

Die schöne neue Logistikwelt

Wird die Zukunftsgesellschaft eine Gemeinschaft digitaler Eingeborener sein? In welchem Maße verändern neue Technologien Lebens- und Konsumgewohnheiten? Und welche Auswirkungen hat der technologische Wandel für die weltweiten Warenströme und die Logistikbranche? Antworten auf die Frage, wie die „schöne neue Logistikwelt“ aussehen könnte, lieferte das Expertengespräch der Deutschen Post DHL zum Auftakt der „Delphi Dialoge 2020“.

Der Ort hätte nicht besser gewählt sein können: Flughafen Frankfurt am Main, eines der größten Luftverkehrsdrehkreuze in Europa mit mehr als 50 Millionen Passagieren und rund 2 Millionen Tonnen Luftfracht pro Jahr. An diesem Knotenpunkt des weltweiten Luftverkehrs betreibt die Deutsche Post DHL ihr Internationales Postzentrum (IPZ), eines der modernsten Briefzentren weltweit. Es ist das postalische Tor Deutschlands zur Welt. Jede Sendung, die an einen Empfänger in der Bundesrepublik adressiert ist, und jede Sendung, die von Deutschland aus in die Welt verschickt wird, passiert das IPZ in Frankfurt. Rund fünf Millionen Briefe und Pakete gehen hier jeden Tag ein, werden erfasst, sortiert und weitergeleitet: blitzschnell, hochautomatisiert und voll digitalisiert. Ein Platz, an dem Globalisierung und technologischer Fortschritt greifbar werden, ein Schaufenster in die Zukunft der Logistik – und damit der perfekte Rahmen für die Auftaktveranstaltung der Gesprächsreihe „Delphi Dialoge 2020“, mit der Deutsche Post DHL die Debatte fortführt, die sie mit ihrer Zukunftsstudie „Delivering Tomorrow“ im Juni 2009 angestoßen hatte.

Globalisierung ist für manche ein Schreckenswort, für manche die Hoffnung auf Teilnahme am Wohlstand der Welt. Neue Technologien eröffnen ungeahnte Möglichkeiten und bergen völlig neue Risiken. Die Auswirkungen auf den weltweiten Warenverkehr sind gravierend, zeigen sich in ihrer Vielfalt aber erst langsam. Kurzum: Die Welt im Wandel und die Zukunft unsicher – ein Zustand, der für den Weltmarktführer in der Logistik Herausforderung und Chance ist. Und Anlass, in seiner Delphistudie Megatrends bis zum Jahr 2020 zu identifizieren und in einem breit angelegten Prozess Expertenmeinungen und Prognosen zu Globalisierung, Wirtschaft, Technologie, Logistik, Umwelt und Gesellschaft zusammenzuführen.

Johan Peter Paludan ist einer dieser Experten und er hat eindeutiger Vorstellungen von der Zukunft als die meisten Menschen. Sollte er auch, denn als Direktor des Copenhagen Institute for Futures Studies ist der Blick in die Zukunft sein Forschungsgegenstand. Eine durchaus nützliche und jedenfalls notwendige Arbeit, denn, so Paludan, Gastredner und Diskussionspartner von Deutsche Post DHL-Chef Frank Appel beim ersten Delphi Dialog im IPZ in Frankfurt: „Um in der Gegenwart Entscheidungen treffen zu können, müssen wir klare Erwartungen an die Zukunft haben.“

Das gilt wohl nirgendwo so sehr wie in der Wirtschaft – und für die globale Logistikbranche ganz besonders. Sie lebt von den volatilen internationalen Warenströmen. Daher ist sie von demographischen und geopolitischen Umwälzungen, von Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen, aber auch von Verschiebungen bei den Lebensgewohnheiten der Menschen und von neuen ökologischen Herausforderungen direkt betroffen. Und von alledem, weiß Paludan, wird es in der näheren und weiteren

Zukunft reichlich geben. Der Zukunftsforscher, einer der führenden Vertreter seiner Zunft, weiß aber auch: „Man kann eigentlich nicht etwas erforschen, das nicht existiert. Und das ist ja das Charakteristische an der Zukunft – sie existiert nicht.“

Eine langweilige, eine dramatische und eine interessante Zukunft

Einstweilen behilft sich Paludan so: „Wer über die Zukunft spricht, muss in Szenarien denken.“ Drei davon hat er parat, aber über ihre Eintrittswahrscheinlichkeit hüllt er sich in Schweigen – so viel Orakel muss sein.

Wenn alles so weiter ginge wie bisher, wäre das eigentlich eine langweilige Sache. Aber nach Paludan nicht unwahrscheinlich, dass es genau so kommt. Obwohl es einige Unsicherheitsfaktoren gibt. Die Finanzkrise zum Beispiel, die sich zu einer Krise des Kapitalismus auswachsen könnte, wie Paludan mutmaßt. Andere Experten sind davon nicht überzeugt. Sie nehmen die Krise ernst, sehen aber in ihrer Bewältigung eine große Chance: „Wenn wir die Finanzkrise ohne einen Zusammenbruch der Weltwirtschaft in den Griff bekommen, haben wir eigentlich die besten Voraussetzungen für ein ziemlich hohes Wachstum“, meint etwa Peter Schwartz, der Gründer des Think Tanks „Monitor Global Business Network“ und einer der Experten der Delphistudie.

Klar scheint im „langweiligen Szenario“ Paludans jedenfalls so viel: Die Welt wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten neu aufgeteilt. Als Rohstofflieferanten reüssieren Russland und einige Länder Afrikas, die Werkbänke der Welt stehen in Asien und beliefern die Konsumgesellschaften in Europa und den USA. Die enormen Rohstoffvorkommen Südamerikas spielen nur dann eine Rolle, wenn der Trend zu erneuerbaren Energien sich umkehrt und fossile Brennstoffe weiter massiv gefragt sind. Kommt es dazu nicht, hat die Mehrzahl der Teilnehmer an der Delphistudie wenig Hoffnung, dass auch Lateinamerika zu einem Zentrum der Weltwirtschaft wird.

Indien und China hingegen sind die neuen Gravitationszentren im globalen Beziehungsgeflecht. Dabei fokussieren sich in „ChIndia“ sowohl das Wachstumspotenzial der Globalisierung als auch die Herausforderungen gesellschaftlicher Veränderungen. Beide Länder zeigen ein überragendes und ungebrochenes Wirtschaftswachstum und entwickeln eine konsumfreudige und zukunftsorientierte Mittelschicht. Das Reich der Mitte sieht sich aber mit den Folgen seiner Ein-Kind-Politik konfrontiert: China ist das erste Land, das alt ist, bevor es zur Supermacht wird. Und für Indien stellt Yuwa Hedrick-Wong fest, dass die Politik nie wirklich Initiator oder Förderer von Entwicklung gewesen sei. Der wissenschaftlicher Berater von MasterCard Worldwide und ebenfalls Delphi-Experte: „In der Praxis zeigt sich das in Indiens defizitärer Infrastruktur, in der Politik im mangelnden Reformwillen.“

Das „immer weiter so“ dieses Szenarios, das nicht jeder so langweilig finden dürfte wie das professionelle Orakel Paludan, bedeutet auch im technischen Bereich: mehr von Altbekanntem. „Die neue große Technologiewelle fehlt“, fasst Paludan zusammen. Für die Logistik heißt das: immer mehr Güter auf gleiche Weise transportieren – mit der klaren Herausforderung, dabei nicht an die Grenzen der Infrastruktur zu stoßen. Doch auch hier geben die Delphi-Experten Entwarnung: Fast die Hälfte des

Delphi-Panels geht davon aus, dass der Ausbau der Infrastruktur nicht hinter dem Bedarf der modernen Gesellschaften zurückbleiben wird.

Bis hierhin also: Business as usual und kein Grund zur Aufregung.

Überlebensfrage Klimawandel – nicht nur für die Logistik

Es könnte aber auch ganz anders kommen. Die Wintereinbrüche in Europa, anhaltende Dürren im Westen der USA, Vulkanausbrüche und Erdbeben in allen Teilen der Welt, das Abschmelzen der Polkappen und die folgenden Flutkatastrophen könnten der Menschheit in den nächsten Jahren schlagartig klar machen, dass der Klimawandel Realität wird. Und das verändert alles. Johan Peter Paludan nennt das sein „dramatisches Szenario“. Und sagt gleich dazu, dass es für ihn eine Wildcard ist: etwas, dessen Eintreffen eher unwahrscheinlich ist, das aber gravierende Folgen hätte.

Andere Experten zeichnen ein düstereres Bild. Michael ten Hompel, der Direktor des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik beispielsweise prognostiziert: „Innerhalb der nächsten 20 Jahre wird es zu Umweltproblemen kommen, die wir uns heute kaum vorstellen können.“ Und doch sind sich in kaum einer These der Delphistudie die Experten so uneins wie bei der Bewertung der Aussage, dass es 2020 im Kampf gegen den Klimawandel weltweit verbindliche Ziele gäbe. Das Thema könnte durchaus weiterhin Sache einzelner Länder und volatiler Interessensgemeinschaften bleiben. Der Klimagipfel in Kopenhagen zu Beginn des Jahres lieferte dafür ein anschauliches Beispiel – und Spöttern der Klimaszene gleich eine verbale Vorlage: Aus „Hope-in-Hagen“ wurde „Nope-in-Hagen“.

Die gravierenden Folgen dieser Klimaorientierung spielen sich vor der Haustüre ab: Regionalität wird in Paludans zweitem Szenario zum Zauberwort ökologisch denkender und handelnder Konsumenten, die nun die Richtung vorgeben. Lokale Produktionen werden wichtiger, regionale Produkte gefragter. Mehr als zwei Drittel der Delphi-Panelisten halten diese Entwicklung für möglich oder wahrscheinlich. Und doch: Die ökologische Produktionsweise einer Ware ist dem Kunden häufig mehr wert als die Vermeidung von langen Transportwegen.

Überraschenderweise erlebt die Kernenergie in Paludans ökologischem Szenario eine Renaissance. Alternative Energieerzeugung wird das Maß der Dinge. Dabei steht aber die akute Vermeidung von CO₂ im Vordergrund und so sind neben Windenergie, Solarstrom und Wasserkraft plötzlich auch schon abgeschriebene Brückentechnologien wieder interessant: „Die nukleare Energie wird wieder chic“, provoziert Paludan. Dezentrale Energieerzeugung, etwa durch Nanosolarzellen, Energie erzeugende Textilien oder Biomasse, halten dagegen die meisten Delphi-Experten für ein Experiment, das bis 2020 kaum zur Serienreife gelangen wird.

Dramatisch wird es in Paludans Szenario vor allem für die Logistik, denn als großer CO₂-Emittent ist sie per se verdächtig. „Wenn die Logistik überleben will, muss sie zeigen, dass sie auf neue und alternative Energien setzt“, so der dänische Zukunftsforscher. Das sieht auch Clemens Beckmann so. Der Chef der Deutsche Post DHL Inhouse Consulting sagt: „Das Logistikunternehmen, das die intelligentesten CO₂-armen Lösungen anbietet, wird sich als Marktführer durchsetzen.“

Willkommen in der digitalen Welt

Die Welt von morgen unterscheidet nicht mehr nach Nationen, Ländern, Hautfarben – sie kennt nur noch Digitale Eingeborenen, Digitale Emigranten und Digitale Idioten, sagt Paludan. Die beiden ersteren werden überleben. Letztere teilen das Schicksal des Neandertalers. Das ist die Quintessenz aus Paludans drittem Szenario, das er „interessant“ nennt.

Es basiert auf der Annahme, dass die Welt der technologischen Entwicklung freien Lauf lässt. Die Menschheit erlebt die totale Digitalisierung des Globus und der auf ihm stattfindenden Beziehungen. Alles wird digital: Hören und Sehen sind es bereits, jetzt folgen Anfassen, Schmecken und Riechen. Der Zukunftsforscher unkt: „Hate-Mails werden in Zukunft deutlich unangenehmer, wenn mir jemand einen üblen Geruch senden kann.“ Es besteht kaum Zweifel, dass diese Mails ihren Empfänger auch erreichen, denn die digitale Zukunft sieht den Menschen permanent online.

Emails und möglicherweise digitalisierte Varianten des klassischen Briefes wie etwa der „E-Postbrief“ der Deutschen Post DHL bleiben das Maß aller Dinge in der schriftlichen Kommunikation. Doch gleichzeitig kommt der reale Brief zu neuen Ehren: Als Kleinod wird er Ausdruck für Entschleunigung und wahren Luxus. Denn die „always-on“-Gesellschaft erkennt den Wert, einmal nicht erreichbar zu sein. „Je selbstverständlicher es wird, immer „on“ zu sein, desto mehr wird „off sein“ zum Luxus“, sagt Paludan.

Das hat auch damit zu tun, dass die Zukunftsforscher eine Flut von Werbung erwarten. Die Flucht ins Off wird zur Flucht vor der permanenten Beschallung mit Marketing-Botschaften, denn die Internet-Nutzer sind Konsumenten, Anbieter und Kritiker zugleich. Für Unternehmen bedeutet das: Die Vermarktung in der Zukunft wird dann am erfolgreichsten sein, wenn sie dem Kunden das Gefühl gibt, er selbst sei auf den Anbieter gekommen. Oder im Marketingdeutsch: Push muss sich wie Pull anfühlen.

Es versteht sich, dass der digitale Mensch in einem intelligenten Haus wohnt, denn das Internet der Dinge ist bei Paludan längst Realität. Dieses Haus kommuniziert selbstständig etwa mit Wetterstationen, um die Heizungen einzuschalten, oder mit Supermärkten, wenn zum Beispiel der intelligente Kühlschrank meldet, dass die Milchtüte leer ist. Menschen tragen intelligente Kleidung, die sensorisch ihre Träger erkennt und um ihre individuellen Wünsche weiß: Die Mikro-Computer in der Kleidung fungieren dabei als sogenannte „Smart Agents“, die zum Beispiel das intelligente Heim wissen lassen, dass sein Besitzer nach Hause kommt und es gerne warm hätte. Gegenstände werden mit Chips zur Radiofrequenz-Identifizierung, kurz RFID, ausgestattet und kommunizieren darüber mit ihrer Umwelt. Vieles davon ist schon heute Realität, die im DHL Innovation Center in Troisdorf ausprobiert und weiterentwickelt.

Selbst die Ausstattung des Menschen mit RFID-Chips ist nicht mehr fern: Die USA verabschiedeten schon 2004 ein Gesetz, mit dem der Einsatz der kleinen Sender im Körper erlaubt wird. Zunächst beschränkte sich die Anwendung auf Krankenhäuser, 2006 aber nutzte ein Sicherheitsunternehmen RFID-Implantate zum ersten Mal als Zugangskontrolle für besonders geschützte Bereiche seines Rechenzentrums. Und auch das US-Heimatschutzministerium zeigte sich von den Möglichkeiten zur Personenidentifizierung angetan. Doch es gibt auch Kritik: Einige Hospitäler haben die Verwendung der Chips wegen

Patientenbedenken bereits wieder eingestellt, und drei US-Bundesstaaten erließen zwischenzeitlich explizite Verbote erzwungener RFID-Implantationen.

Dahinter steht nicht zuletzt die Furcht vor dem Missbrauch der neuen Technologie. Paludan bringt das auf den Punkt: „Wenn etwas intelligent ist, also einen Computer enthält, kann es auch gehackt werden.“ Denn auch wenn Kunden vom Einsatz der neuen Technologien einen Gewinn an Komfort und Transparenz erwarten, ist die Sicherheitsfrage die eigentliche Herausforderung. Bürgerinitiativen und Interessengruppen haben dieses Feld längst identifiziert und für sich besetzt, on- wie offline. Missbrauch persönlicher Daten und Identitätsdiebstahl sind der Straßenraub des digitalen Zeitalters.

Für die Logistik bietet diese Zukunft neue Technologien, neue Märkte und neue Chancen. Sie ist eine Schlüsselbranche des digitalen Zeitalters: Die Logistik ist der Einbruch der Realität in die Virtualität. In einer Welt des Home-Shopping hat der Anbieter die Nase vorn, der die beste Logistik bieten kann. Und die setzt sich zusammen aus Komfort, Einfachheit, Schnelligkeit und dem Gefühl, die Umwelt weitgehend zu schonen. Aber mit klaren Prioritäten: Die Delphi-Experten erwarten Kunden in der Zukunft, die auch einmal bereit sind, für „grüne Produkte“ mehr zu bezahlen – unter der Voraussetzung, dass Convenience und Komfort darunter nicht leiden.

Digitalisierung bedeutet für die Logistik zum einen die Chance, Technik zum Wohle derjenigen einzusetzen, die sonst keinen Zugang hätten – sei es, weil sie gezwungenermaßen im „off“ verharren oder weil sie von jeglichen Bildungsmöglichkeiten abgeschnitten sind und entsprechend dem Lesen und Schreiben nicht mächtig. Paludan empfiehlt, Sprachsteuerung und Sprachausgabe zu verbessern: „Wenn das Paket per Stimme erklären könnte, was es beinhaltet und wohin es geliefert werden soll, dann wäre das ein großer Fortschritt“, so der Direktor des Copenhagen Institutes.

Digitalisierung bedeutet andererseits: Raumschiff Enterprise-Technik für den Hausgebrauch – die Chance einer völlig neuen technologischen Logistik. Denn die Delphi-Experten sehen in sogenannten „Personal Fabricators“ großes Potenzial. Diese 3D-Drucker können Gegenstände aus Kunststoff oder Metall einfach ausdrucken. Think Tank-Chef Schwartz ist überzeugt, dass es solche Angebote mit der Zeit immer häufiger geben wird. Neue Verfahren erlaubten es, Gebrauchsgegenstände und Haushaltsartikel zu Hause herzustellen. Schwartz: „Heute kauft man sie im Kaufhaus, morgen gibt es sie zum Download.“ Dennoch glaubt die Mehrzahl der befragten Experten nicht an eine massenhafte Verbreitung der „Personal Fabricators“ in naher Zukunft. Stattdessen werde ein viel höheres Maß an Individualisierung schon auf Produzentenseite erreicht: Der Kunde konfiguriert sich seine Produkte höchst individuell über das Internet und bekommt es wenige Tage später direkt geliefert.

Eine Lieferung ins Herz der Zukunft: Weil die Menschen in immer größeren Ballungszentren leben, werden "Mega-Cities die größte Herausforderung für die Logistik sein", glaubt Paludan. Um die weiter wachsenden Metropolen zu beliefern, müssten ganz neue Wege beschritten werden. Man werde eine Erlaubnis brauchen, um überhaupt in diese Städte zu gelangen. Es werde nur eine begrenzte Zahl von Lizenzen dafür geben. Die Logistikbranche müsse sich darauf einstellen und sich entsprechend organisieren, meint der Zukunftsforscher. Denn die Aufgabe umfasst nicht nur die Lieferung an den Kunden, sondern auch die Entsorgung des Abfalls. Paludan ist überzeugt, dass die Logistikbranche auf vielfältige Weise dazu

beitragen kann, die Probleme der Mega-Cities nachhaltig zu lösen. Wie das in der Praxis aussehen könnte? Zum Beispiel so: Logistikzentren um die großen Städte herum, in denen Waren erst einmal gesammelt und vorkommissioniert würden, gebündelte Lieferung der Waren in die Mega-Städte hinein – kombiniert mit einer intelligenten, Wege sparenden Routenplanung. Das Ergebnis: eine dramatische Entlastung für Städte und Umwelt.

Lösungsräume für die schöne neue Logistikwelt

Langweilig, dramatisch, interessant – spannend ist der Blick über den Tellerrand der Gegenwart allemal. Eine Eintrittsgarantie aber gibt es für keines der drei Szenarien. Hinzu kommt: Auch Schattierungen und Varianten der prognostizierten neuen Realitäten sind möglich. Der Direktor des Copenhagen Instituts macht deutlich: „Wir können als Zukunftsforscher nie sagen, was sicher eintritt, aber wir können sagen, ob etwas wahrscheinlich passieren wird.“

Doch auch wenn Zukunftsforscher Paludan seine Zuhörer damit in die Ungewissheit entlässt, ist Frank Appel vom Wert des Glaskugelblicks mit Hilfe von Delphi Studie und Delphi Dialog überzeugt: „Wir machen das, damit wir einen Eindruck vom Lösungsraum der Zukunft bekommen – und damit eine Grundlage für unsere Entscheidungen, wie wir unser Unternehmen und unsere Produkte weiter entwickeln sollten“, so der Vorstandsvorsitzende von Deutsche Post DHL beim ersten Delphi Dialog in Frankfurt.

Und der Lösungsraum für die Zukunft der Logistik ist prall gefüllt. Stefan Aust, Moderator der Delphi Dialoge, bringt es auf den Punkt: „Die Logistik ist einer der Hauptprofiteure der Globalisierung.“ Aber die Branche steht auch vor großen Herausforderungen, die durch neue technische Möglichkeiten, tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen oder auch durch den Bewusstseinswandel auf Kundenseite entstehen. Der Klimawandel ist die folgenreichste und teuerste Herausforderung – egal, welches der Paludan'schen Szenarien der Realität am nächsten kommen wird. Die Experten der Delphistudie sagen voraus, dass die Logistik-Branche mit zunehmenden Kooperationen zwischen Wettbewerbern reagieren wird, die helfen, die Transportvolumina zu reduzieren und damit auch die CO₂-Emissionen. Logistiker werden zu Beratern ihrer Kunden, wenn es darum geht, maßgeschneiderte grüne Transportlösungen zu entwickeln.

Das alles ist mit immensen Investitionen verbunden: in Forschung und Entwicklung, um diese intelligenten Transportlösungen anbieten zu können, in die Erneuerung der Fahrzeugflotte mit neuen Antriebstechnologien und in die gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Frank Appel kennt den wichtigsten Treiber dieser Entwicklung: „Technologische Entwicklungen beschleunigen sich insbesondere dann, wenn der Markt einen entsprechend hohen Preis für Rohstoffe verlangt.“ Auch Johan Peter Paludan glaubt, dass der Preismechanismus der entscheidende Antrieb für die großflächige Anwendung neuer und umweltschonender Technologien ist. Allerdings mit einem Fragezeichen: Funktioniert der Markt-Mechanismus schnell genug oder muss er über Sanktionen unterstützt werden? Für Frank Appel liegt der Schlüssel in der Mischung aus Verantwortung und wirtschaftlicher Vernunft: „Wir haben uns klare Ziele gesetzt, unsere CO₂-Emissionen zu verringern, aber wir tun das auch aus betriebswirtschaftlichem Kalkül.“

Das ist auch nötig, denn die Veränderungen im Welthandel verbreitern die globalen Warenströme immens. Dabei rückt neben der bisher eher Europa- und USA-zentrierten Sichtweise auch der innerasiatische Handel immer mehr in den Fokus. Die zunehmende Verlagerung von Arbeit nach Asien werde dort auch für steigenden Wohlstand und damit für einen weiteren Anstieg der Logistikkolumina nach dem Ende der Finanzkrise sorgen, sind sich Paludan und Appel einig. Der Chef von Deutsche Post DHL geht noch einen Schritt weiter: „Das wird so lange gehen, bis die Unterschiede in der Wirtschaftsleistung zwischen Ost und West ausgeglichen sind.“ Anspruchsvoll ist dabei der Umgang mit den unterschiedlichen Alterungsgeschwindigkeiten der asiatischen Volkswirtschaften. Chinas Vergreisung, die wirtschaftlich kaum vorbereitet ist, wird zu einer immensen logistischen Herausforderung, etwa durch den rapide steigenden Bedarf an Versorgung der „neuen Alten“ im Reich der Mitte.

Die Megatrends der Zukunft führen letztlich allesamt zu einem massiven Zuwachs der Datenvolumina, mit denen sich Logistiker auseinandersetzen müssen. Dennoch sind die Experten überzeugt, dass die Logistikbranche auf diesen Zuwachs vorbereitet ist: 75 Prozent der Panelteilnehmer der Delphistudie glauben, dass Effizienzsteigerungen bei Logistikstrukturen und -prozessen die steigende Komplexität ausgleichen werden. RFID-Chips sind dafür ein Mittel, indem sie nicht nur der Identifikation dienen, sondern Träger von Informationen werden. Damit wird die Information beim Produkt belassen, dort also, wo sie für akute logistische Entscheidungen benötigt wird.

Zudem helfen die Chips, einer weiteren Herausforderung für die moderne Logistik zu begegnen, indem sie als elektronische Siegel fungieren, die die Unversehrtheit der Lieferkette garantieren. Neuartige RFIDs beugen Einbrüchen in die Lieferketten vor, indem sie, beim Hersteller auf den Markenartikel aufgebracht, jede Störung in der Lieferkette registrieren. Beim Kunden können sie dann ausgelesen werden. So kann die Authentizität des Produkts garantiert werden. Das Praktische daran: „Die Chips werden nur aufgedruckt und können nach dem Kauf einfach abgewaschen werden“, erläutert Frank Appel.

Die Fähigkeit, solche Innovationen zu entwickeln, wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Johann Peter Paludan sieht große Unternehmen dabei durchaus nicht im Vorteil: „Große Unternehmen lieben die Innovation nicht. Am Anfang ist jedes Unternehmen innovativ, aber wenn es eine gewisse Größe erreicht hat, wird die Idee von Kontrolle und Verwaltung immer bedeutender, so dass kein Platz mehr bleibt für Innovation.“ Auch Frank Appel sieht dies realistisch: „Die Umsetzung von Forschung und Entwicklung in der Dienstleistung ist relativ langsam. Aber wenn wir uns aus unserer Komfortzone heraus bewegen, dann erleben wir auch Innovation und Fortschritt.“

Eingefordert wird diese Beweglichkeit, weil in Zukunft jeder mit jedem Handel treibt und damit die Anzahl der Ansprechpartner exponentiell steigt. Für Logistiker bedeutet das, dass der Empfänger immer mehr in den Vordergrund rückt. Und dort fordert er Flexibilität, Vereinfachung und Individualisierung, denn Kunden nehmen immer mehr Einfluss auf Art, Ort und Zeitpunkt der Zustellung ihrer Waren. Für Frank Appel ist das eine große Chance: „Schon sehr bald werden wir auf unserem Handy sehen können, ob sich das Paket schon in unserer Nähe befindet – und uns dann mit dem Zusteller an einem Ort verabreden, der uns zu diesem Zeitpunkt am besten passt.“

Überhaupt, Vereinfachung: Wenn es nach Appel und den Experten der Delphistudie geht, ist sie in der Zukunft der Beweis für den Erfolg beim Kunden. Sei es, dass die Packstation in Zukunft per Stimme gesteuert wird oder eine Ware per RFID-Tag fälschungssicher vom Produzenten zum Endkunden transportiert wird: Anspruch der Logistik ist „die maximale Vereinfachung eines komplexen Vorgangs“, bringt Appel es auf den Punkt.

Denn, so der Konzernlenker, Dreh- und Angelpunkt seiner Branche sei letztlich immer der Mensch. Globale Veränderungen betrachtet er deshalb unter dem Gesichtspunkt: „Wo sind die Ansatzpunkte, an denen die Logistik den Menschen unterstützen kann?“

Dabei sind für Appel gesellschaftliche und ökonomische Verantwortung keine Widersprüche – im Gegenteil. „Wir müssen Respekt und Resultate gleichzeitig liefern“, postuliert der Konzernchef, unter dessen Ägide die Deutsche Post DHL ihre CSR-Initiativen entschlossen vorantreibt: GoHelp, das Disaster Management Programm, GoTeach, die Bildungsinitiative, und GoGreen, das Klimaschutzprogramm des weltgrößten Logistikdienstleisters. Denn: Unternehmen, die kein Geld verdienen, seien auf Dauer nicht überlebensfähig. Doch auch wer es an Respekt vor seinen Mitarbeitern, seinen Kunden und den Ländern, in denen man seine Geschäfte betreibt, vermissen lasse, habe kaum Aussichten auf nachhaltigen Erfolg. Beides, so Appel, müsse im Gleichgewicht sein. Die Bestätigung von Kunden gibt dem Konzernchef recht: „Wir sind bei Ihnen wegen GoGreen, weil Deutsche Post DHL aus unsere Sicht das grünste Logistikunternehmen ist, nicht nur im CO₂-Management, sondern auch in der Effizienz“, stellte ein Besucher des ersten Delphi Dialogs unumwunden fest.

Alle Fragen offen?

Die Verschiebung der globalen Warenströme, das Problem von Daten- und Transportsicherheit, die Herausforderungen der Mega-Cities oder die gesellschaftliche Verantwortung von global agierenden Unternehmen – viele Fragen wurden im ersten Delphi Dialog angerissen. Sie weiterzudenken ist für Frank Appel Anspruch und Verpflichtung zugleich.

Die Ergebnisse der Studie und die Impulse aus den Diskussionen haben bei Deutsche Post DHL gleichwohl schon jetzt Einfluss auf die Konzernstrategie genommen. Die Strategie 2015, die das Ziel verfolgt, den Konzern zur ersten Wahl für Investoren, Kunden und Mitarbeitern zu machen, spiegelt wesentliche Erkenntnisse des Blicks in die Glaskugel: Den Anspruch, als DIE Post für Deutschland und DAS Logistikunternehmen für die Welt das Leben der Menschen einfacher zu machen.

Und doch muss Frank Appel feststellen: „Menschen und Unternehmen sind häufig blind für die vierte Dimension: die Zeit. Wir nehmen gerne an, dass wir Dinge, die wir bereits kennen, als Trends in die Zukunft fortschreiben können. Tatsächlich müssen wir viel häufiger auch in Diskontinuitäten denken und das Unerwartete auf der Rechnung haben.“