DVZ
Deutsche Verkehrs-Zeitung



Nach der Pandemie ist vor dem nächsten Störfall

Prof. Hans-Dietrich Haasis (Foto: Privat)

11. August 2020

Die Coronakrise hat sich als harter Stresstest für die Lieferketten erwiesen. Um auf künftige Herausforderungen dieser Art vorbereitet zu sein, muss jetzt die notwendige Forschung für den systemrelevanten Sektor Güterverkehr und Logistik initiiert werden. Ein Plädoyer.

Die Wirkungen der im Zuge der Covid-19-Pandemie getroffenen politischen Maßnahmen auf Güterverkehr und Logistik lassen sich - stark verkürzt - auf den Punkt bringen: Einerseits scheinen sich die Politik und größere Kreise der Bevölkerung der Systemrelevanz des Transportsektors bewusst geworden zu sein - zumindest im Zusammenhang mit der Versorgung des Einzelhandels mit Lebensmitteln und Pharmaprodukten. Andererseits stellte der Abriss von Lieferketten im Zuge des Nachfrageeinbruchs die Akteure in vielen logistischen Marktsegmenten vor enorme wirtschaftliche Herausforderungen. In diesem Zusammenhang liegt die wichtige Frage nahe, wie die Forschung dazu beitragen kann, die Güterverkehrs- und Logistikbranche vor ähnlich massiven Effekten künftig zu schützen.

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich immer wieder, aber eher am Rande, mit „Disruption Management“ befasst. In größeren Unternehmen ist dennoch die Erstellung von „Business Continuity Plans“ zur regelmäßigen Gepflogenheit geworden - dies in Anbetracht der Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, dem Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull 2010, der insbesondere den Luftverkehr erheblich beeinträchtigte, der Nuklearkatastrophe von Fukushima 2011 oder dem sogenannten Franken-Schock 2015, den speziell Schweizer Unternehmen zu spüren bekamen. Indikatoren für die Schwere der wirtschaftlichen Krise gibt es seit März 2020 viele, auch wenn sich ihre Ausprägungen in den mittlerweile fast sechs Monaten verändert haben: So fehlte es in der Luftfracht wochenlang an Belly-Kapazität, da zum Beispiel bei der Lufthansa-Gruppe gut 97 Prozent der Passagierflüge über Wochen ausgefallen sind. Auch die deutschen Stückgutnetze haben gelitten: Ihre Auslastung ist zwischen 20 und 40 Prozent eingebrochen und immer noch auf einem deutlich niedrigeren Niveau als in Vorkrisenzeiten. Ebenso sind aufgrund zeitweiser Produktionseinschränkungen und -stopps in der Massengut-affinen Industrie auf der Schiene bedeutende Sendungsvolumina weggefallen. Trotz verbesserter Betriebsbedingungen im Vergleich zum Beginn der Krise ist die Transportnachfrage in der Binnenschifffahrt, insbesondere in den Seehafenhinterland-Verkehren, weiter gering. Hier machen deutlich reduzierte Frachtraten einen wirtschaftlichen Betrieb schwierig. Lediglich die Containerschifffahrt erlebt nach einem Volumenrückgang von teilweise um die 30 Prozent jetzt aufgrund der wieder angelaufenen Produktion in China eine leichte Belebung der Transportnachfrage.

Nun könnte die Frage kommen: Warum jetzt schon ein Resümee ziehen, wenn sich just in diesen Tagen die medialen Schlagzeilen stärker denn je mit dem Thema „zweite Welle“ befassen und die Aufarbeitung der Folgen der Krise in Vergessenheit zu geraten droht? Hierzu kann man sich von der medizinischen Forschung inspirieren lassen: Dort laufen längst Ad-hoc-Projekte zu Covid-19 in einzelnen Kommunen beziehungsweise Regionen, um daraus schnelle Rückschlüsse für zeitnahe, geeignete medizinische Maßnahmen zu ziehen. Es gilt demnach für die anwendungsnahe Logistikforschung: nicht abwarten und zuschauen, sondern Forschungsaktivitäten zeitnah entfalten, die sich auf drei Zeitschienen setzen lassen:

Kurzfristig: Welche Maßnahmen können die Akteure des Sektors heute und in den nächsten Monaten ergreifen, um den wirtschaftlichen Folgen der Krise besser begegnen zu können?

Mittelfristig: Wie kann man sich mit einem geeigneten Krisenmanagement auf ein erneutes Verschärfen der politischen Maßnahmen rund um eine etwaige pandemische Situation - wie auch immer diese definiert sein mag - besser einstellen?

Langfristig: Wie begegnen die öffentlich-rechtlichen ebenso wie die privaten Akteure künftig ähnlich massiven Störfällen jedweder Natur - auch im Hinblick auf das Redesign von Güterverkehrs- und Logistiksystemen?

Grundsätzlich geht es bei den Fragen auf den drei Zeitschienen darum, die Resilienz der Transportwirtschaft zu erhöhen. Dies betrifft alle Verkehrsträger, die damit verbundenen Umschlag- und Lagereinrichtungen sowie alle für die Branche wichtigen Akteure. Die Resilienz-Forschung in Güterverkehr und Logistik erstreckt sich also auf ein weites Feld.

Um sich hier zu fokussieren, muss man sich zunächst mit der Frage befassen, welche Güter

entsprechend dem Störfall in einem Spektrum von „besonders kritisch“ bis hin zu „gar nicht kritisch“ einzuordnen sind. Denn bei weitreichenden Störfällen kann es nicht darum gehen, die Funktionsfähigkeit für die Versorgung des Gewerbes und der Konsumenten mit allen Güterkategorien gleichermaßen vollständig aufrechtzuerhalten. Vielmehr ist ein abgestuftes Vorgehen gefragt, das es erlaubt, die Versorgung mit besonders kritischen Gütern sicherzustellen. Die Güterverkehrs- und Logistiksysteme würden also nicht per se als systemrelevant qualifiziert, und die Maßnahmen zur Bekämpfung der Störanfälligkeit ließen sich gezielter als bislang ansetzen.

Eine weitere Grundsatzfrage bezieht sich auf die Verknüpfung der originären wissenschaftlichen Erkenntnisse zur jeweiligen Art der Krise mit der Leistungsfähigkeit von Güterverkehrs- und Logistiksystemen. Konkret würde das am jüngsten Beispiel der Covid-19-Pandemie bedeuten: Aus den aktuellen medizinischen Erkenntnissen zur Art der Infektion, den positiv Getesteten, den tatsächlich Infizierten, den Erkrankten - differenziert nach der Schwere der Erkrankung - und den durch (und nicht: mit dem) das Virus Verstorbenen lassen sich Strategien für gezielte Störfallmaßnahmen in Güterverkehr und Logistik ableiten. In der Folge würden Maßnahmen rund um einen weiteren potenziellen Lockdown bis hin zu den Grenzschließungen mit harten Konsequenzen auch für den Güterverkehr ebenso eine andere Bewertung erfahren können.

Bei aller intensiven Auseinandersetzung mit den Folgen und Maßnahmen der Covid-19-Pandemie: Schwerwiegende Störfälle für Güterverkehr und Logistik können auch ganz andere Ursachen haben, so dass Expertise aus verschiedenen Bereichen mit der Resilienz-Forschung in der Logistik verknüpft werden müsste. Dabei könnte es sich beispielsweise um nicht kontrollierbare Nuklearunfälle im DACH-Raum sowie in den angrenzenden Gebieten, langanhaltende Dürreperioden, Terroranschläge mit weitreichenden Folgen oder auch schwerwiegende Gefährdungen aus den Bereichen Chemie, Biochemie und Pharma handeln.

Im Ergebnis sollten sich zusätzliche öffentliche Mittel im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Folgen der aktuellen Krise nicht auf eine Kaufprämie für PKW oder die temporäre Mehwertsteuerabsenkung beschränken, sondern eher vorausschauend für die Erforschung von mehr Effizienz und Effektivität bei der Resilienz in Güterverkehr und Logistik bereitstehen. Dazu bedarf es eines integrativ ausgelegten Forschungsrahmens ebenso wie einer erneuten Würdigung anwendungsorientierter Logistikforschung. (ben)

Über die Autoren:
Prof. Wolfgang Stölzle leitet das Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen (Schweiz) und ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur. Zudem gehört Stölzle dem Gremium der Logistikweisen an.

Prof. Hans-Dietrich Haasis leitet den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaft, Maritime Wirtschaft und Logistik an der Universität Bremen. Von August 2001 bis Dezember 2014 war er parallel zu seiner Lehrtätigkeit Direktor des Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik.

Artikel

von Prof. Wolfgang Stölzle und Prof. Hans-Dietrich Haasis