-Lösung unverzichtbar. „Mit papierbasierten Systemen sind die Anforderungen sehr schwer zu realisieren“, sagt die Expertin für Qualitätsmanagement. Solche Lösungen sind starr und können unvorhergesehene Änderungen nicht oder nur mit großem Aufwand realisieren.

Jahangirkhani analysierte mögliche Schnittstellen zwischen Fabrikplanung und Qualitätsmanagement. „Für den erfolgreichen Einsatz unserer Lösung ist entscheidend, dass der Anwender selbst Schnittstellen identifiziert und konzipiert“, sagt die IFA-Expertin. Die beiden Wissenschaftlerinnen haben hierfür eine solide Grundlage geschaffen. Sie entdeckten zahlreiche Wechselwirkungen zwischen der DIN und der VDI-Richtlinie. „Wir haben identifiziert, in welcher Planungsphase welche Informationen ausgetauscht werden müssen, woher diese stammen sollten und wie detailliert sie sein müssen“, fasst Jahangirkhani zusammen. Außerdem entwickelten sie Ablaufschemen, an denen sich die Anwender orientieren können.

Und sie konzipierten sogenannte Quality Gates, die nach jeder Fabrikplanungsphase eine

Qualitätskontrolle ermöglichen: Anhand einer Checkliste kann der Anwender prüfen, ob die Benchmarks, die er selbst setzt oder die seine Kunden wünschen, erfüllt werden. „Auch die Quality Gates lassen sich unternehmensindividuell anpassen bzw. ergänzen“, versichert vom Stein. Weil die einzelnen Unternehmen in puncto Branche, Größe, Produktion, Betriebsstruktur sowie nach anderen Parametern stark differieren, konnten die beiden Wissenschaftlerinnen laut eigener Aussage nicht alle Faktoren identifizieren, die für die Konzeption von Schnittstellen eines einzelnen Unternehmens wichtig sind. Aber sie haben eine Lösung entwickelt, die Anwender aus allen Industriebranchen nutzen können. Auf künstliche Intelligenz (KI) sollten Letztere sich nicht verlassen, wenn sie Schnittstellen konzipieren. Eine KI kann laut Jahangirkhani lediglich Vorschläge machen. „Am Ende muss der Anwender selbst entscheiden, wie die Schnittstelle aussehen soll.“ Mithilfe von Online-Schulungen sowie des Leitfadens, der seit Kurzem auch auf der BVL-Website steht, sollte das jedoch kein größeres Problem sein. (sb) ■



Trotz Krise: Leichte Zuversicht bei Logistikern

Der Logistik-Indikator der BVL für das vierte Quartal 2024 zeigt einen leichten Aufwärtstrend des Geschäftsklimas in der deutschen Logistikwirtschaft. Verantwortlich dafür ist eine Trendumkehr bei den Geschäftserwartungen für die kommenden sechs Monate.

Aufgrund eines Anstiegs seit Januar 2024 liegt der Indexwert für die Geschäftserwartungen jetzt wieder über dem für die Geschäftslage. Welche Faktoren beeinflussen die Einschätzungen von Geschäftslage und -entwicklung in der Logistik? Was sind die Herausforderungen für 2025? Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC hat einen differenzierten Blick auf den Logistik-Indikator geworfen, den das ifo-Institut im Auftrag der BVL erhebt. Dazu führte PwC Interviews mit ausgewählten Personen aus Beirat und Vorstand der BVL. Befragt wurden dabei Logistik-Führungskräfte aus dem Handel, aus Logistik- und IT-Dienstleistung sowie weiteren Industriesektoren.

Unternehmen planen für 2025 und darüber hinaus mit anhaltenden und neuen Unsicherheiten als gegebene Rahmenbedingung. Besonders im Fokus steht die Sorge um wachsende politische Krisen, Spannungen auf dem europäischen Kontinent und deren Einflüsse auf den deutschen Markt. Unternehmen haben aus der Corona-Pandemie, zunehmenden geopolitischen Verwerfungen, instabilen politischen Verhältnissen in Kernmärkten und dem Energiepreisschock gelernt, ihre Resilienz zu steigern und unabhängiger von politischen oder wirtschaftlichen Disruptionen zu werden.

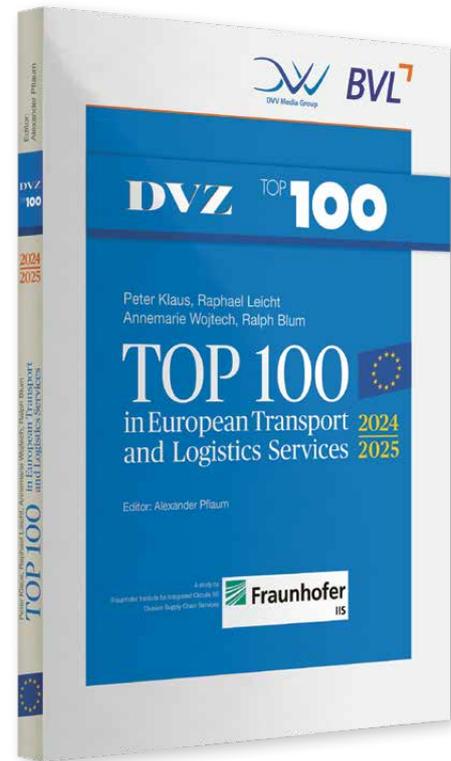
Obwohl in den Medien derzeit die schwierige Lage in der deutschen Industrie mit Standortschließungen und Stellenabbau viel Raum einnimmt, erwarten die von PwC

befragten Vertreter aus Handel und Dienstleistung sowie weiteren Branchen für das kommende Jahr zum Teil zweistellige Wachstumsraten. Der Index der Geschäftserwartung für die Anbieter von Logistikdienstleistungen kletterte zum Abschluss des Jahres entsprechend auf 88,5 Indexpunkte, den höchsten Stand seit fast drei Jahren. Besonders in Wachstumsfeldern wie alternative Energieerzeugung, Elektrifizierung, Speichertechnologien, Verteidigungstechnik, Cloud Computing, Systemintegration, „grüne“ Chemie und Biotechnologie bieten die Entwicklungen vielfältige Chancen für die Logistik. Thomas Schnur, Director für Logistik, Strategie und Transformation bei PwC Deutschland, empfiehlt: „Insbesondere sollten Unternehmen in ihrem Handeln drei Szenarien berücksichtigen. Erstens: geopolitische Eskalation versus Entspannung, insbesondere hinsichtlich der Entwicklungen in Nahost und der Ukraine, aber auch bezüglich Taiwans; zweitens: mehr oder weniger umfangreiche Handelsbarrieren durch die neue US-Regierung; drittens: effektive oder weniger effektive Impulse aus einer neuen Bundesregierung zur Steigerung von Investitionen im Inland.“

Fazit: Die Logistiker in Deutschland zeigen sich trotz erheblicher Herausforderungen widerstandsfähig. Der Blick auf die Chancen, insbesondere im internationalen und digitalen Kontext, stärkt das Vertrauen in die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Mehr dazu unter www.bvl.de/logistik-indikator. (cst) ■

Steigende Logistikaufwendungen bei sinkenden Mengen

Die Corona-Pandemie und geopolitische Krisen haben massive Turbulenzen in der europäischen Logistikwirtschaft ausgelöst. Die Studie „Top 100 in European Transport and Logistics Services 2024/2025“ des Fraunhofer IIS enthält eine umfassende Analyse der Logistik-Marktentwicklungen in Europa vom Vor-Corona-Jahr 2019 bis heute.



Die Logistik ist das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Kriege und geopolitische Spannungen, Bürokratie, Fachkräftemangel, Restrukturierung von Versorgungsketten, neue Handelszölle und Protektionismus stellen ihre Leistungsfähigkeit und Resilienz auf eine harte Probe. Die Entwicklungen der letzten fünf Jahre werfen neue Fragen nach künftigen Strukturen und Erfolgsrezepten für eine professionelle Logistik auf.

„Die aktuelle Top-100-Studie stellt nicht nur die Daten bereit, die Logistik-Entscheider, Lieferanten von Logistikressourcen, Regulierungsbehörden und andere Interessengruppen brauchen, um diese Fragen zu beantworten“, sagt Autor Prof. Peter Klaus: Sie liefere die bislang umfassendste Analyse der Märkte für europäische Logistikdienstleistungen und Interpretationen – neutral, gemäß wissenschaftlichen Standards. Detailliert zeichnet sie die nominalen Euro-Logistikaufwendungen und realen Logistik-Mengenentwicklungen nach. Die Analyse umfasst die Ebenen Gesamt-Europas, der 27 EU-Länder mit Großbritannien, Norwegen und der Schweiz, der zehn bedeutendsten Marktsegmente sowie der „Top 100“ der umsatzführenden Anbieter von Logistikdienstleistungen von 2019 bis 2023/24.

In Deutschland beliefen sich die gesamtwirtschaftlichen Logistikaufwendungen 2023 auf 326,5 Milliarden Euro. Das entspricht nominal 7,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. In dieser Zahl sind nicht nur die konsolidierten Umsätze der Logistik-Dienstleistungswirtschaft berücksichtigt, sondern auch die Aufwendungen für die Eigenlogistik der Verladerebranchen. Im Ergebnis sind die nationalen Logistik-Aufwendungen seit 2019 um 16,3 Prozent massiv gestiegen, obwohl die real bewegten Gütermengen im Lauf der Krisenjahre um 9,3 Prozent gesunken sind. Grund sind Logistik-Kostensteigerungen über die allgemeine Inflation hinaus, die Deutschland (wie

andere weltwirtschaftlich hoch vernetzte Länder) besonders hart getroffen haben. Das zeigen die Vergleiche mit den Gesamtdaten für Europa: 2023 erreichten die Gesamtaufwendungen der europäischen Wirtschaft für Logistik-Aktivitäten knapp 1,6 Billionen Euro – ein Zuwachs von 18,6 Prozent bei einem Rückgang der real bewegten Mengen gegenüber 2019 von 3,2 Prozent.

Ausgewählte weitere Ergebnisse der Studie zeigen, dass

- das europäische Logistik-Aufwandsvolumen sich zu 51 Prozent auf Transportleistungen, zu 27 Prozent auf Lager- und Umschlagleistungen, zu 12 Prozent auf Beständehaltungsaufwendungen und zu 10 Prozent auf administrative und sonstige Leistungen bezieht;
- rund 55 Prozent der Gesamtaufwendungen auf den Einkauf von Logistikleistungen der Dienstleister entfallen und rund 45 Prozent auf die Eigenlogistik;
- die turbulenten Ratenentwicklungen der Luft- und Seefracht-Carrier sowie die davon getriebenen Preise für globale Forwarding-Leistungen die europäischen Logistik-Aufwandsvolumina seit 2021 massiv beeinflussen;
- die polnische Lkw-Transportwirtschaft mit einem Umsatzvolumen von 16,7 Milliarden Euro der mit Abstand größte Exporteur von Transportleistungen auf dem Kontinent ist. Die größten Importeure sind Deutschland, Belgien, Frankreich und Italien.

Der englischsprachige 300-Seiten-Band „Top 100 in European Transport and Logistics Services 2024/2025“ ist über den Online-Shop der DVV Media Group erhältlich. BVL-Mitglieder erhalten Sonderkonditionen. Eine Executive Summary steht kostenfrei unter www.bvl.de/schriften zum Download bereit. ■

»Ich glaube an die Kraft der Veränderung«

Ilse Henne, Vorstandsmitglied der Thyssenkrupp AG und CEO von Thyssenkrupp Materials Services, ist stellvertretende Vorsitzende des BVL-Vorstands.

Sprach- und Literaturwissenschaften hat Ilse Henne einst studiert – sicher kein typischer Einstieg in Werkstoffhandel und Logistik. Doch: „Das Studium schärft wichtige kommunikative und analytische Fähigkeiten, die für diese Bereiche unerlässlich sind“, erklärt sie. „In einem People Business wie diesem sind sie der Schlüssel dazu, effektiv auf Kundenbedürfnisse eingehen und individuelle Lösungen anbieten zu können.“ Ihre Karriere bei Thyssenkrupp begann Henne 1999 in Belgien, ab 2016 verantwortete sie das Werkstoffhandelsgeschäft in Deutschland, heute ist sie Vorstandsmitglied der Thyssenkrupp AG und CEO von Thyssenkrupp Materials Services. „Als Werkstoffhändler und Dienstleister in globalen Lieferketten bilden wir die Brücke zwischen der Produktion und den verarbeitenden Industrien. Damit sind wir ein wichtiges Element in der Weltwirtschaft.“ Dass sie dieses „extrem internationale“, dynamische Geschäft mitgestalten darf, begeistert sie.

Jede Station hat sie Wichtiges gelehrt Ilse Henne hat im Laufe ihrer Karriere vielfältige Positionen durchlaufen: als Vertriebsleiterin, Geschäftsführerin und Chief Transformation Officer. „Jede Station war eine ganz besondere Herausforderung und hat mich Wichtiges gelehrt.“ Sie habe dabei erfahren, was es heißt, Führungskraft zu sein – für ganz unterschiedliche Teams mit individuellen Bedürfnissen und Anforderungen. Henne ist überzeugt, dass Führungskräfte mit tiefgreifendem, empathischem Verständnis für verschiedenste Hintergründe und Werdegänge diverse Teams besser leiten und motivieren können. Nicht zuletzt deswegen schätzt sie, dass sie viel reisen kann und mit Menschen aus ganz unterschiedlichen Kulturen und Ländern zusammenarbeitet. „In so einem globalen Umfeld wie dem unseren ist das fundamental.“ Im Sinne der Mitarbeitenden legt Henne großen Wert darauf, ein Umfeld zu schaffen, das Agilität, Kollaboration und Unternehmertum fördert und würdigt – und auf eine inspirierende Führung, die darin bestärkt, Mut zu beweisen und konsequente Entscheidungen auch in unsicheren Situationen zu treffen.

Ihre Rolle als CEO von Thyssenkrupp Materials Services empfindet sie als besonderes Privileg. Ihre Aufgabe sieht Henne im Unternehmen vor allem darin, den Aufbruch zu gestalten: „Ich glaube an die Kraft der Veränderung – und die muss bisweilen auch radikal sein, damit man weit springen kann. Ich scheue mich nicht davor, Aufgaben anzupacken, die vorher keiner anpacken wollte.“ Henne verantwortet im Thyssenkrupp-Konzern auch das Thema Nachhaltigkeit und unterstützt Kunden und Partner darin, ihre ambitionierten



Klimaziele zu erreichen. Thyssenkrupp selbst steigert zum Beispiel die Klimafreundlichkeit in der eigenen Stahlproduktion und setzt mit dem Bau einer eigenen Direktreduktionsanlage in Duisburg eines der größten Dekarbonisierungsprojekte der Welt um.

Netzwerke schlagen Einzellösungen Seit dem Sommer 2024 ist Ilse Henne als stellvertretende Vorsitzende Teil des Präsidiums der BVL. Sie engagiert sich, weil sie weiß, welche große Bedeutung der Wirtschaftsbereich als Arbeitgeber und für den Wohlstand hat. „Wir brauchen deshalb eine starke Stimme für die Logistik in Deutschland, um bei wichtigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern noch mehr Gehör zu finden.“ Zudem schätzt sie die Kraft von Vernetzung: „Ich bin heute mehr denn je überzeugt, dass wir die wirtschaftlichen Herausforderungen nur gemeinsam bewältigen – Netzwerke schlagen immer Einzellösungen.“ (jg) ■

Zur Person

Ilse Henne, geboren 1972, hat in Belgien Sprach- und Literaturwissenschaften sowie Business Management studiert. 1999 stieg sie als Vertriebsleitung bei Thyssenkrupp Christon (Belgien) ein, wurde dann CEO. 2012 übernahm sie als CEO die Operating Unit Materials Western Europe/Asia Pacific und 2016 Thyssenkrupp Schulte sowie die Operating Unit Materials Germany. Von 2019 bis 2023 war sie Mitglied des Vorstands der Thyssenkrupp Materials Services GmbH, seit Januar 2024 ist sie Mitglied des Vorstands der Thyssenkrupp AG und seit Mitte des Jahres zusätzlich CEO der Thyssenkrupp Materials Services GmbH.

Ein Tool für bessere Entscheidungen

BWL-Professor Carsten Prenzler zeigt im BVL-Seminar „Kennzahlenmanagement in der Logistik“, wie sich Kennzahlen effektiv einführen und nutzen lassen.



Service, Effizienz, Nachhaltigkeit und Risiken in Logistikprozessen messbar machen und darüber fundierte operative und strategische Entscheidungen ermöglichen – das geht mit Kennzahlen. „Durch sie kann man frühzeitig und schnell erkennen, wo operative Prozesse falsch laufen oder wo es externe Risiken gibt, beispielsweise Verspätungen in der Seefracht“, sagt Carsten Prenzler, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Neu-Ulm. Er ist einer der Dozenten des Seminars „Kennzahlenmanagement in der Logistik“, das die BVL im April und Oktober 2025 anbietet. „Ein gutes Kennzahlensystem kann auch helfen, Kostentreiber zu identifizieren und schnell die richtigen Gegenmaßnahmen einzuleiten“, ergänzt er – und empfiehlt entsprechend, dass Unternehmen Kennzahlen immer mit Maßnahmen verknüpfen.

Konzentration aufs Wesentliche Er rät zur sorgsam Auswahl von Daten – im Seminar wird dafür eine Logistik-Scorecard erarbeitet. Denn ausgesuchte und strukturierte Zahlen erhöhen auch die Chance, dass sie im Unternehmen wirklich wahrgenommen werden. „Kennzahlenberichte sind oft sehr umfangreich, aber niemand setzt sich wirklich damit auseinander. Hier hilft die Konzentration aufs Wesentliche“, so Prenzler. „Wer Kennzahlen weitergibt, sollte diese möglichst auch erklären und Geschäftsführung und Belegschaft auf besonders kritische Themen hinweisen.“ Ein Ampelsystem, das anzeigt, ob alles in Ordnung ist oder ob es Herausforderungen gibt, und zusätzlich eine laufende Diskussion der Logistikverantwortlichen darüber, was verändert werden soll, seien ideal. Dafür hält Prenzler es für wichtig, Kennzahlen gemeinsam zu entwickeln – mit der IT, dem Controlling, mit Nachbarabteilungen, aber vor allem auch den Mitarbeitenden direkt „auf der Halle“. Kennzahlen in der Logistik werden



Carsten Prenzler
Professor für BWL mit Schwerpunkt Industrie-
betriebslehre an der
Hochschule Neu-Ulm

zunehmend in KVP-Shopfloors eingesetzt. Und der Arbeitsauftrag an die IT müsse klar sein. „Die zu messenden Kennzahlen müssen präzise definiert sein. Es gilt darauf zu achten, dass richtig gemessen wird und dass alle, die sich mit den Zahlen beschäftigen, das richtige Verständnis dafür haben“, sagt Prenzler. Einen Interpretationsspielraum dürfe es nicht geben, wenn es beispielsweise um Liefertreue oder Warenverfügbarkeit gehe. Schließlich wolle man aus den Kennzahlen konkrete Ziele ableiten.

Besuch im Distributionszentrum von Tchibo Für unterschätzt hält Prenzler zum Beispiel Durchlaufzeiten. „Sie sind eine Basis-Optimierungsgröße: Wenn ich schnell bin, dann ist der Kunde zufrieden, und ich spare Kosten. Das gilt umso mehr, als man inzwischen weiß, dass das Tempo nicht für mehr Fehler sorgt, sondern sogar für weniger.“ Die Einführung eines Kennzahlensystems im Unternehmen sei natürlich mit Investitionen verbunden. „Es zahlt sich darüber aus, dass es bessere Entscheidungen ermöglicht“, so Prenzler. Im Seminar zeigt er Logistikerinnen und Logistikern, wie sie die Kennzahlen finden, aus denen sie den größten Nutzen ziehen – und wie sie diese einführen und umsetzen können. Wenn das Modul „Kennzahlenmanagement in der Logistik“ im April in Neumarkt in der Oberpfalz stattfindet, gehen die Teilnehmenden durch das Distributionszentrum für Stationärgeschäft Süddeutschland/AT/CH von Tchibo. „So haben sie die Chance, die Prozesse dort kennenzulernen, über die zugehörigen Kennzahlen zu sprechen und direkt aus den Praxiserfahrungen des Unternehmens zu lernen.“ (jg) ■

Das Seminar „Kennzahlenmanagement in der Logistik“ ist ein Modul der Zertifikatskurse „Lean Logistics Manager“ und „Logistik-Controller“. Letzterer wurde jüngst um das Modul „KI-gestütztes Performance Controlling“ ergänzt. Mehr Infos und Anmeldung unter:

www.bvl-seminare.de



Lutz Fricke, Head of Sustainability bei Mosolf und Mitglied des BVL Themenkreises Nachhaltig gestalten, stellte im Rahmen der BVL Supply Chain CX einen Leitfaden für einen einfachen Einstieg ins Thema CSRD vor.

Vereinfachter Einstieg in die CSRD

■ Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist eine EU-Richtlinie, die eine große Anzahl von Unternehmen zu einer standardisierten und detaillierten Berichterstattung über die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance (Environmental, Social, Governance, kurz: ESG) verpflichtet. Sie zwingt Unternehmen, Risiken ihrer Geschäftstätigkeit mit Blick auf Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Konflikte zu analysieren und offenzulegen. Unternehmen, die den Berichtspflichten nicht hinreichend nachkommen, riskieren sowohl rechtliche Konsequenzen und Bußgelder als auch Reputationsverluste. Der BVL Themenkreis Nachhaltig gestalten, ins Leben gerufen als Austausch- und Informationsplattform zu Nachhaltigkeitsthemen in der Logistik, hat in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Hochschulen einen Leitfaden entwickelt, der den Einstieg in die Umsetzung der CSRD vereinfacht. Er soll Unternehmen befähigen, die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse zu erstellen: Sie legt die Basis für die zu berichtenden Datenpunkte. Der Leitfaden enthält auch eine Dokumentationsvorlage und ist besonders für Unternehmen hilfreich, die sich erstmals mit der CSRD befassen. Für BVL-Mitglieder sind alle Dokumente unter www.bvl.de/themenkreise/nachhaltig-gestalten abrufbar. (kl)

MELDUNGEN

Thomas Wimmer Ehrenvorsitzender Die BVL hat ihren langjährigen Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden Prof. Thomas Wimmer zu ihrem Ehrenvorsitzenden ernannt. Nach beruflichen Stationen unter anderem bei BMW und Sauer-Sundstrand war Wimmer 1999 als hauptamtlicher Geschäftsführer in die BVL eingetreten und hatte 2004 den Vorsitz der Geschäftsführung übernommen. Zusammen mit den jeweiligen Vorstandsvorsitzenden entwickelte er Formate wie den Tag der Logistik, das Forum Automobillogistik oder den Logistik-Indikator als Seismografen für den Wirtschaftsbereich. Im Frühjahr 2020 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden der BVL gewählt. Seine besondere Leidenschaft galt dem Deutschen Logistik-Preis, heute unbestritten die höchste Auszeichnung in der Logistik.

Deutscher Logistik-Preis an Denkinger Das Siegerprojekt beim Deutschen Logistik-Preis 2024 ist der „Rail Hub“ der Denkinger Internationale Spedition. Das mittelständische Logistikunternehmen überzeugte die Jury mit einem Mix aus Ideen und Innovationen sowie deren schneller und konsequenter Umsetzung. Denkinger hat Schwerlastgüterlogistik neu durchdacht, um die Effizienz zu erhöhen und möglichst viel Stahl auf die Schiene zu verlagern. Der neu entstandene „Rail Hub“ besteht aus zwei Umschlaghallen entlang einer zwei Kilometer langen Gleisanlage, in die Güterzüge direkt einfahren und mit Spezial-Equipment entladen werden können. Neben dem Bau der modernen Holzhalle, der Integration von lichtdurchlässigen Photovoltaik-Modulen sowie dem Einsatz von E-Lkw entstand ein nachhaltiges Gesamtkonzept, das durch eigenentwickelte digitale Projekte optimiert wird. Bewerbungen um den Deutschen Logistik-Preis 2025 sind ab sofort möglich. Mehr: www.bvl.de/dlp

Frank Dreeke zum Ehrenmitglied der BVL ernannt Frank Dreeke war bis Ende 2024 Vorstandsvorsitzender der BLG Logistics Group und bis August stellvertretender Vorsitzender der BVL. Seit 2006 ist er Mitglied in der BVL, 2015 wurde er in deren Vorstand gewählt. Mit dem Eintritt in den Ruhestand hat er sich auch aus allen BVL-Ehrenämtern zurückgezogen. Für seine langjährige Unterstützung verlieh die BVL ihm die Ehrenmitgliedschaft.

Wissenschaftspreis Logistik Der Junior-Professor Sebastian Lang erhält den Wissenschaftspreis Logistik 2024. Nach einer Präsentation der vier Finalisten auf der BVL Supply Chain CX kürte die Jury seine Arbeit zum Sieger. Die Dissertation betrachtet einen wichtigen Bereich der künstlichen Intelligenz im Hinblick auf ein konkretes praktisches Anwendungsfeld: die Berechnung von Produktionsablaufplänen. Dabei nutzt Lang Methoden des „Reinforcement Learning“ (RL), also des bestärkenden Lernens. Mehr: www.bvl.de/wpl



Studie „Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2024“

■ Deutsche Transport- und Logistikunternehmen spüren die Auswirkungen des Klimawandels zunehmend. 67 Prozent von ihnen waren dadurch schon von Ressourcenknappheit betroffen, etwa durch Lieferengpässe oder erhöhte Preise für Rohstoffe oder Energie. Für 75 Prozent führen Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels wahrnehmbar zu verschärften Gesetzen und Richtlinien etwa durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Das zeigt die Studie „Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2024“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und der BVL, für die über 90 Entscheiderinnen und Entscheider aus der deutschen Transport- und Logistikwirtschaft befragt wurden. Die Mehrheit von ihnen berücksichtigt Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels nicht ganzheitlich im eigenen Risikomanagementsystem. Fast jedes vierte Unternehmen ist immerhin bereit, zehn Prozent seines Jahresumsatzes für Investitionen in die grüne Transformation aufzuwenden. Im Gegensatz dazu können sich die meisten Unternehmen nicht vorstellen, für die Reduzierung von Klimarisiken auf Gewinn zu verzichten. Allerdings schätzt gut jedes vierte den Einfluss des Klimawandels und dementsprechender Risiken auf das eigene Geschäftsmodell als hoch oder sogar sehr hoch ein.

Link zur Studie: www.bvl.de/Klimarisiken (cst)

Buildinx

■ Vom 19. bis zum 21. November 2024 feierte die Buildinx als erste Fachmesse für die gesamte Wertschöpfungskette von Logistik- und Industriemobilien in der Messe Dortmund ihr Debüt – fachlicher Träger war die BVL. Mit den Fokus-themen Sanierung & Neubau, Real Estate & Finanzierung sowie Gebäudeausstattung, Technik & Bauelemente setzte sie inhaltlich gezielte Schwerpunkte. Ergänzt durch den Bereich Industrie, Logistik & Handel deckten sie das gesamte Spektrum der Logistikimmobilienbranche ab. Die Kombination aus Conference Area, Innovation Arena und Network Area ermöglichte Wissenstransfer und lockeren Austausch gleichermaßen. Der BVL Themenkreis Logistikimmobilien hatte das Konferenzprogramm der Buildinx organisiert. Auf der Messe erfolgte der Kick-off für die neue Fokusgruppe Schiene & Logistikimmobilien unter Leitung von Fokusgruppensprecher Mario Glöckner und als Teil des von Kuno Neumeier geleiteten BVL Themenkreises Logistikimmobilien. Mit insgesamt über 1.800 Besucherinnen und Besuchern verbuchte die Fachmesse, die sich als Plattform für alle Akteure der Branche versteht, aus dem Stand einen beachtlichen Erfolg, was auch das überwiegend positive Feedback vieler Top-Entscheider und Fachleute der Branche unterstreicht. Rund 80 Prozent der Teilnehmenden gaben an, 2025 erneut dabei sein zu wollen. (kl)



Kuno Neumeier, Geschäftsführer von Logivest und Leiter des BVL Themenkreises Logistikimmobilien, hielt die Eröffnungsrede der Buildinx in der Messe Dortmund.



KREISLAUF

Zuletzt fand das Fach- und Netzwerktreffen der Automobillogistik bei Daimler Truck in Würth am Rhein statt, nun heißt das FAL die Branche am 18. und 19. Februar 2025 in Dresden willkommen.

Forum Automobillogistik 2025

Die Automobilindustrie hat derzeit zahlreiche Herausforderungen zu meistern. Unter dem Motto „The new age of exploration – all hands on deck!“ gehen der Verband der Automobilindustrie (VDA) und die BVL beim Forum Automobillogistik gemeinsam mit Teilnehmenden und Akteuren der Branche in den Austausch darüber, mit welchen Strategien sich Lösungen für den Motor der deutschen Wirtschaft erarbeiten lassen. Am 18. und 19. Februar 2025 kommen in Dresden die Taktgeber aus Automobillogistik und -produktion, aus Wissenschaft und Forschung, IT und Intralogistik sowie Logistikimmobilien und Consulting zusammen. Themen des Forums sind unter anderem die volatilen Lieferketten und die europäische Regulatorik im Kontext globaler Märkte, der Einsatz und Nutzen von KI sowie Software-Defined Vehicles in Logistikprozessen, der Ausblick auf die Halbleiterversorgung, ERP-Systeme im Aftermarket sowie Neues aus der Start-up-Szene. Eröffnet wird das Forum von Michael Kretschmer, Ministerpräsident des Freistaats Sachsen, dem Vorstandsvorsitzenden der BVL, Kai Althoff, sowie VDA-Geschäftsführer Dr.-Ing. Marcus Bollig. Viel Raum für fachlichen Austausch und Networking bietet auch die begleitende Fachaussstellung. Das Programm ist unter www.forum-automobillogistik.de zu finden. (kl)

TERMINE

18. und 19. Februar 2025

Forum Automobillogistik

Dresden

www.forum-automobillogistik.de

1. und 2. April 2025

Log 2025 – 31. Handelslogistik-Kongress

Köln

www.handelslogistik.de

10. April 2025

Tag der Logistik

bundesweit

www.tag-der-logistik.de

5. und 6. Mai 2025

Forum Ersatzteillogistik

Nürnberg

www.bvl.de/fel

2. Juni 2025

BVL-Mitgliederversammlung im Rahmen der transport logistic

München

www.transportlogistic.de/de/messe

22. bis 24. Oktober 2025

BVL Supply Chain CX

Berlin

www.bvl.de/cx

18. bis 20. November 2025

Buildinx – Innovations for Logistics Properties

Dortmund

www.buildinx.de

Die nächste Ausgabe des BVL Magazins mit dem Schwerpunkt „Kollaboration“ erscheint im April 2025.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.
Schlachte 31, 28195 Bremen
www.bvl.de

Projektleitung und Redaktion BVL

Christian Stamerjohanns (cst)
(V.i.S.d.P.), Kolja Leoni (kl)

Kontakt zur Redaktion

Telefon: +49 421 17384 21;
+49 421 17384 3423
E-Mail: stamerjohanns@bvl.de;
leoni@bvl.de

Mitarbeit BVL

Susanne Großkopf-Nehls, Niklaas Hibbeler, Christine Körner, Christoph Meyer, Marius Roy, Anne Suhling

Realisierung

DVV Media Group GmbH
Heidenkampsweg 73–79
20097 Hamburg
www.dvmedia.com

Projektleitung DVV

Sven Mentel (men)
Telefon: +49 / 40 / 237 14-217
E-Mail: sven.mentel@dvmedia.com

Redaktion DVV

Behrend Oldenburg (bo)

Mitarbeit an dieser Ausgabe

Stefan Bottler (sb),
Juliane Gringer (jg),
Herbert Schadewald (hes),
Heike Steinmetz (hs),
Anja Stubbe (as)

Anzeigen und Sponsoring

Florian Böhm
Telefon: +49 / 40 / 237 14-129
E-Mail: florian.boehm@dvmedia.com

Gestaltung

Susann Hoffmann

Fotos und Illustrationen

Siehe Quellennachweise auf den Seiten

Druck

Müller Ditzten GmbH, Bremerhaven

Rechte

Das BVL Magazin erscheint viermal jährlich in einer Gesamtauflage von rund 10.000 Exemplaren. Für un-

verlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern nur nach schriftlicher Zustimmung.

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

ISSN (Print) 2750-6673
ISSN (Online) 2750-6746

© Februar 2025



GUTER GEDANKE

Nur neue Reize sichern den Erfolg

Edina Müller holte innerhalb von neun Jahren zweimal Gold bei den Sommer-Paralympics – und das in unterschiedlichen Sportarten: erst im Rollstuhlbasketball, dann im Para-Kanu. Nur mit Veränderungen ist für sie Erfolg überhaupt erst möglich, sagt sie.

Um im Sport erfolgreich zu sein, müssen sich immer wieder neue Reize finden lassen. Ich kann nicht stets gleich trainieren und erwarten, dass ich damit an der Spitze bleibe. Reize bedeuten ständiges Lernen: Ich erwerbe neue Skills, die mir wieder in anderen Situationen weiterhelfen, sie mich anders sehen lassen.

Wenn ich auf meine Karriere schaue, blitzen da meist nur die Erfolge auf, wie 2021 das Gold in Tokio. Davor hatte ich auch richtig schlechte Zeiten ohne Erfolge – von denen ist nichts zu lesen. Dabei waren das vielleicht die wichtigsten Jahre für dieses Gold. Weil ich da gemerkt habe: Es funktioniert so nicht, ich muss etwas anders machen. Schön war das nicht, als ich 2017 unter den Letzten im Ziel ankam, obwohl ich so viel trainiert und hart dafür gearbeitet hatte. In der Nachbetrachtung war das jedoch wahrscheinlich ausschlaggebend für meinen späteren Sieg.

Zur Person

Edina Müller, Jahrgang 1983, war als Rollstuhlbasketballerin sehr erfolgreich, errang unter anderem Gold bei den Sommer-Paralympics 2012 in London. Nachdem sie diese Karriere beendet hatte, kam sie durch Zufall zum Para-Kanu – und holte erneut viele Medaillen, unter anderem ebenfalls Gold bei den Sommer-Paralympics 2021 in Tokio. Müller ist seit ihrem 16. Lebensjahr querschnittsgelähmt. Als Sporttherapeutin arbeitet sie mit Menschen, die vor Kurzem eine Behinderung erworben haben.

