



## Logistik und Transportwesen

### Ein Feld der sichtbaren und unsichtbaren Auseinandersetzungen im digitalen, globalen Kapitalismus, Teil I – von Sergio Bologna\*

In: *express* 4/2019

Die VertreterInnen des italienischen Operaismus beschäftigen sich schon etwas länger mit dem Thema Logistik, als es populär ist. Die Primo Maggio hat bereits vor 40 Jahren eine »Geschichte des Containers« geliefert und Sergio Bologna, Autor des folgenden Beitrags, hat bereits in »Die Zerstörung der Mittelschichten. Thesen zur neuen Selbstständigkeit« (Graz 2006) auf die zunehmende Relevanz des Sektors hingewiesen.

Im Rahmen des Programms »Stadt als Fabrik. Wie Logistik und Masterpläne das Leben in der Stadt verändern« des Düsseldorfer Forums Freies Theater hat Sergio Bologna im Juni 2018 den folgenden Vortrag gehalten. Das Skript hat uns der Autor mit Zustimmung der Veranstalter zur Verfügung gestellt. Wir danken!

Logistik gehört ursprünglich zum Militärbereich, zur »Kunst des Krieges«. In diesem Zusammenhang wird darunter »die Organisation des Nachschubs für eine Armee in Bewegung« verstanden. Nachschub von Proviant, Waffen, Munition, Kleidung, Arzneimitteln, Informationen, Post usw. für ein sich im feindlichen Gebiet bewegendes Heer. Logistik war also eine Kunst der *Conquistadores*, Meister der Logistik waren die alten Römer. Zur Logistik gehörte zum Beispiel die Wahl des geeignetsten Ortes für die Errichtung eines militärischen Lagers. Das *Castrum*, ursprünglich das militärische Lager der alten Römer, das später in vielen Fällen zum Dorf oder zur Stadt geworden war, war eigentlich ein logistischer *Hub*, ein logistisches Zentrum. Wenn wir bedenken, wie viele dieser *Castra* sich zu Städten – auch Großstädten (Mailand zum Beispiel) – entwickelt haben, können wir durchaus behaupten, dass das Phänomen des Urbanismus in Europa seinen Ursprung in der Logistik findet. (...)

Aber machen wir einen Sprung in die Gegenwart. Seit den 70er Jahren kommt der Logistik eine immer größere Bedeutung in den Produktions- und Handelsprozessen zu. Sie durchdringt heute unser Alltagsleben so sehr, dass wir sie nicht mehr als eine Funktion der Produktion, sondern als ein gesellschaftliches Phänomen wahrnehmen. Wie ist diese Entwicklung vonstattegegangen?

1. Wir müssen uns die allgemeine wirtschaftliche Lage in den 1970er Jahren vergegenwärtigen, wenn wir verstehen wollen, warum die Logistik in den Produktions- und Handelsprozessen eine so hohe Bedeutung erlangt hat. Die 1970er Jahre waren eine Zeit hoher Inflation, das heißt, die Unternehmen mit großen Beständen in ihren Lagern kämpften mit einer drastischen Verminderung des Wertes ihrer Waren in der Zeitspanne zwischen Lagerung und Absatz. Es war notwendig, die Menge der Bestände zu verringern. Aber wie? Mittels der Reduzierung der Zeitspanne zwischen Lagerung und Absatz. So entstand die Theorie des »*stock zero*«, die

später zum Konzept des *just in time* geführt hat. Die großen Unternehmen, zum Beispiel die Autohersteller, hatten verschiedene Zwischenlager mit Pufferfunktion, um über eine gewisse Elastizität zu verfügen, vor allem wegen der hohen Zahl an Arbeitsniederlegungen.

Um die Bestände auf ein Minimum zu reduzieren, galt es, den gesamten Produktionsprozess im Detail zu analysieren, um dessen einzelne Phasen optimieren zu können. Das führte zu einem großen Schritt nach vorn hinsichtlich der Effizienz und einer bedeutenden Steigerung der Produktivität. Es ging darum, verschiedene Operationen zu synchronisieren, was nicht so problematisch ist, wenn alle diese Operationen von unternehmenseigenen Firmen oder Abteilungen ausgeführt werden. Wenn diese Operationen jedoch von anderen Unternehmen ausgeführt werden müssen, zum Beispiel von Transportfirmen, die ihre eigenen Verfahrensweisen entwickelt haben oder unter bestimmten nationalen und internationalen Regelungen arbeiten müssen, dann wird die Synchronisierung zum Problem der Integration verschiedener Systeme. Deswegen lautete das Hauptziel der Logistik zwei Jahrzehnte lang »Integration«. Eigentlich ist die Integration ein permanenter Prozess (oder ein permanentes Problem, man denke nur heute an die Integration zwischen verschiedenen IT-Systemen). Integration kann eine sehr schwierige Aufgabe darstellen, man denke nur an die Aufteilung der rechtlichen Verantwortung entlang der Logistikkette.

2. Man bräuchte zu viel Zeit, um alle Entwicklungsphasen der Logistik im Einzelnen zu analysieren. Es lohnt sich aber, wenn wir uns für einen Augenblick auf die 90er Jahre konzentrieren, weil in dieser Zeit zwei Innovationen die Welt der Logistik tief beeinflusst und zu wichtigen Veränderungen geführt haben.

Die erste Innovation war das Internet. Das Internet hat für alle in der Logistik bereits in Gang befindlichen Tendenzen einen enormen Schub nach vorn bedeutet: Integration, Beschleunigung, Standardisierung, Flexibilisierung, Internationalisierung der Prozesse und selbstverständlich Steigerung der Produktivität. In der Logistik wurde es üblich, rund um die Uhr zu arbeiten. Die Logistik wurde der Bereich, in dem das Arbeitstempo und der Arbeitsaufwand eine extreme Intensität erreichten, und so ist es bis heute geblieben. In dieser Zeit bekam die Logistik ihren richtigen Namen: *the physical Internet*. Genau in der Zeit, als das Internet die virtuelle, abstrakte Welt zu planetarischen Dimensionen erweiterte, trat die Logistik als sein Gegenstück – als permanenter materieller Faktor der wirtschaftlichen Prozesse – auf und bildete damit die Voraussetzungen einer neuen Phase der Konflikte zwischen Arbeit und Kapital. Die Gurus, die vorausgesagt hatten, dass die manuelle, materielle, physische Arbeit verschwinden werde und die gesamte menschliche Wertschöpfung durch intellektuelle Arbeit geleistet werden könne, wurden in ihren Erwartungen enttäuscht.

3. Die zweite große Innovation vollzog sich im Transportbereich. Die alten, großen Spediteure profilierten sich als Logistikdienstleister (Kühne & Nagel, DSV, Panalpina etc.), aber sie fanden auf ihrem Weg einen neuen Typus von Wettbewerbern vor – die Spezialisten der Expressdienste, TNT, DHL, Fedex, UPS –, die ganz andere Verfahren in den Güterverkehr eingeführt hatten. Während die traditionellen Spediteure aus dem Straßentransport heraus entstanden sind, benutzen die Expressdienste hauptsächlich Flugzeuge, d.h. sie waren viel besser ausgerüstet, um globale Netzwerke zu bedienen. Aber die eigentliche Revolution, die sie auf den Markt gebracht haben, lag in der Preisbildung. Traditionell wird der Preis eines Gütertransportes nach zwei Parametern berechnet: Entfernung und Gewicht, Kilometer und Tonne. Die neuen Expressdienste staffeln diese Preise nach der Geschwindigkeit der Lieferung: 12, 24, 48 Stunden. Zeit wird damit die eigentliche Ware, die sie anbieten, und die Lieferung die wichtigste Operation. Das geschah bereits 20 Jahre vor dem Auftritt von Amazon.

4. Der Auftritt der Logistikdienstleister (auch 3-PL genannt, *third party logistics provider*) auf der Bühne der Logistik führte dazu, dass die Unternehmen die Möglichkeit hatten, einen Teil

der Logistik auszulagern. Die Dienstleister waren sehr solide multinationale Firmen mit Umsätzen und Profiten, die oft bei Weitem diejenigen ihrer Kunden überstiegen. Die Unternehmen konnten eine so sensible und strategische Funktion wie die Logistik auf die Verantwortung von Partnern mit einer finanziellen Macht übertragen, die bei Banken und Versicherungen Respekt genossen, die eine privilegierte Stellung in den Beziehungen zu den öffentlichen Behörden (Zoll) hatten und die vor allem über sehr mächtige IT-Systeme verfügten. Trotzdem hat sich die Auslagerung hauptsächlich auf Transport und Lagerung beschränkt und erst in zweiter Linie auf die Auftragsabwicklung. Bei der Verrechnung der Kosten für Logistik machen Transport und Lagerung zusammen durchschnittlich 50 Prozent der Gesamtkosten aus, mit großen Unterschieden zwischen Industriebranchen.

Mit der Auslagerung konnte man die Personalkosten reduzieren und flexibler machen. In der Industrie wurden ganze Firmenabteilungen mit ihrem Personal von der Produktion zur Logistik »herabgestuft«: Ein Arbeitnehmer der Autoindustrie, der mit dem Arbeitsvertrag der Automobilbranche eingestellt worden war, konnte sich plötzlich in einem Arbeitsvertrag des Handels wiederfinden.

5. Es war die Zeit, als die breite Bevölkerung mit dem Wort »Logistik« Bekanntschaft machte. Autofahrer konnten dieses Wort auf jedem vorbeifahrenden LKW lesen. Es entwickelte sich auch ein Markt der Logistikimmobilien, auf dem sehr schnell große Akteure aufgetreten sind, die diesen Markt auf globaler Ebene beherrschen (Pro Logis u.a.). Hier etablierte sich mit der Zeit auch eine Arbeitsteilung zwischen den sogenannten *Developern*, den eigentlichen Immobilien-Spezialisten, die für ein logistisches Zentrum (Hub) oder für ein großes Warenhaus die passende *Location* suchen, das Land kaufen und den Bauauftrag vergeben, und dem Bauunternehmer, der auf den Bau von Logistikimmobilien spezialisiert ist. Auf diesem Markt findet heute ein derartiger Konzentrationsprozess statt, dass die Dimension der Transaktionen eine vorher unvorstellbare Stufe erreicht hat. Man denke nur daran, dass 2017 die China Investment Corporation – der chinesische Staatsfonds – alle Warenhäuser der amerikanischen Blackstone in Europa auf einen Schlag für 12,2 Milliarden Euro gekauft hat. Eine solch rasant entwickelte Entwicklung der Logistik-Immobilien stellt die Raum- und Verkehrsplanung vor gehörige Probleme. (...) Man kann heute in Europa von vielen »logistischen Ballungsräumen« sprechen.

6. Man könnte sich die Frage stellen, ob es eine richtige Entscheidung war (...), dass die Deutsche Post DHL übernommen oder die Deutsche Bahn den großen Spediteur Schenker gekauft hat. Hat die holländische Post eine richtige Entscheidung getroffen, als sie den australischen Expressdienstleister TNT gekauft hat? Meine Antwort lautet: Ja, es war eine richtige Entscheidung, denn die Kontrolle der Logistik ist durchaus ein entscheidender Faktor hinsichtlich staatlicher Souveränität und nationaler Autonomie. Ganz anders würde ich hingegen die deutsche Politik im Schifffahrtsbereich beurteilen, vor allem im Bereich der Containerschifffahrt. Die Erfindung des Containers war von erheblicher Bedeutung für die Logistik, wiederum wegen seiner militärischen Verwendung (Nachschub für die amerikanischen Truppen im Ausland). Aber wichtiger als die Erfindung dieses Behälters war das neue Konzept der Intermodalität, d.h. die Idee, dass die Waren von einem Transportmittel zu einem anderen (zum Beispiel von einem Schiff zu einem Zug oder zu einem LKW) transferiert werden konnten, ohne die im Behälter enthaltenen Waren zu verändern. Die Supply-Chain gewann an Geschwindigkeit, die Eigentümer der Waren an Sicherheit, aber der Transport büßte an Transparenz ein. Wie kann man ganz sicher sein, dass die in den Reisedokumenten deklarierte Ware der in dem Behälter wirklich enthaltenen entspricht? Nur wenn die Siegel aufgebrochen werden, der Behälter geöffnet wird und eine Inspektion stattfindet, hat man die absolute Sicherheit. Auf der Außenwand des Containers steht nicht geschrieben: »Dieser Container enthält das und das«, sondern »*the content is said to be ...*« (Es wird gesagt, dass ...). In den letzten Jahren haben

sich die Unfälle aufgrund falscher Erklärungen gehäuft. Vor allem wird das Gewicht der Waren falsch angegeben, und das kann gefährliche Folgen beim Umschlag im Hafen haben, Kräne gehen kaputt oder Menschen werden verletzt. Noch schwerwiegender können die Folgen sein, wenn Gefahrgut als normale Fracht erklärt und auf Schiffe geladen wird, die die Ozeane überqueren. (...) Seit 2017 hat die *International Maritime Organisation* (IMO) das Wiegen des Containers vor der Ladung an Bord als verpflichtend erklärt.

7. Mitte der 70er Jahre hätten sich vielleicht auch die ExpertInnen nicht vorgestellt, dass die Containerisierung eine solche Verbreitung finden würde. Seit ein paar Jahren findet in diesem Bereich eine starke Konzentration statt, der Markt hat eine oligopolistische Struktur angenommen. Ein Phänomen, das sehr umstritten ist, die Zukunft dieser Branche jedoch stark prägen könnte, sind die Riesenschiffe mit einer Kapazität von über 20.000 TEU (»Twenty Foot Equivalent Unit«), die auch die besten Hafeninfrastrukturen wegen ihrer Länge (400 m), ihres Tiefgangs und ihrer Anforderungen an die Umschlagstechnik unter Druck setzen. Das hat unter anderem dazu geführt, dass es regelmäßig zu Phänomenen wie Verkehrsstaus oder *Verkehrsinfarkten* in den Gebieten um die großen Häfen kommt. (...)

Die deutsche Reeder-Industrie hat sich auf das Geschäft des *Charterings* mit seinen vielen *non operating owners* spezialisiert, d.h. Reedereien, die zwar die Schiffe besitzen, sie jedoch nicht selbst betreiben, sondern an Dritte verchartern. Neben diesem Markt hat sich ein florierender Markt von Finanzgesellschaften entwickelt, die über Jahre eine Menge von kleinen Kapitalien mobilisiert und in den Betrieb von einzelnen Schiffen investiert haben. Es handelte sich um ganz normale *Investmentfonds*, deren Besonderheit darin besteht, dass sie die Form einer Kommanditgesellschaft haben und sehr günstige Versteuerungsregeln erhalten. Noch wichtiger war die Rolle gewisser Kreditinstitute, z.B. der HSH Nordbank, die in den Jahren vor der Krise von 2008 den Bau neuer Schiffe finanziert haben. Aber auch Großbanken, wie zum Beispiel die Commerzbank, oder kleinere Landesbanken, wie die Norddeutsche, hatten sich an diesem Spiel ein bisschen zu leichtfertig beteiligt. Mit der Krise von 2008 und dem katastrophalen Einbruch der Fracht- und Charraten haben diese Schiffe an Wert verloren und die Reeder konnten ihre Anleihen nicht zurückzahlen. Die Banken – an erster Stelle die HSH Nordbank – befanden sich in großen Schwierigkeiten, der Bund versuchte sie zu retten, aber vergeblich. Sie mussten mit großen Verlusten verkauft werden, die auf die Steuerzahler abgewälzt wurden. (...) Hunderte von *Investmentfonds* sind in Konkurs gegangen, einige traditionsreiche Namen der Hamburger Reedereibranche verschwanden. Deutschland hat seine führende Rolle in der Finanzwelt der Schifffahrt endgültig verloren und an Investoren aus China und arabischen Ländern abgegeben. Darüber hinaus fördern China oder Korea ihre Schiffbauindustrie, indem sie nur Reeder finanzieren, die ihre neuen Schiffe bei chinesischen oder koreanischen Werften bauen lassen.

8. Hauptverantwortlich für den Fall der Charraten war das Überangebot, d.h. zu viele Schiffe für zu wenig Ladung. In den Jahren 2012, 2013, 2014 und 2015 sind die Containerschiffe immer unrentabler geworden, große Schifffahrtsgesellschaften, wie die koreanische Hanjin, sind Pleite gegangen. In diesem Bereich hat sich seither ein gewaltiger Konzentrationsprozess vollzogen. Doch die Branche scheint aus dieser Erfahrung nichts gelernt zu haben. Es werden weiterhin neue, immer größere Schiffe bei den Werften bestellt, selbst relativ neue Schiffe werden verschrottet. Das Überangebot ist chronisch geworden. Die Raten nach dem *Shanghai Containerised Freight Index* sind heute wieder auf niedrigerem Niveau als 2016, als Hanjin in Konkurs gegangen ist. Das Schiff wird nicht mehr als Transportmittel betrachtet, die Nachfrage nach Ladung scheint keine Rolle mehr zu spielen, es ist ein reines Finanz- und Spekulationsobjekt geworden: »*trading ships, not cargo*«, hat Martin Stopford, Autor des Standardwerks »*Maritime Economics*« und Geschäftsführer des maritimen Dienstleisters Clarksons PLC die Situation auf diesem Markt beschrieben. Statt darüber nachzudenken und einen ver-

nünftigeren Weg zu finden, subventioniert die Politik weiter Reeder, die keine Aussicht haben, sich über Wasser zu halten, Reeder, die die staatlichen Subventionen kassieren und gleich danach ihre Schiffe ausflaggen, deutsche Mannschaften entlassen und Menschen aus den ärmsten Ländern der Welt für niedrige Löhne rekrutieren. Im Jahr 2017 hatte sich die finanzielle Situation der großen Schifffahrtsgesellschaften im Vergleich zu 2016 verbessert, doch mit dem steigendem Ölpreis und den fallenden Fracht- und Charraten ist sie seit 2017 wieder kritisch geworden. *Ende Teil I*

*\* Sergio Bologna war bis 1983 Dozent an den Universitäten Trient, Padua, Bremen, hat verschiedenen Zeitschriften gegründet («Classe Operaia», «Primo Maggio», «Altre Regioni»), war Mitarbeiter der Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts in Bremen und ist seit 1985 Berater im Bereich Güterverkehr und Logistik.*

*express* im Netz unter: [www.express-afp.info](http://www.express-afp.info)