



Logistik in den Lieferketten

Die Expansion weltweiter Lieferketten

Lieferketten werden immer komplexer und umfassen zahlreiche Unternehmen in den verschiedensten Weltregionen. Die Ausweitung der Ketten wird von Unternehmen vorangetrieben, die sich um Kostensenkungen bemühen, etwa durch Verlagerung der Produktionsaktivitäten in ein Land mit geringeren Löhnen und weniger Vorschriften.

Diese **Globalisierung der Lieferketten** ist Teil des wirtschaftlichen Globalisierungsprozesses, der seit den 1980er Jahren läuft, zu einer zunehmenden Integration wirtschaftlicher Aktivitäten auf globaler Ebene geführt hat und das Ergebnis mehrerer historischer Entwicklungen ist, namentlich:

- der Zusammenbruch der Sowjetunion und die Integration ehemals sozialistischer Länder in den globalen Markt;
- Liberalisierungsstrategien, durch die nationale wirtschaftliche Kontrollmechanismen, Regulierungen und Hemmnisse für ausländische Investoren abgebaut wurden;
- der Aufstieg multinationaler Konzerne, die Unternehmen in aller Welt besitzen;
- die weltweite Zunahme von Subunternehmertum und Outsourcing;
- Veränderungen in der weltweiten Arbeitsteilung, insbesondere die Verlagerung der Herstellung aus Europa und Nordamerika in Entwicklungsländer; sowie
- technische Fortschritte in den Bereichen Verkehr/Transport und Kommunikation/Informationstechnologie, die das reibungslose Funktionieren von Lieferketten auch auf globaler Ebene gewährleisten.

Die Logistikrevolution

Logistik ist die strategische Verwaltung des Transports von Material, Bauteilen und anderen Produkten sowie Informationsflüssen entlang der gesamten Lieferkette. Die Logistik hat für die reibungslose Abwicklung der komplexen weltweiten Lieferketten und die Verfügbarkeit von Gütern und Informationen an exakt dem Ort und zu der Zeit, da sie benötigt werden, eine herausragende Bedeutung bekommen.

Ein Beispiel für die wachsende Bedeutung ist das Aufkommen der **Just-in-Time-Lieferkettenstrategien**. Große Einzelhandelsunternehmen wie Walmart er-

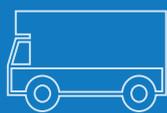
fassen inzwischen Daten in den Verkaufsstellen und leiten sie über die Lieferketten weiter, um die Erzeuger sehr kurzfristig darüber zu informieren, was in welcher Menge zu produzieren ist. Das ermöglicht dem Einzelhandel, auf Nachfrageveränderungen zu reagieren und exakt den Vorrat zu halten, den er zu einer bestimmten Zeit braucht. Für dieses Geschäftsmodell ist die Logistik äußerst wichtig, denn Just-in-Time-Strategien hängen von der **integrierten Verwaltung der gesamten Lieferkette** ab, damit sie als Ganzes reibungslos funktioniert und Güter schnell zur rechten Zeit am rechten Ort sind.

Infolge der "Logistikrevolution" gehören zur Logistik inzwischen eine Reihe unterschiedlicher Funktionen, die für die Verwaltung der weltweiten Lieferketten wichtig sind:

- Einkauf: die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen vom Zulieferer;
- Transport: die Bewegung von Gütern zwischen Organisationen und Orten auf der Straße, der Schiene, dem Luft- oder dem Seeweg;
- Entpacken/Dekonsolidieren: Untergliederung von Lieferungen in kleinere Einheiten;
- Lagerhaltung: das Aufbewahren von Gütern unter geeigneten Bedingungen;
- Inventarverwaltung: die Kontrolle darüber, welche Güter von welcher Organisation in welcher Menge gelagert werden;
- Warenumsatz: der Transport von Gütern und Materialien innerhalb einer Organisation;
- Auftragsbearbeitung: das Auswählen, Sortieren und Verpacken von Gütern nach einer Bestellung durch einen Kunden;
- Rückführungslogistik: die Rückführung von Gütern vom Kunden zum Zulieferer zwecks Recycling, Austausch oder Entsorgung; und
- Kommunikation: Wie physische Güter hängen Lieferketten vom Austausch von Informationen über Produkte, Kundennachfrage, Warenbestände, Verfügbarkeit, Probleme, Kosten usw. ab.

Als Beispiel seien T-Shirts genannt, die in einem Walmart-Laden in den USA verkauft werden. Als Erstes werden die Kleidungsstücke von einer unabhängigen Fabrik in Bangladesch gekauft. Von dort werden sie von einem Containerschiff zu einem Importverteilzentrum in Kalifornien transportiert. Dort wird die Ladung aus dem Container geholt und kommt in ein Lager. Von diesem Lager aus wird sie auf der Straße

ORGANISIERUNGSPROJEKTE IM BEREICH LIEFERKETTE UND LOGISTIK (SCALOP)





oder Schiene landeinwärts zu einem regionalen Verteilerzentrum gebracht. Örtliche Walmart-Läden arbeiten mit POS-Daten zur Verwaltung ihrer Bestände auf Just-in-Time-Basis. Das bedeutet, dass T-Shirts elektronisch vom regionalen Verteilerzentrum angefordert werden, sobald eine gewisse Zahl von T-Shirts verkauft ist. Die T-Shirts werden von Lagerbeschäftigten ausgewählt und zusammen mit anderen Bestellungen per Lkw zum Laden transportiert, wo man sie auspackt und auf die Regale legt. Bringt der Kunde sie nach dem Verkauf wegen Mängeln zurück, werden sie auf der Straße vom Laden zu einem regionalen Retourenzentrum gebracht. Von dort transportiert man sie per Lkw oder Containerschiff zum Zulieferer in China zurück oder spendet sie einer örtlichen Wohltätigkeitsorganisation, um Transportkosten zu sparen.

Die meisten Unternehmen übernehmen zumindest einen Teil dieser Logistikfunktionen selbst. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Lieferkettenverwaltung vergeben aber auch viele Unternehmen einige Funktionen an spezialisierte **Logistik-Dienstleister (LSP)** außer Haus. Im Kontext der Logistikrevolution sind riesige multinationale LSP entstanden, die zahlreiche Logistikdienste und auch integriertes Lieferketten-Management anbieten. DHL bietet z. B. Luft- und Seefracht, Lkw-Transport, Lagerhaltung, Kurierdienste und generelles Lieferketten-Management an.

Was bedeutet das für die Verkehrsbeschäftigten und ihre Gewerkschaften?

Durch die Globalisierung von Lieferketten und die Logistikrevolution ist eine Nachfrage nach preiswerten und flexiblen Logistikdiensten entstanden, was eine **Restrukturierung des Transportsektors** nach sich gezogen hat.

- LSP setzen Leiharbeitskräfte ein, weshalb sich in diesem Sektor immer mehr prekäre und Gelegenheitsarbeit findet und die Beschäftigten nicht in den Genuss der Vorzüge von Festanstellungen kommen.
- LSP gründen Tochterunternehmen und verlagern Funktionen an kleinere Dienstleister, wodurch nicht mehr klar ist, wer der eigentliche Arbeitgeber ist und welche Rechte die Beschäftigten haben.
- Die Outsourcing- und Prekarisierungsprozesse wirken sich auch auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad aus.

Diese Entwicklungen beeinflussen die Lohn- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten negativ.

Dennoch sind Verkehrsbeschäftigte aufgrund der Globalisierung von Lieferketten wichtiger denn je, denn Güter müssen mit unterschiedlichsten Verkehrsträgern über größere Entfernungen hinweg bewegt werden. Das bedeutet, dass die Verkehrsbeschäftigten theoretisch mehr Verhandlungsmacht haben, nicht auch zuletzt durch die zunehmende Länge, Komplexität und Zeitsensitivität der Lieferketten, die deren Anfälligkeit erhöht. Aufgrund der Just-in-Time-Strategien unterhalten Unternehmen keine großen Warenlager mehr, weshalb selbst eine zeitweilige Unterbrechung der Lieferkette große Probleme für die Unternehmen mit sich bringt.

Komplexe, zeitsensitive weltweite Lieferketten sind besonders anfällig für eine Unterbrechung an **logistischen Engpässen**. Ein logistischer Engpass ist der Punkt, an dem die gesamte Lieferkette anfällig für Unterbrechungen etwa durch Arbeitskämpfmaßnahmen ist. Obwohl es in jeder Lieferkette mehrere logistische Engpässe gibt, sind überfüllte Logistikeinrichtungen, die sich mehrere Nutzer teilen, besonders gefährdet. Dazu zählen große Häfen und Flughäfen, außerdem Straßenverkehrsnetze in und um Großstädte.

In jüngerer Zeit war weltweit ein Trend hin zu großen **Logistikdrehkreuzen** zu beobachten, in denen mehrere Verkehrsträger und Logistikeinrichtungen (wie Lager und Fertigungs- bzw. Verarbeitungsanlagen) an ein und demselben Ort konzentriert sind. Diese Drehkreuze werden meist in der Nähe von Seehäfen, Flughäfen oder strategischen Binnenstandorten eingerichtet. Genutzt werden die Logistikdrehkreuze von vielen LSP, außerdem von Versendern (z. B. den großen Einzelhändlern und Herstellern), da durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Einrichtungen Kosteneinsparungen möglich werden. Diese hohe Konzentration von Logistikaktivitäten führt dazu, dass die Drehkreuze potenzielle Engpässe sind. Die Beschäftigten in diesen Einrichtungen können zusammenarbeiten, um vielfältig vernetzte weltweite Lieferketten in ihrem Sinne zu beeinflussen.

ORGANISIERUNGSPROJEKTE IM BEREICH LIEFERKETTE UND LOGISTIK (SCALOP)

