LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ N°3/26

Arbeitsmarkt Logistik
Beschäftigung, Fachkräftesituation und Perspektiven

Top-100-Logistikdienstleister
Einblicke in die aktuelle Top-100-Liste der Schweiz zum Geschäftsjahr 2025

Periphere Logistik
Versorgung ländlicher und alpiner Räume in der Schweiz



LMS
Logistikmarktstudie Schweiz

Ausgabe — Herbst

Content

03 Vorwort

04 Arbeitsmarkt Logistik: Beschäftigung, Fachkräftesituation und Perspektiven
05 1. Der Arbeitsmarkt als Teil der Logistikgesamtmarktbetrachtung
06 2. Logistikbeschäftigung im Jahr 2024
07 3. Beschäftigte in der Branche Verkehr und Lagerei
08 4. Struktur und Löhne in den Logistikberufen
10 5. Arbeitsmarktlage: Knappheit und Nachwuchs
11 6. Prognose der Logistikbeschäftigung bis 2030
12 7. Einflussgrössen und korrigierte Prognose bis 2030

14 Top-100-Logistikdienstleister der Schweiz
16 Einblicke in die aktuelle Top-100-Liste zum Geschäftsjahr 2025

18 Periphere Logistik: Versorgung ländlicher und alpiner Räume in der Schweiz
19 1. Abgrenzung und Bedeutung peripherer Räume
22 2. Theoretischer Bezugsrahmen
25 3. Anspruchsgruppen im System
29 4. Logistische Herausforderungen der Schweizer Peripherie
36 5. Lösungsansätze und Praxismodelle
39 6. Fazit und Ausblick

42 Literaturverzeichnis
46 Trägerschaft

GS1 Switzerland

GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern, Schweiz

Universität St.Gallen
Institut für Produktions- und Supply Chain Management

Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions- und Supply Chain Management
(PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Jan Eberle
Head of Industry Engagement Logistics
GS1 Switzerland

Die Logistik ist ein zentraler Pfeiler der Schweizer Wirtschaft. Gleichzeitig steht sie vor grossen Herausforderungen: Der Fachkräftemangel bleibt bestehen, neue Technologien verändern Berufsbilder, und die zuverlässige Versorgung ländlicher und alpiner Regionen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die vorliegende Ausgabe der Logistikmarktstudie Schweiz widmet sich genau diesen Themen.

Im ersten Teil beleuchten wir die Entwicklung des Schweizer Logistikarbeitsmarktes. Die Analyse zeigt, wie sich Beschäftigung, Qualifikationsanforderungen und die Verfügbarkeit von Fachkräften verändern und welchen Einfluss Trends wie Künstliche Intelligenz und Automatisierung auf die Branche haben können. Darauf aufbauend wird ein Ausblick auf die Beschäftigungsentwicklung bis ins Jahr 2030 gegeben.

Der zweite Schwerpunkt richtet den Blick auf die Versorgung peripherer Räume. Lange Transportdistanzen, geringe Sendungsdichten und anspruchsvolle topografische Bedingungen stellen Unternehmen und öffentliche Akteure vor besondere Herausforderungen. Die Studie zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele und Forschungsergebnisse auf, welche Lösungsansätze sich bewähren und welche Handlungsmöglichkeiten sich für die Zukunft ergeben.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und wertvolle Impulse für Ihre tägliche Arbeit.

Ihr Team Logistikmarktstudie Schweiz

Jan Eberle



Arbeitsmarkt Logistik: Beschäftigung, Fachkräfte-situation und Perspektiven

Trends und Entwicklungen im Logistikmarkt



Beschäftigung, Fachkräftebedarf und Kostendruck bestimmen die Entwicklung des Schweizer Logistikarbeitsmarkts.

Automatisierung und Künstliche Intelligenz beeinflussen Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen.

Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ist eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit des Schweizer Logistikmarktes.

Gleichzeitig befindet sich der Logistikarbeitsmarkt im Wandel: Beschäftigungsstrukturen verändern sich, einzelne Berufsgruppen sind von Fachkräfteknappheit betroffen und technologische Entwicklungen wie Automatisierung und Künstliche Intelligenz beeinflussen Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen. Vor diesem Hintergrund untersucht diese Ausgabe Struktur und Entwicklung des Schweizer Logistikarbeitsmarktes und gibt einen Ausblick auf die Beschäftigungsentwicklung bis 2030.

1. Der Arbeitsmarkt als Teil der Logistikgesamtmarktbetrachtung

Die im Rahmen der Logistikmarktstudie Schweiz vorgenommene Logistikgesamtmarktbetrachtung ermittelt das Volumen des Schweizer Logistikmarktes über die Triangulation dreier unabhängiger methodischer Zugänge. Einer davon ist die Annäherung über den Arbeitsmarkt: Sie rechnet die Löhne der direkt und indirekt in der Logistik Tätigen einschliesslich Arbeitgeberbeitrag hoch und leitet daraus unter Einbezug von Steuern, Abschreibungen, Kapitalverzinsung, Unternehmensgewinnen und Vorleistungen ein Marktvolumen ab. Für 2024 ergibt sich auf diesem Weg ein Marktvolumen von 44,6 Mrd. CHF, ausgehend von rund 195'000 Logistik-Erwerbstätigen. Gegenüber 2023 entspricht dies einem Anstieg von 0,7 % (GS1 Switzerland & Universität St. Gallen, 2026).



Die vorliegende Ausgabe berechnet das Marktvolumen nicht neu; das dort ausgewiesene Ergebnis bleibt massgebend. Sie vertieft die Berechnung der Anzahl an Logistik-Erwerbstätigen und erweitert sie um Struktur, Löhne und Arbeitsmarktlage der Logistikberufe. Die Logistikbeschäftigung wird dafür von zwei Seiten bestimmt.

- Erstens wird die Logistikbeschäftigung über die ausgeübten Berufe (Berufsansatz) aus der Strukturerhebung des Bundesamtes für Statistik abgeleitet (Bundesamt für Statistik [BFS], 2026b). Die Logistikanteile je Berufsart und die Zuschläge für kaufmännische, administrative und leitende Funktionen stammen, soweit ein Gegenstück besteht, aus dem Berufsaufriss der Gesamtmarktbetrachtung. Für 2024 resultieren rund 196'000 Logistik-Erwerbstätige, rund 3,7 % aller Erwerbstätigen.

- Zweitens wird die Logistikbeschäftigung zusätzlich über die Unternehmen der Branche Verkehr und Lagerei (Branchenansatz; Abschnitt H der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige) gemessen; die Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) ist eine Registervollerhebung ohne Stichprobenfehler (BFS, 2026a).

Massgebend für die Aussagen dieses Kapitels sind die Logistik-Erwerbstätigen des Berufsansatzes; die Branche Verkehr und Lagerei dient als Kontrollgrösse.

2. Logistikbeschäftigung im Jahr 2024

Für 2024 ergibt der Berufsansatz rund 196'000 Logistik-Erwerbstätige in der ständigen Wohnbevölkerung, davon rund 163'000 in direkten Logistikberufen und rund 34'000 in kaufmännischen, administrativen und leitenden Funktionen (BFS, 2026b). Unter Übertragung des Grenzgängeranteils der Branche Verkehr und Lagerei auf den Berufsansatz ergibt sich eine Grössenordnung von rund 212'000 Personen (BFS, 2026d). Der Branchenansatz zählt im selben Jahr 269'350 Beschäftigte (BFS, 2026a). Er liegt erwartungsgemäss höher, weil er auch Personenverkehr, Verwaltung und Unterhalt umfasst.

Beide Ansätze zeigen dieselbe Richtung: Die Logistik-Erwerbstätigen wuchsen zwischen 2018 und 2024 im Trend um 1,2 % pro Jahr, die Beschäftigung der Branche Verkehr und Lagerei um 1,4 % (BFS, 2026a, 2026b). Von 2023 auf 2024 weist der Berufsansatz jedoch einen Rückgang um rund 2'500 Personen aus, während die Statistik der Unternehmensstruktur, die auch den Personenverkehr und die Grenzgänger erfasst, für dasselbe Jahr ein Wachstum von 1,6 % ausweist. Der Rückgang im Berufsansatz selbst ist strukturell bedingt: Die Berufe der Post und der Zustellung, die Fahrer von Personenwagen und Kleintransportern sowie die Verpacker und Hilfskräfte in der Herstellung sind seit 2021 um 10 bis 27 % geschrumpft und verloren 2024 zusammen rund 1'900 Personen (BFS, 2026b).

Seit 2021 verläuft die gemessene Reihe überwiegend seitwärts: Die Bürokräfte der Materialwirtschaft und die Fahrer schwerer Lastwagen wachsen weiter um gut 1 % pro Jahr, während die Gruppen der Zustellung, der Boten und der Hilfsarbeit zurückgehen. Damit bestätigt sich der Befund der Gesamtmarktbetrachtung: Der Personalbestand entwickelt sich im Zeitverlauf stabiler als das Güteraufkommen.



3. Beschäftigte in der Branche Verkehr und Lagerei

Zwischen 2018 und 2024 ist die Beschäftigung der Branche Verkehr und Lagerei um 21'521 Beschäftigte oder 8,7 % gewachsen. Vom gemeinsamen Beschäftigungszuwachs in Landverkehr und Lagerei entfallen 62 % auf den Landverkehr und 38 % auf die Lagerei. Gleichzeitig ging die Beschäftigung der Post-, Kurier- und Expressdienste um 9,3 % zurück (Abbildung 2). Die Lagerei baut damit ihren Vorsprung vor den Post-, Kurier- und Expressdiensten aus. Ihr Wachstum passt zum Sendungsstruktureffekt der Gesamtmarktbetrachtung, der Verschiebung weg von Briefen und Zeitungen hin zu kleinteiligen Paketen. Das Briefvolumen ist seit 2021 um rund einen Fünftel auf 1,5 Mrd. Sendungen gesunken, während die Paket-, Express- und Kuriersendungen 2025 um 4 % und die Importsendungen um rund 12 % zunahmen (Eidgenössische Postkommission [PostCom], 2026). Die Beschäftigung der Post-, Kurier- und Expressdienste folgt damit eher dem schrumpfenden Brief- und Zeitungsgeschäft als den wachsenden Paketmengen; die Lagerei profitiert dagegen vom Paketwachstum. Der Grenzgängerbestand wuchs bis 2025 um 36 % auf 22'009 Personen; ein Viertel des Zuwachses seit 2018 entfällt auf Grenzgänger (BFS, 2026d).

Die Beschäftigungsstatistik (BESTA) reicht bis ins erste Quartal 2026. Schreibt man die Beschäftigtenzahl 2024 der Statistik der Unternehmensstruktur mit der Veränderung der Vollzeitäquivalente fort, ergeben sich für 2025 rund 273'000 Beschäftigte (+1,2 %) und 2026 rund 275'000 Beschäftigte (+0,9 %) (Abbildung 1; BFS, 2026c). Unterstellt ist dabei, dass die Zahl der Beschäftigten im selben Mass wächst wie die Vollzeitäquivalente. Der Berufsansatz, dessen Erhebung für 2025 aussteht, ergibt im Trend rund 204'000 Logistik-Erwerbstätige für 2025 und 206'000 für 2026.



Abbildung 1:
Beschäftigte der Branche Verkehr und Lagerei 2018 bis 2030: gemessen (STATENT), Vollzeitäquivalente (BESTA), Trendfortschreibung (Wachstumsrate 2018 bis 2024 je Abteilung) und korrigierte Prognose (Wirkung von Künstlicher Intelligenz und Konjunktur Kapitel 6 und 7) mit Szenarien. Quellen: BFS (2026a, 2026c); eigene Berechnung.

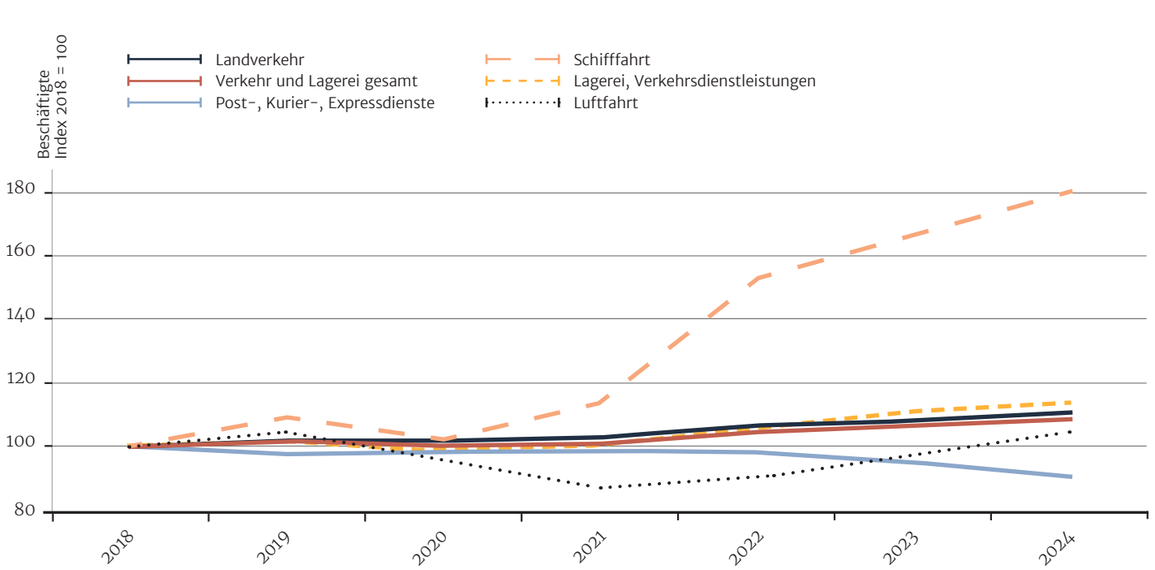


Abbildung 2:
Beschäftigte je Teilbranche von Verkehr und Lagerei, Index 2018 = 100. Quelle: BFS (2026a).

4. Struktur und Löhne in den Logistikberufen

Drei Berufsuntergruppen stellen gut drei Viertel der direkten Logistik-Erwerbstätigen: die Bürokräfte der Materialwirtschaft, Logistik und Transport (84'100), die Fahrer schwerer Lastwagen (30'200) und die Hilfsarbeiter in Transport und Lager (11'800). Die beiden ersten sind seit 2018 um 14 % und 18 % gewachsen, die Hilfsarbeit entwickelte sich leicht rückläufig (BFS, 2026b). Die Lohnsumme der Logistik-Erwerbstätigen einschliesslich der Arbeitgeberbeiträge beträgt 2024 insgesamt 15,1 Mrd. CHF, gegenüber 13,4 Mrd. CHF im Jahr 2018; der gewichtete Bruttolohn liegt mit 5'749 CHF im Monat bei 82 % des Schweizer Medianlohns, nach 85 % im Jahr 2018 (BFS, 2026e).

Die Lohnentwicklung lässt bislang keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Knappheit einzelner Berufsgruppen und ihrem Lohnwachstum erkennen. Der Schweizer Medianlohn über alle Berufsgruppen stieg zwischen 2020 und 2024 nominal um 5,4 % auf 7'024 CHF. Da die Preise im selben Zeitraum um 6,8 % stiegen, ging die Kaufkraft über alle elf betrachteten Berufsgruppen real zurück (Abbildung 3; BFS, 2026e, 2026g). Auch in der Branche Verkehr und Lagerei insgesamt stiegen die Nominallöhne 2024 um 1,8 % und 2025 um 1,7 %; real lagen sie 2025 noch 0,4 % unter dem Stand von 2020 (BFS, 2026g). Die Tieflöhne mit der Schwelle von 4'683 CHF konzentrieren sich auf wenige Berufe (Abbildung 3): Bei den Fahrern von Taxis, Personenwagen und Kleintransportern sowie bei den Boten und Paketauslieferern liegt jeder zweite Lohn unter dieser Schwelle, bei den Bedienern von Verpackungsanlagen gut zwei von fünf, bei Hilfsarbeitern in der Herstellung, Frachtarbeitern, Lagerfachkräften und Postverteilern jeder dritte bis fünfte; über alle Berufe sind es 10,8 %. Die Fahrer schwerer Lastwagen verdienen mit 5'525 CHF 79 % des Schweizer Medianlohns (BFS, 2026f, 2026j).

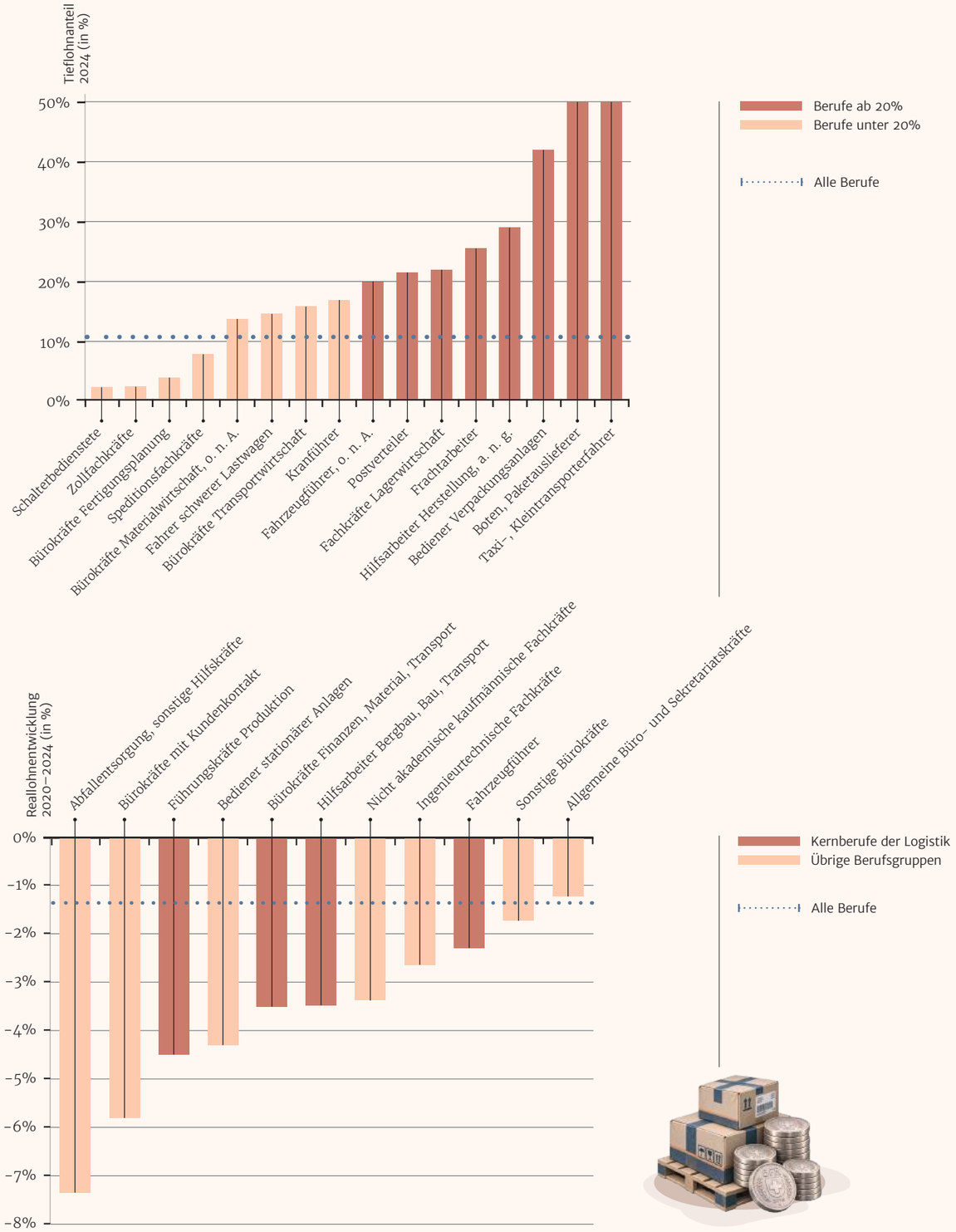


Abbildung 3:
Tieflohnanteil 2024 je Berufsgattung mit mehr als 1'300 Logistik-Erwerbstätigen (oben) und Reallohnentwicklung 2020 bis 2024 je Berufsgruppe (unten). Quellen: BFS (2026e, 2026f, 2026g).

5. Arbeitsmarktlage: Knappheit und Nachwuchs

Die Arbeitsmarktlage unterscheidet sich substanziell zwischen einzelnen Berufsuntergruppen in der Logistik. Bei Fach- und Fahrberufen zeigen sich weiterhin Engpässe, während die Hilfsarbeit ein deutlich höheres Arbeitskräfteangebot aufweist (Abbildung 4). Fahrer schwerer Lastwagen und Busse weisen im Jahr 2024 eine Arbeitslosenquote von 1,6 % auf; auf ein Inserat für Lastwagenfahrer kommen 0,6 Arbeitslose (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2026a; Stellenmarkt-Monitor Schweiz, 2026). Am anderen Ende stehen die Hilfsarbeiter in Transport und Lager mit 17,3 % und 8 Arbeitslosen je Inserat. Die in der dritten Ausgabe der Logistikmarktstudie 2025 beschriebene Entspannung der Personalsituation ist in den Registerdaten sichtbar: Die Arbeitslosenquote der Logistikberufe stieg von 3,2 % im Jahr 2023 auf 3,8 % im Jahr 2024 und 4,3 % im Jahr 2025. Im Jahr 2024 lag die Quote über alle Berufe bei 2,4 %; die Stelleninserate für Logistikberufe gingen 2025 um gut einen Drittel zurück (Stellenmarkt-Monitor Schweiz, 2026). Diese Entspannung ist in erster Linie konjunkturell. Die Arbeitslosenquote der Logistikberufe bewegt sich seit 2018 im Gleichlauf mit jener aller Berufe, reagiert aber etwas stärker. Die Quote über alle Berufe stieg bis 2025 auf 2,8 %, und die Zahl der Arbeitslosen nahm zwischen 2023 und 2025 in allen Berufsuntergruppen der Logistik zu (SECO, 2026a). Auch über alle Berufe gingen die Stelleninserate 2025 um gut einen Fünftel zurück; bei den Logistikberufen folgte der stärkere Rückgang auf ein stärkeres Hoch, denn bis 2024 waren ihre Inserate gegenüber 2018 um knapp 60 % gestiegen (Stellenmarkt-Monitor Schweiz, 2026). Zudem ging das Güteraufkommen bereits 2024 um rund 3 % zurück. Für 2026 erwartet die Expertengruppe Konjunkturprognosen des Bundes einen weiteren Anstieg der allgemeinen Arbeitslosenquote auf 3,1 % (SECO, 2026b).



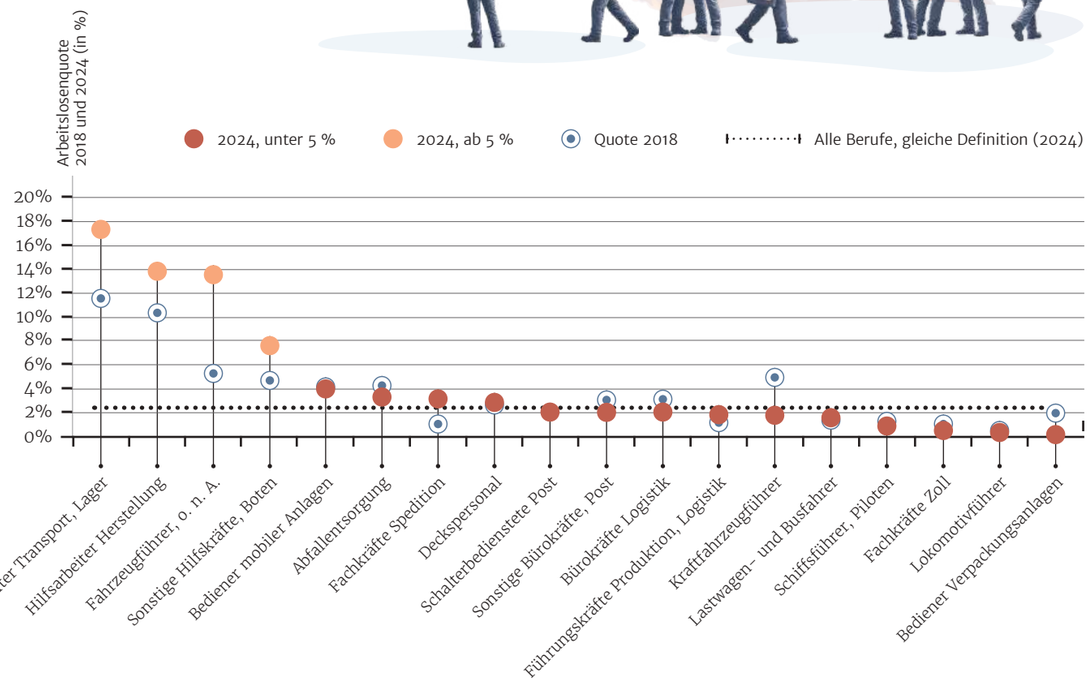


Abbildung 4:
Arbeitslosenquote je Berufsuntergruppe der Logistik 2018 und 2024, Arbeitslose an Erwerbstätigen plus Arbeitslosen. Quellen: SECO (2026a); BFS (2026b).

Der Nachwuchs aus der Berufsbildung reicht nicht aus, um die altersbedingten Abgänge zu ersetzen, obwohl der Anteil des Ausbildungsfelds Verkehrsdienstleistungen an allen Lehreintritten von 3,2 % im Jahr 2018 auf 3,6 % im Jahr 2025 anwuchs (BFS, 2026h). 2025 wurden in der Logistik 2'755 Fähigkeitszeugnisse, Berufsatteste und eidgenössische Fachausweise erteilt (BFS, 2026h, 2026i). Dies entspricht 1,4 % des Bestands. Rechnerisch decken diese Abschlüsse bei altersbedingten Abgängen von 2,5 % pro Jahr gut die Hälfte des aus Pensionierung entstehenden Ersatzbedarfs von rund 4'900 Personen. Der Vergleich überschätzt jedoch den tatsächlichen Beitrag zum Ersatzbedarf, da nicht jeder Abschluss mit einem Neueintritt in den Logistikarbeitsmarkt gleichzusetzen ist. Dies gilt insbesondere für eidgenössische Fachausweise, die häufig von bereits Erwerbstätigen erworben werden. Quereinstieg und Zuwanderung bleiben vor diesem Hintergrund für die Deckung des Ersatzbedarfs und Wachstums zentral.

Der Nachwuchs aus der Berufsbildung kann die altersbedingten Abgänge nur teilweise ausgleichen. Der Fachkräftebedarf bleibt hoch.



6. Prognose der Logistikbeschäftigung bis 2030

Die Fortschreibung der Logistik-Erwerbstätigen bis 2030 stellt drei Modelle nebeneinander:

- ein Strukturmodell, das je Berufsuntergruppe ihren Trend fortschreibt und mit ihrem Logistikanteil gewichtet,
- den Trend der Gesamtreihe,
- eine Bilanz, die den Bestand aus Abgängen, Nachwuchs und dem kalibrierten Zufluss von aussen fortschreibt.

Für die Branche Verkehr und Lagerei wird je Teilbranche eine konstante jährliche Wachstumsrate aus den Messjahren 2018 bis 2024 geschätzt (logarithmisch-linearer Trend), ergänzt um ein unteres und ein oberes Szenario.

In der Branche Verkehr und Lagerei resultieren im mittleren Szenario rund 298'000 Beschäftigte oder 1,7 % Wachstum pro Jahr. Für die Logistik-Erwerbstätigen liefern die drei Modelle (Abbildung 5, siehe S. 13) rund 210'000 (Bilanz), 217'000 (Trend der Gesamtreihe) und 223'000 (Strukturmodell). Der Modellwert, das Mittel der drei Modelle, liegt bei rund 217'000; der Korridor, ihre Spannweite, reicht von rund 210'000 bis 223'000.

Die Bilanz zeigt die Bedingung dieses Wachstums: Halbiert sich der Zufluss von rund 4'600 Personen pro Jahr, verharrt der Bestand auf dem Stand des Jahres 2024, bleibt er aus, sinkt er auf rund 184'000.



7. Einflussgrössen und korrigierte Prognose bis 2030

Die Trendfortschreibung unterstellt, dass die Kräfte der Jahre 2018 bis 2024 fortwirken; zwei Einflussgrössen haben sich seither verändert. Künstliche Intelligenz (KI) kann Tätigkeiten ganz oder teilweise automatisieren; wo sie Aufgaben übernimmt, können Stellen wegfallen. So planen 40 % der vom World Economic Forum weltweit befragten Arbeitgeber, ihren Personalbestand dort zu verringern, wo KI Aufgaben automatisieren kann (World Economic Forum, 2025); in den meisten Berufen verändert gerade generative KI allerdings eher einzelne Aufgaben, als dass sie ganze Stellen ersetzt (Gmyrek et al., 2025). Generative KI wird zunächst vor allem Büro- und kaufmännische Tätigkeiten in der Logistik betreffen. Der Expositionsindex der Internationalen Arbeitsorganisation ordnet Büroberufen die höchste Exposition zu (Gmyrek et al., 2025). Für die Schweiz zeigt die KOF, dass die Stelleninserate in stark KI-exponierten Berufen seit Herbst 2022 auf 60 bis 70 % des Ausgangswerts gesunken sind (Kläui & Siegenthaler, 2025).

Für den Berufsansatz ist dies besonders relevant: Rund zwei Drittel der dort erfassten Personen, etwa 130'000, entfallen auf Büro- und kaufmännische Funktionen. Fahr- und Lagerberufe sind deutlich weniger exponiert; die Automatisierung der Lager ist zudem bereits im gemessenen Trend enthalten.

Die zweite Einflussgrösse ist die Konjunktur im europäischen Umland, mit dem die Schweiz eng verflochten ist: Rund 60 % des Schweizer Warenhandels entfallen auf die EU; 2024 gingen 51 % der Warenexporte in die EU, und 71 % der Importe stammten aus der EU (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], 2025). Für den Euroraum erwartet die Expertengruppe Konjunkturprognosen des Bundes nach 1,5 % im Jahr 2025 für 2026 nur noch 0,6 % Wachstum, weil die Krise im Nahen und Mittleren Osten die Energiepreise erhöht und die Weltwirtschaft dämpft (SECO, 2026b). Besonders schwach entwickelte sich zuletzt Deutschland, mit 19 % des Warenhandels der wichtigste Handelspartner der Schweiz (EDA, 2025): Die deutsche Wirtschaft schrumpfte 2023 um 1,0 %, stagnierte 2024 und wuchs 2025 nur um 0,2 % (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2026a, 2026b), und die Bundesbank erwartet 0,5 % für 2026 und 0,8 % für 2027 (Deutsche Bundesbank, 2026). Die schwache Konjunktur dürfte die Export- und Transitlogistik dämpfen, kann zugleich aber den Zufluss von Arbeitskräften aus Deutschland begünstigen. In den beiden schwachen Jahren 2023 und 2024 wuchs die Beschäftigung der Branche gleichwohl um 2,0 % beziehungsweise 1,6 %. Für die Prognose wird daher nur ein kleiner Nachfrageeffekt berücksichtigt.

Die Korrektur ist in der Modellrechnung über wenige Parameter hinterlegt. Ab 2026 wird die jährliche Wachstumsrate der administrativen Berufsuntergruppen um 1,5 Prozentpunkte reduziert und der Zuschlag für kaufmännische, administrative und leitende Funktionen sinkt bis 2030 von 20,8 % auf 19,0 %.

Bei den Logistik-Erwerbstätigen wiegt die Korrektur wegen des hohen Anteils Büro- und kaufmännischer Funktionen schwerer: Die Prognose sinkt von rund 217'000 auf rund 203'000 Personen oder 0,6 % Wachstum pro Jahr, der Korridor liegt bei rund 197'000 bis 209'000. Für die Branche Verkehr und Lagerei senkt die Korrektur das mittlere Szenario für 2030 von rund 298'000 auf rund 292'000 Beschäftigte. Die Differenz setzt sich im Modell aus rund 4'300 Beschäftigten für die KI-Korrektur und rund 1'100 Beschäftigten für die Konjunkturkorrektur zusammen; das Wachstum sinkt von 1,7 % auf 1,4 % pro Jahr.

KI und schwächere Wachstumsimpulse bremsen die Entwicklung. Die Beschäftigung wächst daher moderater als in der reinen Trendfortschreibung.

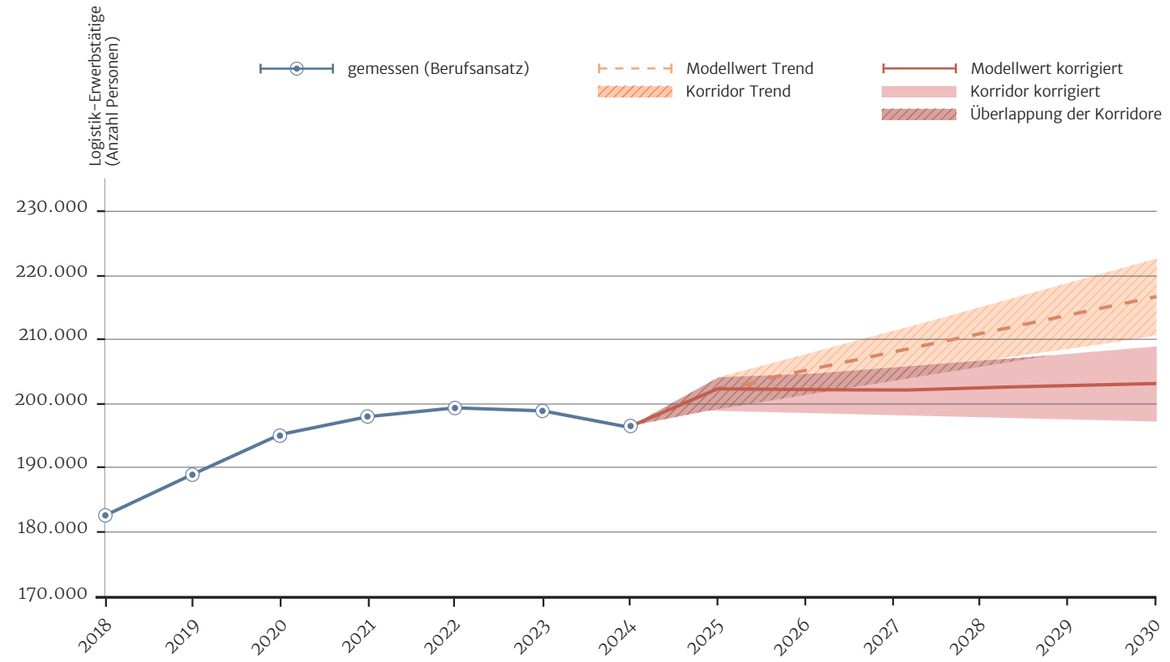


Abbildung 5:
Logistik-Erwerbstätige nach dem Berufsansatz 2018 bis 2030: gemessen, Trendfortschreibung und korrigierte Prognose, je mit Modellwert und Korridor.
Quelle: BFS (2026b); eigene Berechnung.

Bis 2030 dürfte der Schweizer Logistikarbeitsmarkt insgesamt verhalten wachsen. Für die Logistik-Erwerbstätigen des Berufsansatzes ergibt die korrigierte Prognose ein Wachstum von rund 0,6 % pro Jahr auf etwa 203'000 Personen. Für die breiter abgegrenzte Branche Verkehr und Lagerei werden rund 1,4 % Wachstum pro Jahr auf etwa 292'000 Beschäftigte erwartet. Die Entwicklung hängt von der Nachfrage nach Logistikleistungen, dem verfügbaren Arbeitskräfteangebot und dem technologischen Wandel ab. Büro- und kaufmännische Tätigkeiten dürften stärker von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung betroffen sein als Fahr- und Lagertätigkeiten. Engpässe bleiben vor allem bei einzelnen Fach- und Fahrberufen bestehen, während das Arbeitskräfteangebot in anderen Tätigkeitsfeldern deutlich grösser ist.

Die Entwicklung hängt von der Nachfrage nach Logistikleistungen, dem verfügbaren Arbeitskräfteangebot und dem technologischen Wandel ab.



Top-100-Logistikdienstleister der Schweiz

Generelle Informationen



Die Top 100 bündeln die umsatzstärksten Anbieter des Schweizer Logistikdienstleistungsmarkts.

Die Top-100-Liste verschafft einen Überblick über die grössten Logistikdienstleister in der Schweiz. Die untersuchten Logistikdienstleister werden anhand eines Umsatz-Rankings sowie nach der Anzahl der Mitarbeitenden dargestellt. Bei der Ermittlung wird eine Abgrenzung zwischen Umsätzen innerhalb und ausserhalb der Schweiz vorgenommen.

Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

- Der Ausweis der Umsätze erfolgt auf Gesamtunternehmensebene. Segmentspezifische (z.B. KEP-Dienste, Stückgut) Umsatzbeträge werden nicht separat ausgewiesen.
- Herausforderungen der Identifikation und Abgrenzung logistikfremder Umsatzbestandteile: Es kann in Einzelfällen nicht ausgeschlossen werden, dass nicht direkt mit Logistikleistungen in Verbindung stehende Umsätze enthalten sein. Dies umfasst z.B.:
  - Für den Kunden entrichtete und später wieder in Rechnung gestellte Zölle. Diese vergrössern das Umsatzvolumen, ohne tatsächlich die Geschäftstätigkeit zu beeinflussen.
  - Umsätze, welche auf Handelsaktivitäten basieren oder andere Mehrwertdienste darstellen.
  - Einheitliche Berücksichtigung der Mehrwertsteuer in den Umsätzen.
- Eventuell auftretende Mehrfachberücksichtigung von Umsätzen (wegen zahlreicher Verflechtungen). Dieser Fall tritt insbesondere dann ein, wenn Leistungen im Subunternehmermodell für andere Logistikdienstleister erbracht werden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zudem zu berücksichtigen, dass die Top 100 nicht den gesamten Logistikmarkt der Schweiz abbildet, sondern sich auf die Umsätze gewerblich tätiger Logistikdienstleister konzentriert. Insbesondere drei Aspekte bedingen, dass die durch die Top-100-Unternehmen erzielten Umsätze systematisch unter dem Wert des Logistikgesamtmarktes liegen:

Erstens werden logistische Eigenleistungen von Industrie- und Handelsunternehmen nicht in der Top 100 erfasst. Dazu zählen insbesondere erbrachte Werkverkehre mit eigenen Fuhrparks sowie unternehmenseigene Lager- und Distributionsstrukturen. Diese Eigenlogistik stellt einen wesentlichen Bestandteil der gesamten Logistikleistung in der Schweiz dar, generiert jedoch keinen Marktumsatz bei den hier erfassten Logistikdienstleistern und bleibt folglich ausserhalb der Top-100-Betrachtung.

Zweitens berücksichtigt die Liste ausschliesslich die hundert umsatzstärksten Logistikdienstleister. Die Umsätze zahlreicher kleinerer und mittelgrosser Anbieter – und damit ein relevanter Teil des fragmentierten Schweizer Logistikmarktes – sind in der Top 100 nicht enthalten.

Drittens werden Export- und Importverkehre, die von Logistikunternehmen mit Sitz im Ausland erbracht werden, nur eingeschränkt abgebildet. Dieser Effekt ist insbesondere deshalb relevant, weil ausländische Logistikdienstleister im grenzüberschreitenden Verkehr mit der Schweiz tendenziell stärker aktiv sind als umgekehrt. Schweizer Logistikunternehmen weisen im Vergleich dazu eine geringere Auslandsaktivität auf, sodass sich dieser Effekt nicht gegenseitig aufhebt. Dadurch bleibt ein Teil der grenzüberschreitenden Logistikleistung ausserhalb der Top-100-Statistik.

Vor diesem Hintergrund liefert die Top-100-Liste eine strukturierte Darstellung der führenden Logistikdienstleister in der Schweiz, erlaubt jedoch nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die Grösse des gesamten Logistikmarktes.

Das Ergebnis des Rankings der Top-100-Logistikdienstleister nach Umsätzen ist in Abbildung 1 (siehe S. 17) aufgeführt.

Einblicke in die aktuelle Top-100-Liste zum Geschäftsjahr 2025

Marktvolumen und Beschäftigung

Der kumulierte Schweizer Umsatz der Top-100-Unternehmen beläuft sich für das Geschäftsjahr 2025 auf rund CHF 16,5 Mrd. und liegt damit leicht über dem Vorjahreswert von CHF 16,2 Mrd. Die Zahl der in der Schweiz beschäftigten Personen ist mit rund 62'100 gegenüber rund 62'000 im Vorjahr stabil. Ein Hinweis darauf, dass die gegenläufigen Bewegungen einzelner Marktakteure die Branche trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten auffangen. Zuwächse zeigen sich tendenziell bei den grösseren Marktakteuren, wobei sich darin mitunter auch M&A Aktivitäten bemerkbar machen, die infolge von Übernahmen zu einem Sprung bei den Umsätzen und Beschäftigtenzahlen führen.

Spitzenfeld und Marktkonzentration

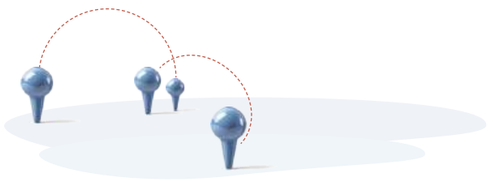
Die Schweizerische Post AG – vertreten durch die Post CH AG (Logistik-Services) – verteidigt den ersten Rang mit einem Schweizer Umsatz von CHF 4,2 Mrd. und steht allein für mehr als ein Viertel des gesamten Top-100-Umsatzes. Planzer Transport AG (CHF 1,1 Mrd.) und SBB Cargo AG (CHF 721 Mio.) belegen unverändert die Ränge zwei und drei. Die Top 10 vereinen gemeinsam rund CHF 9,9 Mrd. – knapp 60 % des kumulierten Top-100-Umsatzes. Die Ränge 51 bis 100 kommen zusammen auf CHF 1,6 Mrd., entsprechend rund 10 % des Totals.

Fragmentierte Marktstruktur trotz starker Spitze

Der Mittelwert des Schweizer Umsatzes liegt über alle 100 Unternehmen bei CHF 165 Mio., der Median jedoch bei lediglich CHF 55 Mio. Das bedeutet: Die Hälfte aller gelisteten Unternehmen kommt auf weniger als CHF 55 Mio. Schweizer Umsatz. 45 der 100 Unternehmen liegen unter CHF 50 Mio., während nur 8 die Schwelle von CHF 500 Mio. überschreiten. Diese Divergenz zwischen Mittelwert und Median illustriert eindrücklich die strukturelle Zweiteilung des Marktes – eine kleine Gruppe grosser Akteure dominiert das Umsatzvolumen, während die grosse Mehrheit der Branche mittelständisch geprägt bleibt.

Ein Markt in Bewegung: Konsolidierung als zentraler Trend

Strukturell prägend ist die fortschreitende Konsolidierung des Logistikmarktes in den vergangenen Jahren – sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene. Besonders deutlich zeigt sich dies an der Übernahme von DB Schenker durch DSV, die zugleich Auswirkungen auf die Schweizer Rangliste hat. DSV schloss die Transaktion am 30. April 2025 ab; per 31. August 2025 ging Schenker Schweiz vollständig in DSV auf. In der aktuellen Ausgabe der Top-100-Liste wird Schenker entsprechend nicht mehr als eigenständiges Unternehmen geführt. Mit einem Transaktionsvolumen von rund EUR 14,3 Mrd. handelt es sich um die grösste Übernahme in der Unternehmensgeschichte von DSV. Durch den Zusammenschluss ist ein neuer globaler Logistikgigant entstanden, der die Kräfteverhältnisse an der Spitze der Branche nachhaltig verändert. In der Schweizer Top-100-Rangliste belegt DSV nun Rang 12 und weist einen Umsatz von CHF 260 Mio. aus. Auch auf Schweizer Ebene vollzogen sich im Berichtsjahr mehrere bemerkenswerte Transaktionen zwischen verschiedenen Gesellschaften. NTG Nordic Transport Group übernahm die Schweizer Gondrand Group und integriert damit ein traditionsreiches Schweizer Speditionsunternehmen in das eigene europäische Netzwerk. Im Terminalbereich erwarb DP World im März 2025 die verbleibenden Anteile an der Swissterminal AG und hält nun 100 % des Umschlag- und Logistikspezialisten. Im Pharmalogistik-Segment übernahm der schwedische Anbieter Loomis AB die Kipfer-Logistik GmbH, einen auf Pharmalogistik spezialisierten Schweizer Dienstleister. Ergänzend ist der Erwerb von Christian Cavegn durch STEF Schweiz zu verzeichnen, der die Eigentumsstruktur in einem weiteren Marktsegment neu ordnet. Nicht mehr in der Rangliste vertreten ist die infolge der Betriebseinstellung der rollenden Autobahn aufgelöste RAlpin AG. Die Häufung an Transaktionen verdeutlicht den strukturellen Trend: Der Schweizer Logistikmarkt erlebt einen Konsolidierungsdruck, wobei sowohl internationale Konzerne bestehende Schweizer Positionen ausbauen als auch kleinere Spezialanbieter in grössere Strukturen integriert werden.



Hier werden die Top 10 abgebildet.
Die komplette Liste finden Sie hier als Download:

> Top-100-Liste – N°3/2026

Legende: (Eigene Angabe)
* Hochrechnung / Schätzung ** Angaben aus öffentlich zugänglichen Datenbanken / Quellen
[1] Kooperation / Verbund





Rang	Unternehmen			Unternehmensgruppe / Eigentümer		
#	Name	Umsatz 2025 CH (Mio. CHF)	Mitarbeitende 2025 CH	Name	Umsatz 2025 weltweit (Mio. CHF)	Mitarbeitende 2025 weltweit
01	Post CH AG (Logistik-Services)	4.248	20.935	Die Schweizerische Post AG	7.305	35.385
02	Planzer Transport AG	1.094	6.185	Planzer Holding AG	1.197	6.849
03	SBB Cargo AG	721	2.250	SBB AG	10.224	35.770
04	Bertschi AG	700	810	Bertschi Holding AG	1.020	3.200
05	Cargo24 AG[1]	650	2.100			
06	Galliker Holding AG	650	3.750			
07	Hupac SA	646	720			
08	DHL Express Schweiz AG	500	1.400	DHL Group	82.855	530.000
09	Kühne + Nagel AG	359**	400**	Kühne & Nagel International AG	24.476**	105.444**
10	Camion Transport AG	350**	1.500**	Jäger Holding AG		

Abbildung 1:
Top-10-Logistikdienstleister im schweizerischen Logistikmarkt

Periphere Logistik: Versorgung ländlicher und alpiner Räume in der Schweiz

Schwerpunktthema 01



Verlässliche Logistik sichert Versorgung und regionale Wertschöpfung.

Längere Transportdistanzen und geringe Sendungsdichten prägen die Logistik in peripheren Räumen.

1. Abgrenzung und Bedeutung peripherer Räume

Die letzte Meile im Güterverkehr gilt als besonders kostenintensiver Abschnitt von Transportketten. Effizienzgewinne in der Nähe zum Endkunden können daher einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion der Gesamtkosten einer Sendung leisten. Entsprechend nimmt die Optimierung der letzten Meile in der logistischen Forschung breiten Raum ein. Im Mittelpunkt stehen dabei häufig verdichtete, urbane Räume. Periphere, ländliche und alpine Gebiete werden demgegenüber in der Logistik- und Supply-Chain-Forschung vergleichsweise selten untersucht (Evangelista et al., 2021; Prockl et al., 2021).

Dabei unterscheiden sich die Rahmenbedingungen der logistischen Versorgung in peripheren Räumen grundlegend von jenen in urbanen Gebieten. Während in urbanen Räumen hohe Sendungsvolumina und Flächenknappheit zentrale Herausforderungen für eine effiziente Zustellung darstellen, prägen in peripheren Gebieten längere Transportdistanzen, eine geringere Sendungsdichte, topografische Erschwernisse sowie teilweise ausgeprägte saisonale Nachfrageschwankungen die Kosten- und Leistungsstrukturen. Daraus können begrenzte Skaleneffekte, eine geringere Fahrzeugauslastung und erhöhte Leerfahrtenanteile infolge unausgeglichener Transportströme resultieren (Hageback & Segerstedt, 2004; Wei et al., 2008; Hofmann-Souki et al., 2024).

Die Versorgung peripherer Räume ist damit nicht allein eine Frage betrieblicher Effizienz. Eine verlässliche logistische Anbindung ist zugleich Voraussetzung für die Versorgung der Bevölkerung, wirtschaftliche Aktivitäten vor Ort und die Funktionsfähigkeit regionaler Wertschöpfungssysteme. Damit entsteht ein Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit, das sich aufgrund geringer Sendungsdichten, langer Distanzen und schwankender Nachfrage in peripheren Räumen besonders ausgeprägt zeigt.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Studie eine doppelte Zielsetzung. Erstens systematisiert sie die strukturellen Herausforderungen der peripheren Logistik in der Schweiz nach Anspruchsgruppen entlang der Versorgungskette. Zweitens untersucht sie erprobte Praxismodelle und leitet daraus übertragbare Lösungsansätze und Handlungsfelder für die künftige Ausgestaltung der Versorgung in peripheren Räumen ab. Im Fokus stehen insbesondere die Auslastung, die Bündelung von Warenströmen und die Koordination zwischen den beteiligten Akteuren. Neben infrastrukturellen und technologischen Voraussetzungen werden damit auch organisatorische und kooperative Ansätze berücksichtigt. Methodisch verbindet die Studie eine systematische Literaturanalyse mit 21 semistrukturierten Experteninterviews mit Akteuren entlang der logistischen Versorgungskette.



1.1 Abgrenzung peripherer Räume

Eine einheitliche Definition peripherer Räume existiert für logistische Fragestellungen bislang nicht. Für die vorliegende Studie wird Peripherie daher funktional und aus Sicht der Güterversorgung abgegrenzt. Im Mittelpunkt stehen drei Dimensionen, die die Bedingungen logistischer Versorgung wesentlich prägen: die Erreichbarkeit zentraler Versorgungs- und Verteilstrukturen, eine geringe beziehungsweise räumlich disperse Nachfrage sowie saisonale Schwankungen des Transportaufkommens. Die einzelnen Merkmale müssen nicht in jedem Raum gleich stark ausgeprägt sein. Entscheidend sind vielmehr ihr Zusammenwirken und die daraus entstehenden Erschwernisse für eine wirtschaftlich tragfähige und verlässliche Versorgung.

Diese funktionale Abgrenzung stellt keine eigenständige raumplanerische Typologie dar. Sie dient vielmehr dazu, jene Räume zu erfassen, in denen Distanz, Nachfragedichte und gegebenenfalls Saisonalität besondere Anforderungen an Transport und Distribution stellen. Gerade im Schweizer Kontext überschneiden sich diese Merkmale häufig mit ländlichen und alpinen Gebieten. Abbildung 1 veranschaulicht die Dimension der Erreichbarkeit anhand der Reisezeit im motorisierten Individualverkehr zum nächstgelegenen Grosszentrum. Die Gebiete mit den längsten Reisezeiten konzentrieren sich insbesondere in den alpinen Regionen des Wallis und Graubündens. Sie bilden damit einen räumlichen Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung.

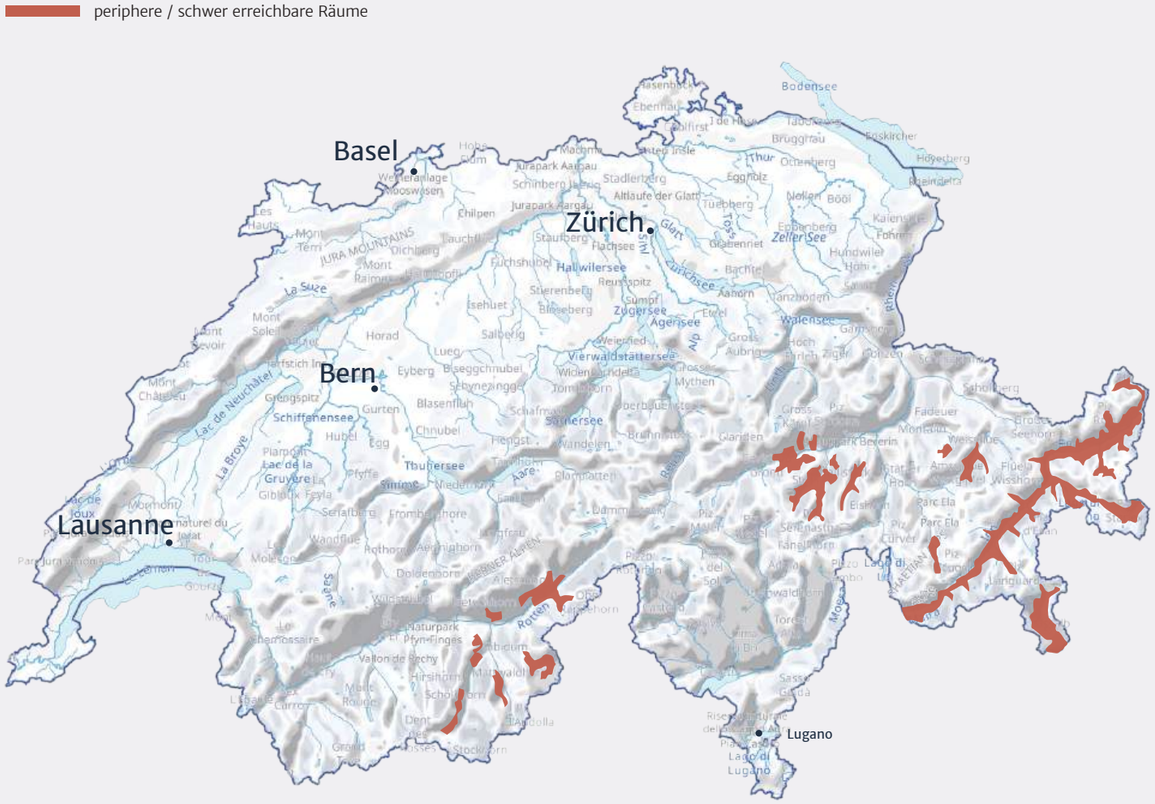


Abbildung 1:
Eigene Darstellung in Anlehnung an Operationalisierung der Peripherie über die Erreichbarkeit – Reisezeit im motorisierten Individualverkehr zum nächstgelegenen der sechs Grosszentren (Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Zürich); rot kennzeichnet die peripheren, schwer erreichbaren Räume. Quelle: Nationales Personenverkehrsmodell (NPVM) des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation [UVEK], Modellzustand 2017; Herausgeberin: Bundesamt für Raumentwicklung ARE.

Die räumliche Differenzierung ist auch für die Bewertung logistischer Lösungen von Bedeutung. Neuartige Zustelltechnologien wie Drohnen, autonome Fahrzeuge oder kombinierte Lkw-Drohnen-Systeme werden bislang überwiegend unter urbanen Einsatzbedingungen entwickelt und untersucht. Ihre Übertragbarkeit auf ländliche und periphere Räume kann nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden, da sich Wirkung und Wirtschaftlichkeit in Abhängigkeit von Dichte, Distanz und Nachfragestruktur verändern (Kaplan & Heaslip, 2024). Eine Delphi-Studie zu dreizehn Innovationen der grünen letzten Meile zeigt entsprechend, dass sich ökonomische und ökologische Effekte sowie Umsetzungspotenziale zwischen urbanen und ländlichen Räumen deutlich unterscheiden können (Bäßmann et al., 2026).

Für die Schweiz besitzt diese Differenzierung zusätzliche Relevanz. Zwischen 2000 und 2020 nahm der Bestand leichter Nutzfahrzeuge um rund 80 Prozent und deren Fahrleistung um rund 60 Prozent zu (Lordieck et al., 2024). Gleichzeitig stellen alpine Gebiete spezifische Anforderungen an Erreichbarkeit, Infrastruktur und Versorgung. Die Logistik im Alpenraum wird daher zunehmend als eigenständiges Forschungsfeld mit besonderen Anforderungen an Infrastruktur, Systemoptimierung und Sicherheit betrachtet (Teshome, Rasool & Orzes, 2024). Ein Interviewpartner fasst die Besonderheit der peripheren Versorgung dahingehend zusammen, es handle sich gegenüber der Stadt um "ähnliche Themen, einfach mit umgekehrten Vorzeichen".

1.2 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung

Die logistische Erreichbarkeit peripherer Räume besitzt neben ihrer betrieblichen eine gesellschaftliche Bedeutung. Bevölkerung und Unternehmen sind unabhängig von ihrem Standort auf eine verlässliche Versorgung mit Waren und Dienstleistungen sowie auf den Zugang zu wirtschaftlichen Austauschbeziehungen angewiesen. Besonders deutlich wird diese Dimension bei Leistungen, für die gesetzliche Grundversorgungsstandards bestehen. Ein Beispiel bildet die postalische Grundversorgung in der Schweiz, die unter anderem die flächendeckende Beförderung von Briefen und Paketen umfasst. Der anhaltende Rückgang der Briefmengen erhöht den wirtschaftlichen Druck auf deren Finanzierung und verdeutlicht exemplarisch das Spannungsfeld zwischen flächendeckender Leistungserbringung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit (Dehne & Egger, 2025; Eidgenössische Postkommission [PostCom], 2026). Gerade in dünn besiedelten Gebieten treten diese Herausforderungen aufgrund geringer Sendungsdichten und längerer Distanzen besonders deutlich hervor.

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz der peripheren Versorgung erschliesst sich zugleich über die Grösse der betroffenen Räume. Je nach zugrunde gelegter Raumtypologie fällt deren Abgrenzung unterschiedlich aus. Nach der von regiosuisse verwendeten Typologie lebten 2024 rund 36 Prozent der mehr als 9,1 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz ausserhalb der als Städte oder Grossstädte klassifizierten Räume. Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete beziffert die Bevölkerung ländlicher Regionen auf rund 2,1 Millionen Menschen (regiosuisse, 2024; Myni Gmeind & Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete [SAB], 2026). Die unterschiedlichen Werte beruhen auf abweichenden räumlichen Abgrenzungen und sind daher nicht unmittelbar vergleichbar. Eine verlässliche logistische Versorgung ist für diese Gebiete insbesondere dort relevant, wo wirtschaftliche Aktivitäten durch geringe Dichte, grosse Distanzen und ausgeprägte saisonale Schwankungen geprägt sind. Dies betrifft unter anderem Landwirtschaft, lokales Gewerbe, Gesundheitsversorgung und Tourismus. Letzterer besitzt gerade in alpinen Regionen eine besondere wirtschaftliche Bedeutung. National erwirtschaftet der Tourismus 2,7 Prozent der Bruttowertschöpfung; rund 183 000 Vollzeitäquivalente entsprechen 4,2 Prozent der Beschäftigung (Bundesamt für Statistik [BFS], 2025). In den Berggebieten stammt nach Angaben von regiosuisse rund ein Fünftel der Wertschöpfung aus dem Tourismus (regiosuisse, o. J.).

Die ausgeprägte Saisonalität des Tourismus verschärft zugleich die logistischen Anforderungen. Während in der Nebensaison geringe Mengen eine effiziente Auslastung erschweren, können in der Hochsaison kurzfristig erhebliche zusätzliche Transportvolumina entstehen. Für alpine Tourismusregionen verbindet sich damit die wirtschaftliche Bedeutung des Standorts unmittelbar mit der Fähigkeit, stark schwankende Warenströme zuverlässig und wirtschaftlich zu bewältigen. Leistungsfähige Logistik ist insofern ein wichtiger Bestandteil der Standort- und Wettbewerbsfähigkeit peripherer Regionen.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Forschungsrichtung und Untersuchungsfokus

Die Studie wird von der übergeordneten Forschungsfrage geleitet, wie sich die Versorgung dünn besiedelter und topografisch anspruchsvoller Räume wirtschaftlich tragfähig und resilient organisieren lässt. Im Zentrum steht der schweizerische Kontext mit seiner föderalen Struktur, alpinen Topografie und Tradition gesetzlich definierter Grundversorgung. Vier analytische Teilfragen strukturieren die Untersuchung: Welche strukturellen Herausforderungen prägen die Versorgung? Unter welchen Bedingungen ist die Bedienung dünner Nachfrage wirtschaftlich tragfähig? Welche Kooperationsmodelle bewähren sich? Welchen Beitrag können technische Lösungen leisten? Der urbane Raum dient dabei als Vergleichsfolie, nicht als eigenständiger Untersuchungsgegenstand.

2.2 Methodisches Vorgehen

Die Studie folgt einem Mixed-Methods-Design, das die Breite des Forschungsstands mit der Tiefe der schweizerischen Praxis verbindet. Eine systematische Literaturanalyse orientiert sich an der PRISMA-Methode. Darauf aufbauend liefern 21 semistrukturierte Experteninterviews aus dem Zeitraum Juli bis August 2026 die schweizspezifische Empirie. Die Gesprächspartner wurden gezielt nach Segment, Raumtyp und Sendungsart ausgewählt, sodass Perspektiven aus urbanen, ländlichen und alpinen Räumen sowie aus Transport, Detailhandel, Universaldienst, Bahn und öffentlicher Hand vertreten sind. Die Gespräche folgten einem Leitfaden und wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Kuckartz & Rädiker, 2024).

In die Handlungsfelder gingen nur Befunde ein, die durch mehrere Aussagen oder durch Literatur und Dokumente gestützt werden. Abbildung 2 fasst den Forschungs- und Auswertungsprozess zusammen.



Abbildung 2:
Forschungs- und Interviewprozess von der Auswahl bis zu den Handlungsfeldern.

Drei Einschränkungen sind bei der Interpretation zu berücksichtigen. **Erstens** liegt der empirische Schwerpunkt auf peripheren Räumen, darunter alpine und ländliche Regionen. **Zweitens** wurde die Ökonomik der Flächenversorgung qualitativ untersucht und durch amtliche Kennzahlen kontextualisiert; eine eigenständige Kostenmodellierung war nicht Gegenstand der Studie. **Drittens** bildet die Auswahl der Akteure die untersuchten Versorgungsketten exemplarisch ab. Sie erhebt weder für einzelne Branchen noch für die Regionen Anspruch auf eine repräsentative Abbildung.

2.3 Aktueller Forschungsstand

Der internationale Forschungsstand lässt sich entlang von fünf Konzepten ordnen, die zugleich die Analysekategorien der Empirie vorzeichnen.

Das erste Konzept ist die **letzte Meile im ländlichen Raum.** Sie weist gegenüber der urbanen Zustellung strukturell andere Rahmenbedingungen auf. Modellanalysen zeigen, dass Paketstationen der Hauszustellung in urbanen wie ländlichen Räumen kostenseitig überlegen sein können; im untersuchten Modell fällt der Vorteil im ländlichen Raum aufgrund niedrigerer Investitionen und höherer Zustellkosten grösser aus (Seghezzi et al., 2022). Autonome Zustellfahrzeuge können perspektivisch die Kosten in unterschiedlichen Raumtypen senken, entfalten ihren grössten modellierten Nutzen jedoch im urbanen Raum (Kaplan & Heaslip, 2024).

Das zweite Konzept ist die **Ökonomik dünner Nachfrage.** Ihr Kern sind begrenzte Skaleneffekte. In einer schwedischen Fallstudie waren Fahrzeuge in dünn besiedelten Räumen häufig zu weniger als der Hälfte ausgelastet (Hageback & Segerstedt, 2004). Weitere Arbeiten zeigen, dass Logistiknetze dort vor anderen strukturellen Herausforderungen als in dichten Räumen stehen und die Integration von Vorwärts- und Rückwärtslogistik ihre Tragfähigkeit verbessern kann (Wei et al., 2008). Ländliche Versorgungslogistik wird zudem durch eine geringe Zahl verfügbarer Akteure, kleine und schwankende Mengen sowie lange Distanzen erschwert (Hofmann-Souki et al., 2024).

Das dritte Konzept, die **horizontale Kooperation,** kann als zentraler Hebel verstanden werden. Es umfasst die Zusammenarbeit rechtlich eigenständiger Anbieter auf derselben Wertschöpfungsstufe. In einer modellgestützten Analyse mit realen Anbieterdaten aus Wallonien senkte die gemeinsame Zustellung über einen neutralen Dritten die Kosten in der untersuchten Konstellation um rund 35 Prozent und die Emissionen um rund 60 Prozent. Die Effekte hingen jedoch stark vom Netztyp und vom Sendungsvolumen der einzelnen Anbieter ab (De Meyer et al., 2023).

Weil Kooperationsgewinne ungleich anfallen können, wird ihre faire Verteilung zur Stabilitätsbedingung: Überschussgewinne, Aufteilungsmechanismen und Sanktionen müssen aufeinander abgestimmt sein (Zhou & Huang, 2022). Ein Netzwerk vieler kleiner Akteure kann zudem eine neutrale Instanz als Plattformträger und Vermittler benötigen; diese Rolle kann die öffentliche Hand übernehmen (Pekkala et al., 2025). Auch der Nutzen von Technologien kann Kooperation voraussetzen: Truck-Platooning auf norwegischen Landstrassen wird bei geringen Volumina erst durch eine unternehmensübergreifende Organisation wirtschaftlich interessant (Eitrheim et al., 2022).



Das vierte Konzept behandelt die **Integration von Güter- und Personenverkehr** als Mitnutzung bestehender Kapazitäten. Ein flexibel geführter, bedarfsgesteuerter Ansatz kann Fahrleistung, Energieverbrauch und Emissionen reduzieren und zugleich das Bediengebiet erweitern; zentrale Hürden bestehen in Regulierung, politischer Koordination und Stakeholder-Einbindung (Cavallaro & Nocera, 2023). Modellstudien zeigen zudem, dass integrierte Dienste in Verbindung mit Paketstationen die Erreichbarkeit grundlegender Leistungen verbessern können (Parmaksız et al., 2026). In einer weiteren Untersuchung sanken die Transportkosten durch die Kooperation von KEP-Anbietern um rund 19 Prozent und unter Einbezug des Linienbusses um rund 24 Prozent (Rao et al., 2026). Eine Fallstudie aus China weist für einen integrierten Stadt-Land-Verkehr eine Verringerung des Defizits der Busunternehmen um rund 36 Prozent aus (Xue et al., 2024). Ergänzend können passagierbasierte Anreizverträge die Servicequalität bei geringerem Subventionsbedarf sichern (He & Guan, 2023). Bei sehr kleinen Sendungsmengen kann der öffentliche Verkehr einen besonders hohen Grenzbeitrag leisten (Kou et al., 2022). In topografisch anspruchsvollen Regionen ist darüber hinaus die Geländebeschaffenheit eine eigenständige Kostengrösse, weil grosse Fahrzeuge bestimmte Kunden nicht erreichen und Routenkosten richtungsabhängig sein können (Quintero-Araujo et al., 2016). Das fünfte Konzept, die **Governance der Daseinsvorsorge,** beschreibt den institutionellen Rahmen dieser Hebel. Die Erreichbarkeit von Logistikinfrastruktur folgt in untersuchten Regionen einem sozioökonomischen Gefälle und nimmt zur Peripherie hin ab (Yang et al., 2024). Die Mitnutzung des öffentlichen Verkehrs als regionaler Güterverteiler wurde als "Social Logistics" in einem Reallabor erprobt und als grundsätzlich tragfähiger Ansatz diskutiert (Greischel et al., 2024). Welche Leistungen gesetzlich zu garantieren sind, wird in der Schweiz über normierte Grundversorgungsstandards geregelt (Dehne & Egger, 2025).

Die Evidenzlage weist jedoch klare Schwerpunkte und Lücken auf. Inhaltlich dominieren Dichte- und Kostenfragen, geografisch überwiegen asiatische Studien und methodisch simulative Optimierungsmodelle. Empirische Befunde aus alpinen Räumen und insbesondere zur horizontalen Anbieterkooperation im Alpenraum sind dagegen selten. Die vorliegende Studie adressiert diese kontextuelle Lücke mit einer schweizerischen Primärerhebung und untersucht sowohl die in der Praxis wahrgenommenen Herausforderungen als auch bereits erprobte Lösungsansätze.



3. Anspruchsgruppen im System

3.1 Systemperspektive: Anspruchsgruppen

Die Versorgung peripherer Räume wird von einer heterogenen Akteurslandschaft getragen, die sich über mehrere föderale Ebenen erstreckt. Aufgaben, Handlungsspielräume und Ansprüche der dreizehn Gruppen unterscheiden sich teilweise deutlich. Für die Analyse werden sie fünf Ebenen zugeordnet und in Abbildung 3 als Ringmodell nach ihrer Nähe zur Zustellung dargestellt:

- Im Kern stehen Nachfrager: Wohnbevölkerung, Gäste und Tourismus sowie Betriebe vor Ort.
- Um den Kern liegen die Akteure des Güterverkehrs, welche die Waren physisch bewegen: Universaldienst, Transportunternehmen und Bergbahnen. Sie bilden die verbindende Ebene zwischen Güterbereitstellung und Nachfrage, da die Sendungen der Industrie- und Handelsunternehmen über ihre Umschlagstufen zum Empfänger gelangt.
- Die Industrie- und Handelsunternehmen stellen Waren bereit und beauftragen Transporte: Grundversorger, Detailhandel und produzierendes Gewerbe.
- Die Infrastruktur bildet eine eigene Ebene, weil Verkehrs-, Energie- und Kommunikationsnetze die physische und technische Voraussetzung für die Leistungen der übrigen Gruppen darstellen.
- Den institutionellen Rahmen bilden die drei föderalen Ebenen der öffentlichen Hand: Gemeinden, Kantone und Bund.

Abbildung 3 ordnet die dreizehn Anspruchsgruppen als Ringmodell nach ihrer Nähe zur Zustellung. Im Kern steht die Nachfrage. Darum liegen die Betreiber der Versorgungskette, die Verlader und Infrastrukturbetreiber sowie als äusserer Rahmen die drei föderalen Ebenen der öffentlichen Hand.

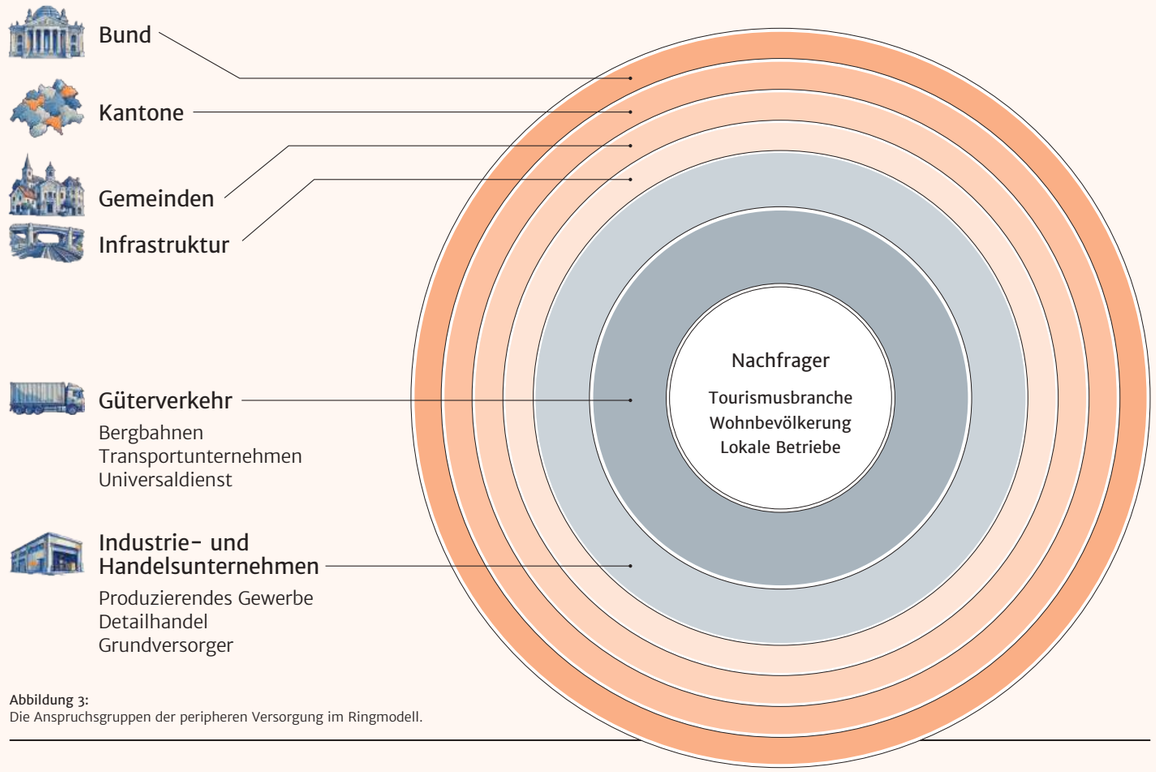


Abbildung 3:
Die Anspruchsgruppen der peripheren Versorgung im Ringmodell.

Von innen nach aussen verschiebt sich der Schwerpunkt der Ansprüche an das System: Im Kern stehen Verlässlichkeit, Liefergeschwindigkeit und Zeitfenster; im Güterverkehr die Wirtschaftlichkeit; bei den Versendern die Verfügbarkeit; auf der Infrastrukturebene die Leistungsfähigkeit und Redundanz; und auf den staatlichen Ebenen die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse bei tragfähiger Finanzierung.

Tabelle 1 führt die dreizehn Anspruchsgruppen mit Beispielakteuren, ihrer wesentlichen Aufgabe in der Versorgungskette und den jeweils zentralen Herausforderungen auf.

Anspruchsgruppe	Beispielakteure	Aufgabe in der Versorgungskette	Zentrale Herausforderungen
Öffentliche Hand			
Bund	• UVEK mit BAV, ARE; • WBF mit SECO; • PostCom als Regulator	Rechtlicher & finanzieller Rahmen samt Grundversorgungsauftrag, Verkehrs- & Regionalpolitik.	• Wirtschaftlichkeit • Universaldienst-Finanzierung • Resilienz der Zulaufachsen • Investitionsbedarf der Infrastruktur
Kantone	• Verkehrsämter (VS, GR); • Wirtschaftsförderung	Planung & Unterhalt der regionalen Zulaufachsen & Umsetzung der Regionalpolitik auf ihrem Gebiet.	• Wirtschaftlichkeit • Topografie & Umschlag • Unterhalt und Investitionsbedarf
Gemeinden	• Saas-Fee, Zermatt (autofreie Orte mit kommunalen Transportdiensten)	Organisation der Feinverteilung auf der letzten Meile & Sicherung der Grundversorgung vor Ort.	• Abhängigkeit von einzelnen Achsen • Unterhalt & Investitionsbedarf • Auslastung der Infrastruktur • Umschlag & Bündelung
Infrastruktur			
Infrastrukturbetreiber	• ASTRA, kantonale & lokale Bauämter; • Swissgrid & Swissgas; • Stadtwerke (Wasser)	Erschliessung und Betrieb der Netze, Technikerlogistik, Bereitstellung von Umschlag- und Ladepunkten	• Dichte & Distanz • Topografie • Unterhalt & Investitionsbedarf • Abhängigkeit von einzelnen Achsen
Industrie- und Handelsunternehmen			
Grundversorger	• Swisspower Alliance (Repower, Valais Energy); • Migrol, AVIA Agrola; • Socar Energy	Versorgung von Haushalten und Gewerbe mit Strom, Gas sowie Heiz- und Treibstoffen.	• Dichte & Distanz • Infrastruktur
Detailhandel	• Migros, Coop & Denner; • Volg & Landi (fenaco); • E-Commerce: Galaxus; • Pharma: Galenica Group	Beschaffung, Lagerhaltung und Disposition der Warenströme in die Fläche; Bestimmung von Sendungsgrösse und Bestellrhythmus	• Saisonalität • Umschlag • Stückkosten • Bündelung
Produzierendes Gewerbe	• Landwirtschaft; • Lebensmittelproduzenten; • Handwerk	Versand regionaler Produkte sowohl in periphere Räume als auch aus der Peripherie heraus.	• Dichte & Distanz • Rückweg • Stückkosten • Bündelung
Güterverkehr			
Universaldienst	• Post CH mit PostLogistics & PostMail	Erbringung der landesweiten Brief- & Paketgrundversorgung zu vergleichbaren Bedingungen.	• Flächendeckung bei Dichte & Distanz • Rückweg • Stück- und Nettokosten
Transportunternehmen	• Regionaler Strassengüterverkehr: Murpf & Cargo24; • Multimodal: Planzer mit Alpin Cargo, Galliker; • Schiene: SBB Cargo & Rhätische Bahn	Durchführung des multimodalen Zulaufes von Waren und Gütern sowie des Hauptlaufes und der Feinverteilung im eigenen Netz.	• Dichte & Distanz • Saisonalität • Stückkosten • Bündelung • Abhängigkeit von einzelnen Achsen
Bergbahnen	• Matterhorn Gotthard Bahn/ BVZ, Jungfraubahnen & Rigi Bahnen	Durchführung des multimodalen Hauptlaufes & die Versorgung autofreier Orte, teilweise integriert in den Personenverkehr.	• Umschlagaufwand • Saisonalität • Bündelung • Abhängigkeit von einzelnen Achsen
Nachfrager			
Wohnbevölkerung	• Ständige Bevölkerung der Berg- & Randregionen (Oberwallis, Engadin)	Anspruch an ganzjährig verlässliche Versorgung mit Lebensmitteln, Paketen & Versorgungsgütern.	• Distanzen zu Poststellen & Diensten • Anlieferung
Gäste & Tourismus	• Feriengäste & Zweitwohnungsbesitzende in den alpinen Tourismusorten	Saisonaler Anspruch an verlässliche Versorgung mit Lebensmitteln, Paketen & Versorgungsgütern.	• Anlieferung • Pünktlichkeit & Zeitfenster
Betriebe vor Ort	• Hotellerie & Gastronomie; • Baugewerbe; • Lokale KMU; • Apotheken & Drogerien	Anspruch an ganzjährig verlässliche Versorgung von Gütern und Waren.	• Saisonalität • Anlieferung & Umschlag • Pünktlichkeit & Zeitfenster • Entsorgung

Tabelle 1:
Anspruchsgruppen der peripheren Versorgung im Überblick. Zentrale Herausforderungen und Beispielakteure nicht abschliessend.

3.2 Zielgrössen im System: Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit

Die Herausforderungen der peripheren Logistik lassen sich entlang dreier zentraler Zielgrössen strukturieren: Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit. Diese Zielgrössen ergänzen sich teilweise, können jedoch auch in einem strukturellen Spannungsverhältnis stehen.

Die **Wirtschaftlichkeit** beschreibt die Fähigkeit, Transport- und Versorgungsleistungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen dauerhaft tragfähig zu erbringen. In peripheren Räumen wird sie insbesondere durch geringe Sendungsdichten, lange Transportdistanzen, begrenzte Bündelungsmöglichkeiten und unausgeglichene Hin- und Rückverkehre beeinflusst. Eine hohe räumliche Abdeckung kann zusätzliche Kapazitäten und Fahrleistungen erfordern, die sich nur auf vergleichsweise geringe Mengen verteilen lassen.

Die **Versorgungssicherheit** zielt demgegenüber auf eine verlässliche und möglichst kontinuierliche Erreichbarkeit von Bevölkerung und Wirtschaft. Sie umfasst sowohl die physische Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen als auch die Robustheit der dafür erforderlichen Transport- und Infrastrukturnetze. Gerade in alpinen Gebieten kann die Abhängigkeit von einzelnen Zufahrtsachsen die Anfälligkeit gegenüber Unterbrüchen zusätzlich erhöhen. Kapazitätsreserven und alternative Versorgungswege können die Resilienz erhöhen, stehen jedoch teilweise im Spannungsverhältnis zu einer konsequenten Ausrichtung auf Auslastung und Kosteneffizienz.

Als dritte Zielgrösse gewinnt die **Nachhaltigkeit** an Bedeutung. Sie umfasst neben der ökologischen Wirkung von Transporten auch deren langfristige wirtschaftliche und gesellschaftliche Tragfähigkeit. Geringe Fahrzeugauslastungen und zusätzliche Fahrleistungen wirken sich unmittelbar auf Energieverbrauch und Emissionen aus. Gleichzeitig können Massnahmen zur Effizienzsteigerung nur dann dauerhaft wirksam sein, wenn sie mit den Anforderungen an Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit vereinbar sind.

Der Zielkonflikt zwischen räumlicher Abdeckung und betrieblicher Tragfähigkeit lässt sich nicht über alle Versorgungsformen hinweg einheitlich quantifizieren. Eine Standortstudie zeigt jedoch beispielhaft, dass eine aus Sicht der Flächenabdeckung optimale Standortstruktur nicht zwangsläufig mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit einhergeht: In der untersuchten Konstellation war nur etwa die Hälfte der abdeckungsoptimal gewählten Logistikzentren profitabel (Zhang & Mao, 2022). Das Ergebnis lässt sich nicht unmittelbar auf die Schweiz übertragen, verdeutlicht jedoch den grundlegenden Zielkonflikt zwischen hoher räumlicher Abdeckung und Wirtschaftlichkeit.

Auch die Entwicklung der postalischen Grundversorgung illustriert diesen Zusammenhang. Für 2024 weist PostCom einen Anstieg der Nettokosten um 35 Prozent auf 363 Millionen Franken aus (PostCom, 2026). Der Rückgang traditioneller Briefmengen trifft dabei auf den Anspruch einer weiterhin flächendeckenden Versorgung. Ähnliche Spannungen entstehen in anderen Bereichen der peripheren Logistik durch steigende Anforderungen an Geschwindigkeit und Transparenz, veränderte Sendungsstrukturen sowie zusätzliche ökologische Anforderungen.

Die zentrale Herausforderung liegt damit weniger in der Optimierung einer einzelnen Zielgrösse als in deren Ausbalancierung. Eine kosteneffiziente Lösung ist nicht zwangsläufig versorgungssicher; maximale Versorgungssicherheit ist nicht zwingend kosteneffizient; und eine ökologisch vorteilhafte Lösung ist nicht unter allen räumlichen Bedingungen wirtschaftlich tragfähig. Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit bilden daher den übergeordneten Bezugsrahmen für die weitere Analyse der Herausforderungen, Praxismodelle und Handlungsfelder der peripheren Logistik in der Schweiz.



Wirtschaftlichkeit
Versorgungssicherheit
Nachhaltigkeit

4. Logistische Herausforderungen der Schweizer Peripherie

4.1 Systematisierung entlang der Versorgungskette und nach Anspruchsgruppen

Wie eine Versorgungskette im peripheren Raum konkret aussehen kann, lässt sich exemplarisch an der Achse Visp – Zermatt nachzeichnen. Abbildung 4 zeigt ein schematisches Beispiel, ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit für die alpine Peripherie. Der Weg führt vom Zulauf und der Bündelung im Mittelland über den Umschlag am Taleingang und den multimodalen Hauptlauf bis zur Feinverteilung im autofreien Ort und schliesslich zum Rücktransport. Die Güter werden in Visp per Kran auf die Bahn verladen, mit Güterzügen täglich nach Zermatt transportiert und dort mit Elektrofahrzeugen feinverteilt.



01. Zulauf	02. Umschlag Visp (Taleingang)	03. Hauptlauf auf der Schiene	04. Umschlag Zermatt	05. Feinverteilung im autofreien Ort
Verlader und Transporteure	Transport-unternehmen	Bergbahn: Wagen, Trasse, Lokführer	Transport-unternehmen	Transport-unternehmen

Beispiel einer Filiallieferung

Drei Lkw treffen mit je einem Container ein: 36 Rollcontainer Lebensmittel und Ware je Lkw	Der Portalkran hebt den Container direkt vom Lkw auf den Bahnwagen; das Zeitfenster ist knapp	Güterzug ab 5:00 Uhr, an 6:30 Uhr in Zermatt: vier Züge pro Tag, fest im Fahrplan	Die 36 Rollcontainer werden in der Güterhalle ausgeladen und tourenweise bereitgestellt	Ein Elektrofahrzeug fasst sechs Rollcontainer = sechs Fahrten je gesamt Container;

Parallel: Strasse

Wer vor 6:30 Uhr beliefert werden muss, wird über das Strassenterminal am Dorfeingang bedient: Lkw mit Bewilligung bis 18t, dort Bündelung mit der Bahnware und Umschlag ebenfalls auf Elektrofahrzeuge.



Rückweg talwärts, wie die Entsorgung von Abfällen werden primär durch Lkw-Fahrten sichergestellt.

Abbildung 4:
Versorgungskette in den peripher-alpinen Raum am Beispiel Visp – Zermatt; schematisch Abbildung eines Tages.

Charakteristisch für diese Kette ist ihre Mehrstufigkeit: Jeder Wechsel des Verkehrsträgers erfordert Umschlag und bindet Zeit, Fläche und Personal. Die Struktur mit einem Umschlagknoten am Taleingang entspricht dem in der Literatur beschriebenen hierarchischen Hub-Design für Stadt-Land-Netze (Li et al., 2025). Zugleich zeigt sie, dass die Verantwortung für die Versorgungskette auf mehrere Anspruchsgruppen verteilt ist. Im Interviewprozess wurden acht der dreizehn Anspruchsgruppen direkt abgedeckt, sodass sich ihre Perspektiven gegenüberstellen lassen. Die folgende Übersicht orientiert sich an den fünf Ebenen der Akteurslandschaft aus Abbildung 3 und Tabelle 1. Für jede Ebene wird ausgewiesen, welche Gruppen direkt untersucht und welche Perspektiven analytisch abgeleitet wurden.

Öffentliche Hand – Bund, Kantone und Gemeinden; alle drei Ebenen direkt untersucht: Sie setzen Versorgungsauftrag und Rahmenbedingungen, planen und unterhalten regionale Zulaufachsen und organisieren in einzelnen autofreien Orten die Feinverteilung selbst.

Infrastruktur – Infrastrukturbetreiber; exemplarisch durch Swisscom direkt untersucht: Infrastrukturbetreiber erschliessen und betreiben Netze, unterhalten Servicenetze und stellen je nach Bereich Umschlag- oder Ladepunkte bereit.

Industrie- und Handelsunternehmen – Grundversorger, Detailhandel und produzierendes Gewerbe; direkt untersucht wurde der Detailhandel: Die befragten Detailhändler betreiben eigene Distributionsstrukturen und gewichten die Warenverfügbarkeit teilweise höher als die isolierte Transporteffizienz. Ein Unternehmen steuert die Flächenversorgung über den Abladewert je Abladestelle; ein Mindestumsatz je Standort ist erforderlich, wird aber weitgehend unabhängig vom Raumtyp beurteilt. Die Perspektiven der Grundversorger und des produzierenden Gewerbes wurden analytisch abgeleitet.

Güterverkehr – Universaldienst, Transportunternehmen und Bergbahnen; alle drei Gruppen direkt untersucht: Transport- und KEP-Dienstleister bewegen die Volumina und tragen die Feinverteilung; mehrere Interviewpartner beschreiben die Bedienung der Fläche als nur begrenzt kostendeckend. Der Universaldienst ist gesetzlich zur flächendeckenden Versorgung verpflichtet. 2024 erreichten national 96,7 Prozent der Bevölkerung eine Poststelle oder Agentur innerhalb der gesetzlichen Vorgabe; von den rund 1,82 Millionen ganzjährig bewohnten Häusern wurden nahezu alle mit Hauszustellung bedient (PostCom, 2026). In den Seitentälern ist die Zustellung teilweise bereits gebündelt: Nationale Stückgutlogistiker übergeben die letzte Meile an regionale Partner, auf die nach Aussage eines Interviewpartners auch der Universaldienst zurückgreift. Bergbahnen führen den Güterverkehr häufig als Nebengeschäft oder haben ihn vertraglich ausgelagert; für die Versorgung autofreier Orte bleiben sie jedoch zentral.

Nachfrager – Wohnbevölkerung, Gäste und Tourismus sowie Betriebe vor Ort; nicht eigenständig befragt: Ihre Ansprüche wurden aus den Zuschreibungen der übrigen Interviews und aus Gemeindedokumenten abgeleitet. Aus Sicht eines kantonalen Interviewpartners ist die grundsätzliche Warenverfügbarkeit dank der Post kein Engpass; Herausforderungen bestehen vielmehr bei Öffnungszeiten und bei der Verlässlichkeit des lokalen Angebots.

Die 21 Interviews belegen die Herausforderungen in unterschiedlicher Breite. Am häufigsten wurden Topografie und zusätzliche Umschlagstufen genannt (17 Interviews), gefolgt von der Abhängigkeit von einer einzelnen Achse und hohen Stückkosten (je 16). Geringe Sendungsdichte, Saisonalität sowie Bewilligungs- und Föderalismusfragen wurden in jeweils 14 Interviews thematisiert; leere Rückwege in 11, Kooperationsbarrieren in 10 und die Finanzierung des Universaldienstes in 8 Interviews. Die Häufigkeiten sind deskriptiv und nicht als Gewichtung ihrer tatsächlichen Wirkung zu verstehen. Gezählt wurde, in wie vielen der 21 Interviews ein Thema vorkam. Bündelung wird hier als Kooperationsbarriere erfasst; als Lösungsrichtung folgt sie getrennt in Abschnitt 5.1. Abbildung 5 ordnet die Herausforderungen den dreizehn Anspruchsgruppen qualitativ zu. "Zentral" bezeichnet eine unmittelbare Betroffenheit und die Nennung als Kernproblem, "relevant" eine mittelbare Betroffenheit und "nachrangig" eine geringe Bedeutung im jeweiligen Akteurskontext. Für direkt untersuchte Gruppen beruht die Zuordnung auf Selbstauskünften; für Grundversorger und produzierendes Gewerbe wurde sie aus Fremdzuschreibungen in den Interviews und aus öffentlichen Dokumenten abgeleitet.

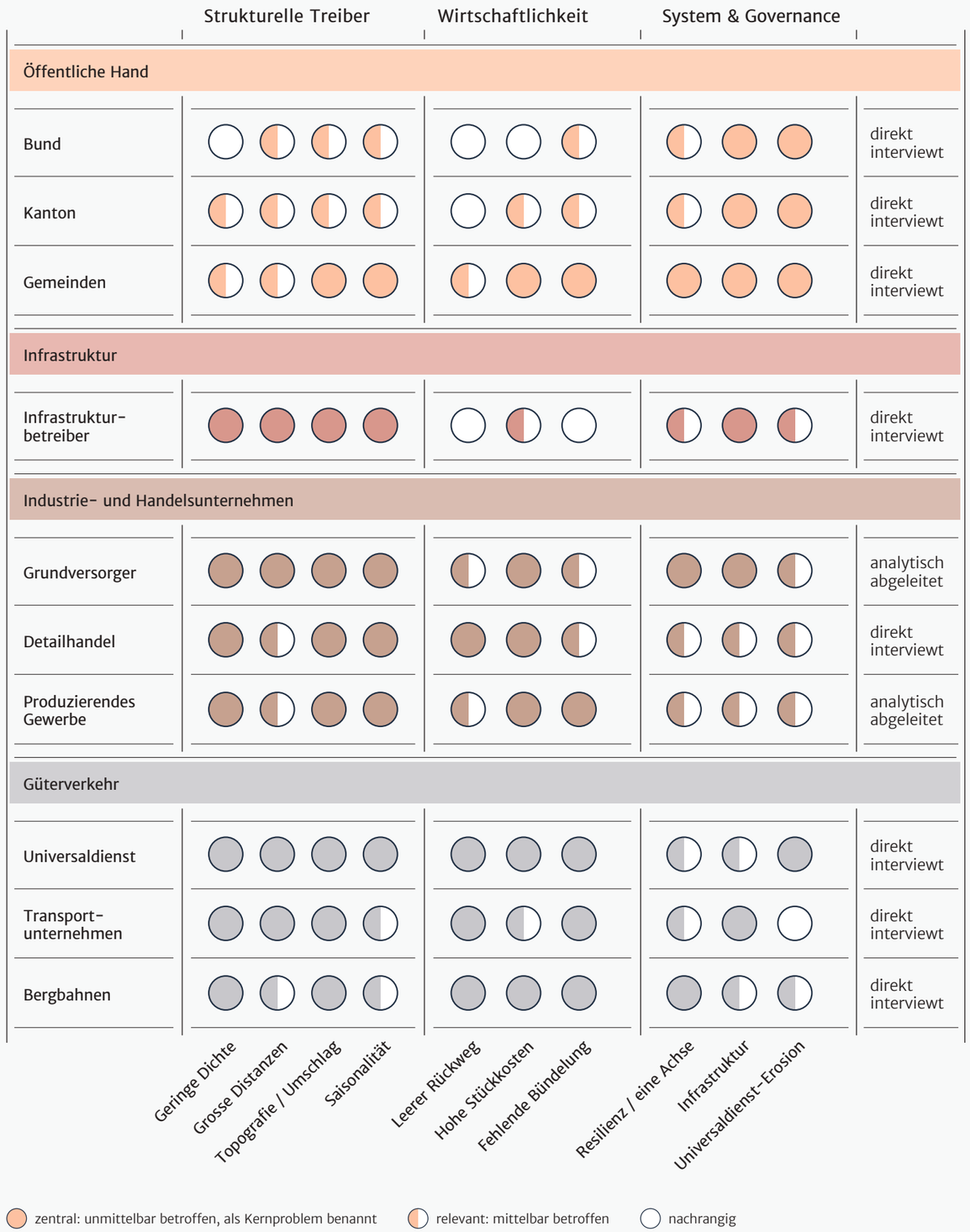


Abbildung 5:
Qualitative Relevanz der Herausforderungen je Anspruchsgruppe, abgeleitet aus den kodierten Interviewaussagen und öffentlichen Dokumenten.



Das Zuordnungsmuster zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Anspruchsgruppen. Für die Transport- und KEP-Dienstleister sind nahezu alle strukturellen Treiber und wirtschaftlichen Herausforderungen zentral, weil sie die Kosten der Flächenbedienung unmittelbar tragen. Der Universaldienst teilt einen grossen Teil dieser Betroffenheit; hinzu kommt die Frage seiner langfristigen Finanzierung. Bei den Bergbahnen stehen Topografie, Saisonalität, Bündelung und insbesondere die Resilienz einzelner Achsen im Vordergrund. Auf Seiten der Verlader konzentrieren sich die Herausforderungen des Detailhandels auf Verfügbarkeit und Resilienz; Infrastrukturbetreiber priorisieren Erreichbarkeit und Redundanz; regionale Produzenten sind vor allem von Dichte, Distanz und unausgeglichenen Rückwegen betroffen. Die öffentliche Hand ist über alle Ebenen hinweg insbesondere bei Resilienz, Infrastruktur und Universaldienst gefordert. Gemeinden tragen in autofreien Orten zusätzlich operative Verantwortung. Insgesamt wirken somit dieselben strukturellen Ursachen je nach Rolle unterschiedlich stark.

4.2 Herausforderungen im Kontext struktureller Rahmenbedingungen der Peripherie

Hinter den Nennungen stehen strukturelle Rahmenbedingungen, die gemeinsam die Kosten der Flächenversorgung prägen und sich mit dem theoretischen Bezugsrahmen decken.

- Hohe Distanzen und geringe Dichte als Kostentreiber: Kundinnen und Kunden in peripheren Räumen stellen vergleichbare Erwartungen an Avisierung, Zeitfenster und Sendungsverfolgung wie Kundinnen und Kunden in Städten, obwohl sich die wirtschaftlichen Voraussetzungen deutlich unterscheiden. Im alpinen Raum konzentriert sich die operative Herausforderung nach Aussage eines Interviewpartners häufig auf die letzten rund zwanzig Kilometer, weil Anfahrtswege lang und nur begrenzt kombinierbar sind.

- **Topografie** und zusätzliche Umschlagstufen: Jeder zusätzliche Umschlag bindet Zeit, Fläche und Personal. In Zermatt erfordern die 36 Rollcontainer eines Detailhandelscontainers sechs Fahrten mit einem Elektrofahrzeug. Die Topografie wirkt zudem über richtungsabhängige Routenkosten als eigenständige Kostengrösse (Quintero-Araujo et al., 2016). Weitere Einschränkungen entstehen durch Gewichtslimiten, den Bedarf an Spezialfahrzeugen und unzureichende Ablademöglichkeiten. Bei bestimmten Sonderausrüstungen werden Ladungen teilweise nicht angenommen; für Kleinstsendungen steht der Aufwand einer kantonalen Sonderbewilligung mitunter in keinem wirtschaftlichen Verhältnis.

- **Saisonalität** und volatile Nachfrage: In Crans-Montana schwankt die Zahl der zu versorgenden anwesenden Personen nach Interviewangaben zwischen rund 7 000 und 70 000. Für die Nahversorgung ist dabei nicht allein die Saisonspitze relevant. Ausserhalb der Saison erschweren geringe Mengen die Auslastung; in einem beschriebenen Fall wird dieselbe Abladestelle nur noch jeden dritten Tag angefahren.

- Unausgeglichene **Warenströme** und leere Rückwege: Eingangslastige Tourismusregionen bieten häufig nur begrenzte Rückfrachtpotenziale. Dies erhöht die Kosten je transportierter Einheit. Der nationale Anteil leerer Fahrten inländischer schwerer Güterfahrzeuge von rund 26 Prozent ist nicht spezifisch für Tourismusregionen, verdeutlicht jedoch die grundsätzliche Relevanz unausgeglichener Transportströme (BFS, 2023). Die Integration von Hin- und Rückladung gilt in der Literatur als wichtige Voraussetzung tragfähiger Netze in dünn besiedelten Räumen (Wei et al., 2008).

- Abhängigkeit von einzelnen Achsen: Unterbrechungen einzelner Verbindungen können im alpinen Raum grosse Auswirkungen haben, weil häufig keine gleichwertige Redundanz besteht. Dieser Befund entspricht der Sicherheits- und Systemperspektive der Berglogistikforschung (Teshome, Rasool & Orzes, 2024).

- **Bewilligungs- und Föderalismusfragen** als Koordinationsaufwand: Das Nachtfahrverbot führt je nach Warengruppe zu unterschiedlichen Touren- und Anlieferkonzepten; Frischprodukte werden anders disponiert als Getränke und Trockensortiment. Regionale Fahrverbote können Abendzustellungen zusätzlich einschränken und in einzelnen Fällen faktisch auf regionale Partner konzentrieren.

Diese Rahmenbedingungen wirken nicht isoliert, sondern verstärken sich gegenseitig. Abbildung 6 verdeutlicht die Verkettung. Links stehen strukturelle Gegebenheiten der Fläche, die kurzfristig nur begrenzt veränderbar sind und zu hohen Stückkosten beitragen. Rechts stehen offene Ineffizienzen, die trotz erprobter Praxismodelle bestehen bleiben, vom leeren Rückweg bis zu Bewilligungs- und Föderalismusfragen. Beide Seiten erhöhen die Stückkosten. Analytisch lässt sich der Kostendruck damit in weitgehend exogene Rahmenbedingungen und gestaltbare Ineffizienzen unterscheiden. Letztere bilden den Ansatzpunkt für die in Kapitel 5 dargestellten Lösungsansätze.

Angaben mit (×) = Zahl der stützenden Interviews

Herausforderungen der Fläche		Kostendruck	Noch offene Ineffizienzen	
Topografie und Umschlagstufen	(17×)	Hohe Stückkosten und fehlende Wirtschaftlichkeit (16×)	Bewilligungs- und Föderalismus-Reibung	(14×)
Abhängigkeit von einer Achse / Resilienz	(16×)		Leerer Rückweg / Warenstrom-Inparität	(11×)
Geringe Dichte und grosse Distanzen	(14×)		Kooperationsbarriere: Vertrauen und Verlustangst	(10×)
Saisonalität und Nachfragevolatilität	(14×)		Datenqualität / KI-Implementierung	(6×)
			Fehlende Infrastruktur / Energie	(4×)



Abbildung 6:
Von den Herausforderungen und offenen Ineffizienzen zum Kostendruck; Zahl der stützenden Interviews in Klammern.

Wie sich dieser Kostendruck im Betrieb auswirkt, zeigen zwei Fallvignetten, in denen dieselbe Kostenlogik auf unterschiedliche Aufgaben trifft. Die erste beschreibt eine autofreie Walliser Tourismusgemeinde, die die Feinverteilung im Ort selbst betreibt und politisch verantwortet. Die zweite verdichtet die Angebotsperspektive von Dienstleistern und Detailhandel, für die sich die Kostenlogik zur Frage der Tragfähigkeit und Finanzierung zuspitzt.

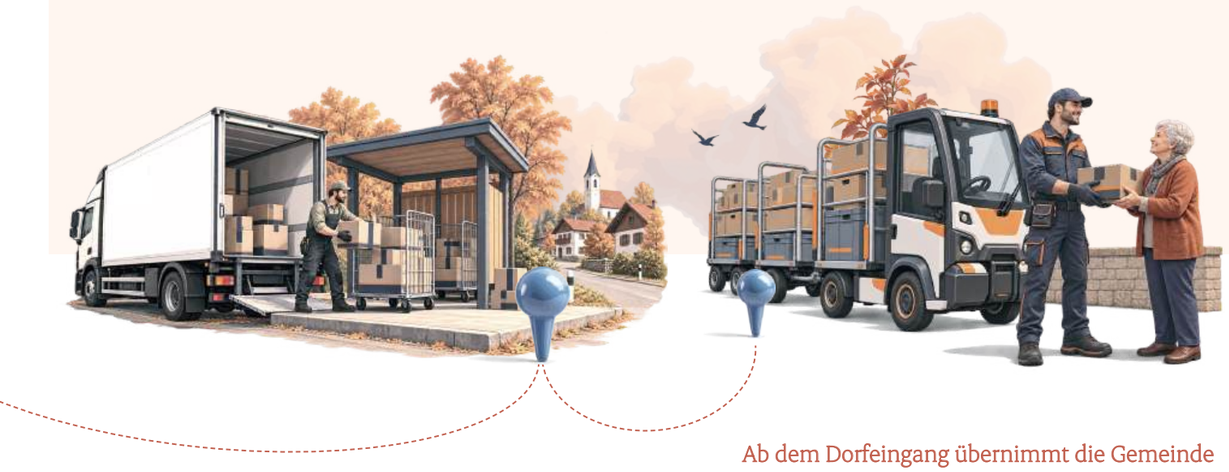
Versorgung als kommunale Aufgabe (Gemeindeperspektive)

In einer autofreien Tourismusgemeinde führt die Gemeinde die Feinverteilung selbst aus. Die nationalen Transportunternehmen liefern bis zum Umschlagplatz am Dorfeingang und fahren wieder ab; von dort verteilt der gemeindeeigene Transportdienst mit vier Elektrofahrzeugen und 400 Stellenprozenten. Abgerechnet wird nach aufgewendeten Stunden; rund 70 Prozent des Umsatzes stammen aus dieser Verrechnung mit den Transportfirmen, die übrigen 30 Prozent aus privaten Aufträgen jener Empfänger, die ihre Ware ab Dorfeingang selbst organisieren müssen.

Gemeinsam mit einem privaten Mitbewerber deckt die Gemeinde 60 bis 70 Prozent des Volumens ab; den Rest fahren Firmen mit eigenen Elektrofahrzeugen. Der Betrieb trägt sich, doch ein sichtbarer Gewinn wäre politisch nicht durchsetzbar: **"Wir können uns natürlich als Gemeinde auch nicht irgendwo einen Gewinn auf die Fahne schreiben",** sonst verlange die einheimische Bevölkerung tiefere Preise. Zwei Engpässe prägen den Alltag.

Am Umschlagplatz fehlen Lagerflächen, sodass die Ware ohne Puffer weiterverteilt werden muss; und disponiert wird tagesaktuell: der Grossverteiler meldet morgens die Zahl der Rollcontainer, sechs passen auf ein Fahrzeug, das Leergut kommt auf der Rückfahrt mit. Weil die Fahrzeuge klein sind, erzeugt gerade der Grosskunde viel Binnenverkehr im autofreien Ort. Ein einziger Detailhandelscontainer mit 36 Rollcontainern bindet damit sechs Fahrten.

Was die Gemeindedokumente als Zukunftsthemen benennen (Service public aus Nutzersicht, interkommunale Zusammenarbeit und die Klärung der Rollen), ist im autofreien Ort bereits Tagesgeschäft. (Grundlage: DorfConnect+, ZUsammenKUNFT der Gemeinden 2026.)



Ab dem Dorfeingang übernimmt die Gemeinde die Feinverteilung mit eigenen Elektrofahrzeugen.

Seltene Anfahrten und Spezialausrüstung machen Transporte teils unwirtschaftlich.



Wirtschaftlichkeit der Fläche (Angebotsperspektive)

Aus der Angebotsperspektive verdichtet sich die Kostenlogik zu einem Tragfähigkeitsproblem. Ein Interviewpartner beschreibt höhere Kosten für Sendungen in periphere Zielorte als tariflich "de facto" gegeben; ihre Ursachen werden jedoch erst im Betrieb sichtbar.

Im Getränkebereich wird dieselbe Abladestelle ausserhalb der Saison nur noch jeden dritten Tag angefahren. Ist Spezialausrüstung wie eine bestimmte Kranauslegung erforderlich, werden Ladungen teilweise nicht angenommen, weil sie nur zu sehr hohen Kosten transportiert werden könnten. Bei Kleinst- und Einmalsendungen kann zudem der Aufwand für eine kantonale Sonderbewilligung ausser Verhältnis zum Auftragswert stehen. Mehrere Interviews beschreiben die Flächenversorgung deshalb als nur begrenzt eigenwirtschaftlich und teilweise auf Quersubventionierung angewiesen.

Bei der Post stehen den Erlösen des reservierten Dienstes von 940 Millionen Franken im Jahr 2024 Nettokosten der Grundversorgung von 363 Millionen Franken gegenüber; zugleich gingen die beförderten Briefmengen im Berichtsjahr um 6,4 Prozent zurück (PostCom, 2026). Flächendeckende Anbieter können sich nicht auf lukrative Räume beschränken, während Wettbewerber selektiv oder saisonal bedienen. Ein Interviewpartner beobachtet den stärksten Wettbewerb in Bergregionen während der Wintersaison. Im Detailhandel übernimmt eine betriebliche Kennzahl die Ausgleichsfunktion. Gesteuert wird über den Abladewert je Abladestelle; jeder Standort muss einen Mindestumsatz erreichen, wobei der Raumtyp für die Beurteilung nach Aussage des Unternehmens nur eine geringe Rolle spielt.

Wird der Mindestwert unterschritten, entscheidet nicht allein die kurzfristige Kalkulation. In einem Bündner Bergort bleibt ein Laden ausserhalb der Saison trotz geringer kommerzieller Attraktivität geöffnet. In einem weiteren Ort werden während der Hochsaison zwei Läden betrieben; einer davon bleibt bewusst ganzjährig offen. Das Unternehmen beschreibt dies als internen, nicht öffentlichrechtlichen Versorgungsauftrag. In solchen Fällen wird die Verfügbarkeit höher gewichtet als die isolierte Transportoptimierung.

Ein Interviewpartner verweist zudem auf Besonderheiten des schweizerischen Tarifsystems und einen im nationalen Vergleich weniger intensiven Wettbewerb. Die Wirtschaftlichkeit der Fläche ist damit nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern auch der Tragfähigkeit und Finanzierung.

Beide Perspektiven verweisen auf denselben Befund: Die Herausforderungen der Flächenversorgung sind nicht ausschliesslich technischer Natur und können nicht von einzelnen Akteuren allein gelöst werden.

5. Lösungsansätze und Praxismodelle

Den sechs strukturellen Rahmenbedingungen stehen Lösungsansätze gegenüber, die in der Schweiz bereits erprobt werden, bislang jedoch meist in einzelnen Anwendungsfällen und nur selten flächendeckend. Im Folgenden werden daraus Handlungsfelder abgeleitet und drei Umsetzungsebenen zugeordnet: der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene, der kommunalen und regionalen Ebene sowie der Finanzierungs- und Governance-Ebene.

5.1 Von Herausforderungen zu Handlungsfeldern

Aus den Herausforderungen lassen sich sechs miteinander verbundene Handlungsfelder ableiten: Sendungen bündeln und neutral disponieren, multimodale Ketten über Schiene und Seilbahn stärken, Rückfrachtpotenziale erschliessen, Mikro-Hubs und Umschlagknoten ausbauen, Datenstandards und Datenaustausch etablieren sowie Trägerschaft und Finanzierung klären. KI-gestützte Disposition und Prognose wirken dabei als Querschnittsinstrument, dessen Nutzen eine belastbare Datenbasis und Kooperation voraussetzt. Die Literatur zeigt, dass horizontale Kooperation insbesondere von Vertrauen, einer fairen Verteilung der Kooperationsgewinne und einer neutralen Trägerschaft abhängt (De Meyer et al., 2023; Pekkala et al., 2025; Zhou & Huang, 2022). In den 21 Interviews wurden Bündelung und neutrale Disposition am häufigsten als Lösungsrichtung genannt (19 Interviews), gefolgt von KI-gestützter Disposition und Prognose (17), multimodalen Ketten über Schiene und Seilbahn (16), Mikro-Hubs und Umschlagknoten (11) sowie Datenstandards und Plattformen (10). Diese Häufigkeiten messen die Breite der Nennung, nicht die erwartete Wirkung. Abbildung 7 ordnet die Handlungsfelder als Haus: Datenstandards und Datenaustausch bilden das Fundament, die operativen Hebel die tragenden Elemente und die Klärung von Trägerschaft und Finanzierung das Dach.

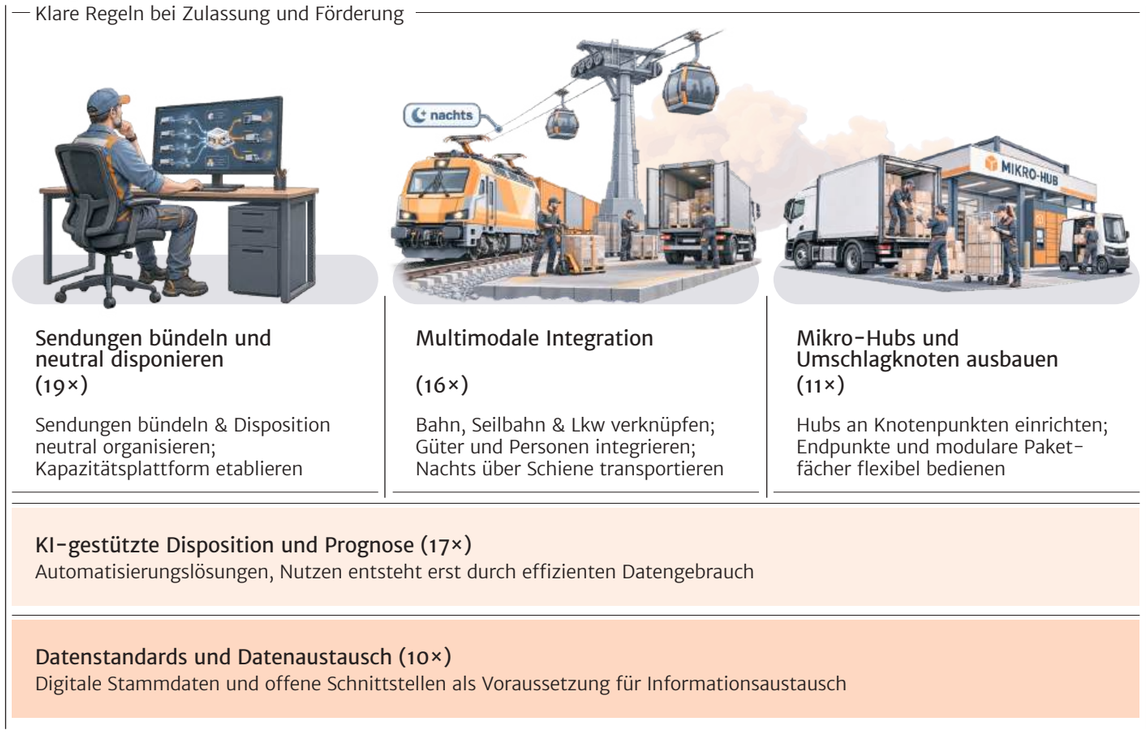


Abbildung 7:
Haus der Handlungsfelder für die periphere Logistik; Zahl der stützenden Interviews in Klammern.

Die Einordnung zeigt ein Grundmuster: Organisatorische Ansätze werden in den Interviews breiter gestützt als rein technische Lösungen. Ihre Umsetzung ist jedoch besonders anspruchsvoll, wenn mehrere rechtlich eigenständige Akteure gemeinsame Entscheidungen treffen müssen.

5.2 Betriebliche und überbetriebliche Ebene

Auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ist die Bündelung der am breitesten gestützte Hebel. Ein Interviewpartner fasst den Engpass mit den Worten zusammen: "Wir überschätzen Infrastruktur und unterschätzen Netzwerk". Dauerhafte Kooperation setzt eine faire Aufteilung von Nutzen und Aufwand sowie eine transparente Verrechnung voraus; in der Praxis stehen dem häufig Befürchtungen gegenüber, Umsatz, Kundenbeziehungen oder Marge zu verlieren. Die Literatur nennt Überschussgewinne, Aufteilungsmechanismen und Reputationseffekte als Stabilitätsbedingungen (Zhou & Huang, 2022). Eine Möglichkeit ist die neutrale Disposition beziehungsweise ein White-Label-Modell, bei dem ein unabhängiger Verteiler Sendungen mehrerer Anbieter bündelt, ohne mit ihnen um die Endkundenbeziehung zu konkurrieren. Für die untersuchte Konstellation in Wallonien war dieses Modell kosten- und emissionsseitig vorteilhaft (De Meyer et al., 2023). Kooperationen müssen jedoch wettbewerbsrechtliche Grenzen beachten; besonders sensibel sind der Austausch preisrelevanter Informationen sowie Absprachen über Preise, Kunden oder Märkte.

Wo die eigenen Volumina für eine Bündelung nicht ausreichen, kann die Mitnutzung bestehender Kapazitäten eine Alternative bieten. Multimodale Lösungen sind in der Praxis erprobt. Eine Bergbahn mit Güter-Personen-Mischbetrieb zeigt, wie freie Kapazitäten des Personenverkehrs für Güter genutzt werden können. Dies entspricht den in der Literatur beschriebenen Kosten- und Erreichbarkeitspotenzialen integrierter Verkehre (Cavallaro & Nocera, 2023; Parmaksız et al., 2026). Das Appenzeller Vorderland erprobt mit einem fahrerlosen Ruftaxi eine neue Form bedarfsgesteuerter Mobilität; welche Schlussfolgerungen sich daraus für Güterverkehre ableiten lassen und ob Mehrverkehr entsteht, ist noch offen. Die Tragfähigkeit der Schiene wird in den Interviews nicht einheitlich beurteilt. Ein nationaler Stückgutlogistiker bewertet sie für sein Geschäftsmodell bislang als nicht konkurrenzfähig und vor allem für grosse Verlader als finanzierbar; zugleich können volatile Mengen und steigende E-Commerce-Anforderungen bestehende Lösungen infrage stellen. Auch regulatorische Änderungen können die Arbeitsteilung der Verkehrsträger verschieben.

Ein Interviewpartner warnt, eine vollständige Aufhebung des Nachtfahrverbots könne den Nachtsprung der Bahn schwächen, und plädiert für eine gezielte Anpassung statt einer vollständigen Aufhebung.

Ein weiterer Hebel ist die Rückfracht. Da entsprechende Mengen in eingangslastigen Regionen knapp sind, konkurrieren Verkehrsträger teilweise um dieselben Potenziale. So wurden die Entsorgungstransporte einer Gemeinde von der Schiene auf die Strasse verlagert.

Die gemeinsame Beförderung von Personen und Gütern nutzt bestehende Bahnkapazitäten effizienter und stärkt die regionale Versorgung.



5.3 Kommunale und interkommunale Kooperation

Was auf betrieblicher Ebene an der Ortsgrenze endet, setzt sich auf kommunaler Ebene fort. In einzelnen autofreien Orten organisiert und bündelt die Gemeinde die letzte Meile selbst und übernimmt damit neben ihrer Regelsetzungsfunktion eine operative Rolle. Mikro-Hubs und Umschlagpunkte am Taleingang können in Verbindung mit flexiblen Abhol- und Zustellpunkten die Bündelung verbessern. Modellstudien zeigen, dass Paketstationen der Hauszustellung gerade im ländlichen Raum kostenseitig überlegen sein und von mehreren Zustellern gemeinsam genutzt werden können (Seghezzi et al., 2022; Madleňáková et al., 2023). Nach Aussage eines Interviewpartners ist das heutige gesetzliche Ablagekonzept jedoch auf Briefe zugeschnitten und müsste für modulare Paketfächer weiterentwickelt werden.

Über einzelne Gemeinden hinaus bieten interkommunale Zusammenarbeit und Shared Services zusätzliche Potenziale. Das Konzept "ZUsammenKUNFT der Gemeinden 2026" und der DorfConnect+-Service-Hub zielen darauf, Grundversorgung und Logistik regional zu bündeln. Dies entspricht dem Ansatz einer sozial orientierten, in die Daseinsvorsorge eingebetteten Regionallogistik (Greischel et al., 2024). Vergleichbare Bündelungslogiken finden sich im Detailhandel und auf kantonaler Ebene: Ein Nahversorger entwickelt den Laden als Plattform, die um Postdienstleistungen und perspektivisch um Medikamente ergänzt werden kann. Ein kantonaler Vertreter plädiert dafür, Lebensmittel-, Gesundheits- und gesellschaftliche Versorgung gebündelt und zugleich gemeindespezifisch auszugestalten.

5.4 Wirtschaftlichkeit und Finanzierung

Der Universaldienst verpflichtet die Post, das ganze Land zu vergleichbaren Bedingungen zu versorgen. Seine Finanzierung stützt sich auf den reservierten Dienst, dessen Erlöse mit sinkenden Briefmengen zurückgehen. Zugleich stiegen die Nettokosten der Grundversorgung zwischen 2022 und 2024 von 260 auf 363 Millionen Franken (PostCom, 2026). Ein Interviewpartner beschreibt diese Entwicklung mit dem Bild, das Briefmonopol "versiegt". Im Rahmen der Weiterentwicklung der Postgesetzgebung sind daher Finanzierung und Trägerschaft der künftigen Grundversorgung zu klären. Die schweizerische Normierung der Grundversorgung über gesetzliche Standards bietet im internationalen Vergleich einen klaren, zugleich aber anpassungsbedürftigen Rahmen (Dehne & Egger, 2025).

Bei der Frage nach der Ausgestaltung dieses Rahmens sprechen sich mehrere Interviewpartner für klare Regeln statt einer ausschliesslich subventionsbasierten Steuerung aus. Die Fläche sei "nicht unbedingt mit Subventionen, sondern mit klaren Regeln" zu steuern. Die Literatur zeigt für integrierte Personen- und Güterverkehre, dass passagierbasierte Anreizverträge gegenüber kilometerbasierten Verträgen die Servicequalität bei geringerem Subventionsbedarf sichern können (He & Guan, 2023). Eine institutionelle Schnittstelle besteht darin, dass die Neue Regionalpolitik wirtschaftliche Anschubprojekte, nicht jedoch Verkehrsinfrastruktur fördert; für Letztere sind andere Instrumente von Bund und Kantonen zuständig. Für die periphere Logistik ergibt sich daraus keine durchgängige Trägerschaft. Auf kantonaler Ebene stehen unter anderem NRP-Darlehen, Hotelförderung und Arealentwicklung zur Verfügung, während einzelne Initiativen der Grundversorgung häufig nicht eigenwirtschaftlich sind. Wiederholt gefordert werden deshalb eine neutrale Trägerschaft oder Plattform sowie Datentransparenz. Auch die Literatur diskutiert die öffentliche Hand als mögliche neutrale Vermittlerin (Pekkala et al., 2025). Die auf betrieblicher Ebene beschriebene neutrale Disposition setzt eine solche institutionelle Verankerung voraus.



5.5 Technologie und künstliche Intelligenz

Über alle Ebenen stellt sich die Frage, welchen Beitrag Technologie und künstliche Intelligenz leisten können. Die Interviews deuten auf einen schrittweisen Nutzen, nicht auf einen grundlegenden Umbruch hin. Konkrete Einsatzfelder liegen in Disposition, Prognose, Kapazitätsplanung und Bündelung. In einem Praxistest mit Getränkekunden und guter Datenlage kam eine KI-gestützte Disposition nahe an den Plan eines sehr erfahrenen Disponenten heran. Voraussetzung waren eine hohe Stammdatenqualität und die durchgängige digitale Vernetzung von Fahrzeug, Auftrag und Disposition. Die Grenze liegt damit häufig weniger im Modell als in der Systemlandschaft; zugleich ist analytisch zwischen künstlicher Intelligenz und klassischer Business Analytics zu unterscheiden. Bei den Fahrzeugtechnologien verschiebt sich der Fokus der befragten Akteure von Drohnen, denen sie im Berggebiet derzeit kaum praktische Bedeutung beimessen, zu autonomen Fahrzeugen auf nachts wenig genutzten Strassen und zu fahrerlosen Rufangeboten. Technologie kann fehlende Infrastruktur jedoch nicht ersetzen. Dies gilt insbesondere für die Dekarbonisierung, die neben Fahrzeugen auch Lade- und Netzinfrastruktur erfordert. Für ein beschriebenes Anwendungsszenario wurde ein Anstieg des Strombedarfs auf etwa das Fünffache erwartet; zugleich können getrennt geplante Netze und Ladepunkte zu Überkapazitäten führen.

Die Literatur diskutiert Lastwagen-Drohnen-Kombinationen als mögliche Option für schwieriges Terrain, weist jedoch auf ungelöste Fragen der Regulierung, Reichweite und Akzeptanz hin (Kaplan & Heaslip, 2024). Patentanalysen zeigen zudem eine dynamische technologische Entwicklung in der Berglogistik, erlauben aber noch keine Aussage über die breite betriebliche Umsetzung (Teshome, Podrecca & Orzes, 2024). Auch beim Truck-Platooning hängt der Nutzen von unternehmensübergreifender Kooperation ab (Eitrheim et al., 2022). Technologie entfaltet ihr Potenzial somit erst auf der Grundlage gemeinsamer Standards, verfügbarer Daten und abgestimmter Prozesse.

6. Fazit und Ausblick Peripherie

6.1 Kernbefunde

Insgesamt zeigt die Studie, dass die zentralen Herausforderungen der Peripherie in der Auslastung und in der Verteilung von Verantwortung liegen. Der am breitesten gestützte Hebel ist die Bündelung und Vernetzung; entscheidend ist eine Optimierung des Gesamtsystems statt einzelner Fahrten. Multimodalität und die Integration von Güter- und Personenverkehr sind anschlussfähig und werden punktuell bereits praktiziert. Künstliche Intelligenz wirkt als unterstützendes Instrument, setzt aber Kooperation und belastbare Daten voraus. Damit bestätigt die schweizerische Empirie zentrale Befunde des internationalen Forschungsstands und ergänzt sie um kontextspezifische Erkenntnisse zur alpinen Anbieterkooperation, zur touristischen Saisonalität und zur Topografie als Kostentreiber.

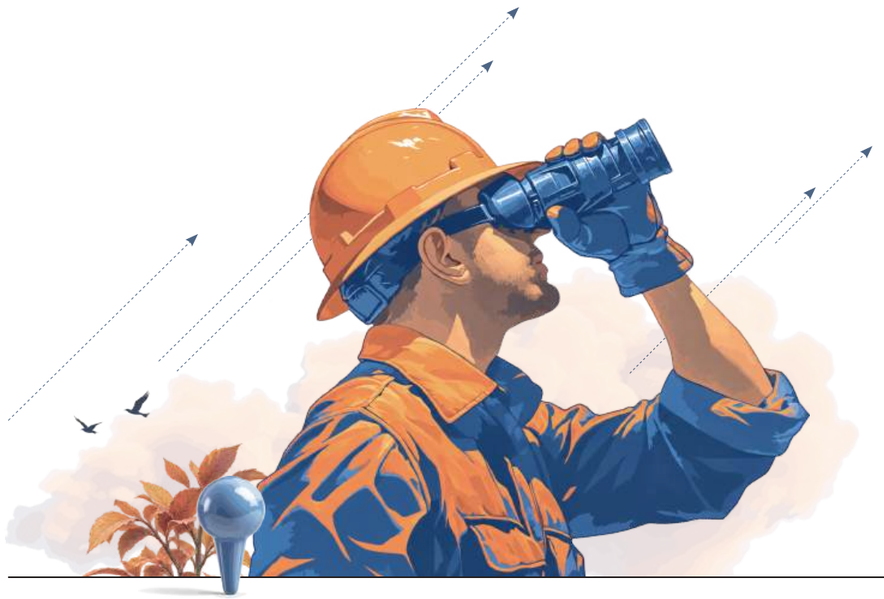


6.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Befunden folgt weniger ein Katalog isolierter Massnahmen als die Anforderung, strategische Rahmenbedingungen und operative Umsetzung aufeinander abzustimmen. Dies zeigt sich besonders beim Umgang mit Saisonalität. Die Tourismusstrategie des Bundes nennt den Ausbau des Sommer-, Herbst- und Ganzjahrestourismus sowie die Ausrichtung auf schneeunabhängige Angebote als Ziele (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2021). Nach öffentlich kommunizierten Planungen soll Anfang 2027 eine neue Tourismusstrategie verabschiedet werden (Kämpf, 2026). Da in den Berggebieten rund ein Fünftel der Wertschöpfung vom Tourismus abhängt (regiosuisse, o. J.), sollten Tourismus-, Regional- und Versorgungsplanung stärker miteinander verknüpft werden. Eine gleichmässiger über das Jahr verteilte Nachfrage kann die logistische Grundauslastung stabilisieren und damit Bündelung, Multimodalität und verlässliche Bedienfrequenzen erleichtern. Sie ist jedoch kein logistischer Selbstzweck und muss gegen zusätzliche Verkehrs- und Umweltwirkungen abgewogen werden. Für die Nahversorgung bleibt insbesondere die geringe Auslastung ausserhalb der Saison eine Engstelle. Logistische Kapazitäten und regionale Entwicklungsziele sollten deshalb gemeinsam geplant werden.

6.3 Ausblick

Die vordringliche Aufgabe ist eine klare Trägerschaft mit fairen und transparenten Regeln. Wird die Flächenversorgung als Gesamtsystem gestaltet, können Bündelungs- und Kooperationspotenziale erschlossen werden. Ohne eine tragfähige Anschlussfinanzierung steigt dagegen das Risiko, dass Leistungen mit rückläufiger Quersubventionierung unter Druck geraten. Für die Umsetzung sollten der Bündelungsgrad, die Auslastung je Fahrt, der Aufwand der Umschlagstufen, der Anteil genutzter Rückfracht und die Bedienfrequenz in der Zwischensaison systematisch erfasst werden. Diese Kennzahlen ermöglichen belastbare Stückkostenvergleiche zwischen Berg- und Talregionen. Für kooperative Modelle ist zudem ein vorab vereinbarter Verteilungsschlüssel erforderlich, der Kosten und Bündelungsgewinne nachvollziehbar zuordnet. Eine weitere offene Aufgabe ist die Integration von Energie- und Logistikplanung: Mit der Dekarbonisierung steigt der Strombedarf, während getrennt entwickelte Netze und Ladeinfrastrukturen ineffiziente Parallelkapazitäten erzeugen können.



Datengrundlage

Die Studie beruht auf 21 Experteninterviews. Wir danken folgenden Unternehmen und Institutionen, die zwischen Juli und August 2026 ihre Fachexpertise zur peripheren Versorgung geteilt haben:

Alpin Cargo
C. Ruffiner

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Cargo24
R. Einstein

Coop
F. Dietrich

Denner
M. Graber

Galliker
C. Galliker

Gemeinde Saas-Fee
B. Kalbermatten

Jungfraubahnen
S. Würgler und R. Oswald

Kanton Appenzell Ausserrhoden, Standortförderung
T. Grosjean

Lagerhäuser Aarau
N. Barazetti

Matterhorn Gotthard Bahn
B. Eberhardt

Migros
S. Mengel

Murpf
R. Siegenthaler

Planzer
R. Wullschleger

Post CH
T. Wälchli

Rigi Bahnen
F. Füssenich

Schöni Transport
M. Ley

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bereich Regionalpolitik
S. Kollbrunner

Swisscom
R. Drenth

Swissconnect
C. Masoner

Volg Konsumwaren
S. Trabelsi

Literaturverzeichnis und Methodik

Bundesamt für Statistik. (2026a).

Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT): Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Jahr, Kanton, Wirtschaftsabteilung und Beobachtungseinheit, 2011 bis 2024 (STAT-TAB px-x-0602010000_101).

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000_101/px-x-0602010000_101/px-x-0602010000_101.px

Bundesamt für Statistik. (2026b).

Strukturerhebung: Erwerbstätige nach ausgeübtem Beruf (CH-ISCO-19), Jahresblätter 2010 bis 2024 (Tabelle su-d-40.02.03.02.01.03.10).

Abgerufen am 10.08.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/asset/de/su-d-40.02.03.02.01.03.10

Bundesamt für Statistik. (2026c).

Beschäftigungsstatistik (BESTA): Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten und offene Stellen nach Wirtschaftsabschnitt, Quartalswerte bis erstes Quartal 2026.

Abgerufen am 05.08.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik.html

Bundesamt für Statistik. (2026d).

Grenzgängerstatistik (GGS): Grenzgänger nach Wirtschaftszweig, Erwerbsstatus und Wohnsitzland (Datensatz DF_GGS_4).

Abgerufen am 26.08.2026 von:

https://stats.swiss/vis?lc=de&df[ds]=disseminate&df[id]=DF_GGS_4&df[ag]=CH1.GGS

Bundesamt für Statistik. (2026e).

Schweizerische Lohnstrukturerhebung: Monatlicher Bruttolohn nach Grossregion, Berufsgruppe, Lebensalter und Geschlecht, Wellen 2012 bis 2024 (STAT-TAB px-x-0304010000_205).

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0304010000_205/px-x-0304010000_205/px-x-0304010000_205.px

Bundesamt für Statistik. (2026f).

Schweizerische Lohnstrukturerhebung: Spezialauswertung für die Universität St. Gallen, Zentralwert und Tieflohnanteil nach Berufsgattung CH-ISCO-19, Welle 2024.

Unveröffentlichte Datenlieferung vom August 2026.

Bundesamt für Statistik. (2026g).

Schweizerischer Lohnindex: Nominal- und Reallohnindex nach Wirtschaftsabschnitt, Basis 2020 = 100 (Reihe ts-x-03.04.03.00.06).

Abgerufen am 26.08.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeits-kosten/lohnindex.html

Bundesamt für Statistik. (2026h).

Statistik der beruflichen Grundbildung 2025: Lehrverträge, Abschlussprüfungen und Lehrvertragsauflösungen nach Beruf; Eintritte nach Ausbildungsfeld (STAT-TAB px-x-1502020100_103).

Abgerufen am 05.08.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung.html

Bundesamt für Statistik. (2026i).

Abschlüsse der eidgenössischen Fachausweise nach Bildungsart, Wohnkanton, Geschlecht und Jahr (STAT-TAB px-x-1503030000_202).

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-1503030000_202/px-x-1503030000_202/px-x-1503030000_202.px

Bundesamt für Statistik. (2026j).

Schweizerische Lohnstrukturerhebung (LSE) im Jahr 2024: Erste Ergebnisse [Medienmitteilung].

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://www.admin.ch/de/newnsb/CzozNgBTCJOrNyvwsItyp

Deutsche Bundesbank. (2026).

Deutschland-Prognose: Energiepreisschock treibt Teuerung an und bremst die Konjunkturerholung. Monatsbericht Juni 2026.

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://publikationen.bundesbank.de/publikationen-de/berichte-studien/monatsberichte/monatsbericht-juni-2026-998608

Eidgenössische Postkommission. (2026).

Wandel auf dem Postmarkt und Finanzierungsdruck auf der Grundversorgung [Medienmitteilung vom 25. Juni 2026].

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.postcom.admin.ch/de/newnsb/KHNMgGTt-ALgd-naPfusWw

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (2025).

Schweiz–EU in Zahlen: Statistiken zu Handel, Bevölkerung und Verkehr.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.europa.eda.admin.ch/dam/de/sd-web/fFO80ZMT-T05t/20250611%20Schweiz-EU%20in%20Zahlen%202025.pdf

Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nowacki, K., Rosłaniec, M., & Troszyński, M. (2025).

Generative AI and jobs: A refined global index of occupational exposure (ILO Working Paper 140).

Internationale Arbeitsorganisation.

https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure

GS1 Switzerland, & Universität St. Gallen. (2026).

Logistikmarktstudie Schweiz 2026, Ausgabe 1: Gesamtmarktbetrachtung.

Bern und St. Gallen.

Kläui, J., & Siegenthaler, M. (2025).

KI und der Schweizer Arbeitsmarkt: Erste Evidenz zu Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit und Stellenausschreibungen.

KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich.

https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/newsletter/KOF_Studie_KI_Schweizer_Arbeitsmarkt.pdf

Schweizerische Post. (2025).

Post-Mitarbeitende erhalten bis zu 1,6 Prozent mehr Lohn [Medienmitteilung vom 29. April 2025].

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://site.post.ch/de/ueber-uns/medien-stelle/medienmitteilungen/post-mitarbeitende-erhalten-bis-zu-1-6-prozent-mehr-lohn

Staatssekretariat für Wirtschaft. (2026a).

Arbeitsmarktstatistik AMSTAT: Registrierte Arbeitslose und Stellensuchende nach ausgeübtem Beruf (CH-ISCO-19, Berufsuntergruppen), Jahresdurchschnitte 2018 bis 2025.

Sonderauswertung für die Universität St. Gallen, August 2026.

https://www.amstat.ch/v2/amstat_de.html

Staatssekretariat für Wirtschaft. (2026b).

Konjunkturprognose: Iran-Krise trübt die Aussichten [Medienmitteilung vom 18. Juni 2026].

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.seco.admin.ch/dam/de/sd-web/X6yzdoTTpxsm/2026-2-prognose-konjunktur-schweiz-SECO.pdf

Statistisches Bundesamt. (2026a).

Bruttoinlandsprodukt: Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 2. Quartal 2026 (Pressemitteilung Nr. 303 vom 25. August 2026).

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/08/PD26_303_811.html

Statistisches Bundesamt. (2026b).

Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2025 um 0,2 % gewachsen (Pressemitteilung Nr. 017 vom 15. Januar 2026).

Abgerufen am 07.09.2026 von:

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/01/PD26_017_811.html

Stellenmarkt-Monitor Schweiz. (2026).

Scientific Use File 669, Fassung 11.0: Stelleninserate nach Beruf (CH-ISCO-19), Jahresdateien 2018 bis 2025 [Datensatz].

Universität Zürich. Bezogen über SWISSUbase am 7. September 2026; eigene Auswertung.

https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/

World Economic Forum. (2025).

The Future of Jobs Report 2025.

World Economic Forum.

https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025

Bäßmann, F. N., Heumann, M., Staritz, J., Bienzeisler, L., Wage, O., & Breitner, M. H. (2026).

Impacts of green last mile logistics innovations in urban and rural areas: A Delphi study.

European Transport Research Review, 18(1), 18.

https://doi.org/10.1186/s12544-026-00779-4

Bundesamt für Statistik. (2023).

Güterverkehr in der Schweiz 2022.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/asset/de/29365208

Bundesamt für Statistik. (2025).

Schweizer Tourismusstatistik 2023.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.bfs.admin.ch/asset/de/33367833

Cavallaro, F., & Nocera, S. (2023).

Flexible-route integrated passenger–freight transport in rural areas.

Transportation Research Part A: Policy and Practice, 169, 103604.

https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.103604

Dehne, P., & Egger, T. (2025).

Versorgung in ländlichen Räumen: Daseinsvorsorge in Deutschland und Grundversorgung in der Schweiz im Vergleich.

Zeitschrift für Politikwissenschaft, 35(4), 799–818.

https://doi.org/10.1007/s41358-025-00442-9

Literaturverzeichnis und Methodik

De Meyer, A., Guisson, R., Verbelen, G., & Van Hulle, F. (2023).

The impact of different cooperation strategies on the efficiency of rural parcel deliveries.

Transportation Research Procedia, 72, 2331–2338.

https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.724

Eidgenössische Postkommission. (2026).

Jahresbericht 2025.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.postcom.admin.ch/de/jahresberichte

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation. (2017).

Nationales Personenverkehrsmodell (NPVM): Reisezeit zu Zentren. Bundesamt für Raumentwicklung ARE.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.are.admin.ch/de/npvm

Eitrheim, M. H. R., Log, M. M., Tørset, T., Levin, T., & Pitera, K. (2022).

Opportunities and barriers for truck platooning on Norwegian rural freight routes.

Transportation Research Record, 2676(6), 810–824.

https://doi.org/10.1177/03611981221076438

Evangelista, P., Williger, B., Gebresenbet, G., & Micheletti, S. (2021).

Managing logistics and supply chain in rural areas: A systematic analysis of the literature and future directions.

Smart Innovation, Systems and Technologies, 178, 157–166.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-48279-4_15

Greischel, E., Nagy, E., Conrad, A., & Schäfer, M. (2024).

Social logistics: Rethinking public transport as a regional distributor of goods in rural areas.

Raumforschung und Raumordnung, 82(2), 114–126.

https://doi.org/10.14512/rur.1690

Hageback, C., & Segerstedt, A. (2004).

The need for co-distribution in rural areas: A study of Pajala in Sweden.

International Journal of Production Economics, 89(1), 153–163.

https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.006

He, D., & Guan, W. (2023).

Promoting service quality with incentive contracts in rural bus integrated passenger-freight service.

Transportation Research Part A: Policy and Practice, 175, 103781.

https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.103781

Hofmann-Souki, S., Wojtech, A., Schäfer, M., & Conrad, A. (2024).

Analysing micrologistics initiatives in rural areas: Approaches to typologise and assess complex logistics solutions in regional supply networks.

Journal of Rural Studies, 110, 103348.

https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103348

Kämpf, R. (2026, 15. Juni).

Zukunftsfähige Tourismuspolitik. EventEmotion.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.eventemotion.ch/zukunftsfaehige-tourismuspolitik/

Kaplan, M., & Heaslip, K. (2024).

Literature synthesis of emerging last-mile delivery technologies and their applications to rural areas: Drones, autonomous delivery vehicles, and truck-drones.

Transportation Research Record, 2678(12), 746–763.

https://doi.org/10.1177/03611981241248156

Kou, X., Zhang, Y., Long, D., Liu, X., & Qie, L. (2022).

An investigation of multimodal transport for last mile delivery in rural areas.

Sustainability, 14(3), 1291.

https://doi.org/10.3390/su14031291

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024).

Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz.

Beltz Juventa.

Li, Z. C., Bing, X., & Fu, X. W. (2025).

A hierarchical hub location model for the integrated design of urban and rural logistics networks under demand uncertainty.

Annals of Operations Research, 348(2), 1087–1108.

https://doi.org/10.1007/s10479-023-05189-6

Lordieck, J., Ruesch, M., Haefeli, U., & Arnold, T. (2024).

Freight transport by vans in Switzerland: Operational profiles, challenges and options for action.

Transportation Research Procedia, 79, 353–360.

https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.03.047

Madleňáková, L., Madleňák, R., & Komačková, S. (2023).

Parcel delivery in a rural mountainous region.

Transport Means – Proceedings of the International Conference, 1, 87–92.

Myni Gmeind, & Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. (2026).

DorfConnect+: Grundversorgung vernetzt

[Ideenskizze, Februar 2026].

Myni Gmeind, & Schweizerischer Gemeindeverband. (2026).

Workshop-Konzept für die ZUsammenKUNFT der Gemeinden 2026: Lebensraum Gemeinde in der Zukunft

[Internes Arbeitsdokument].

Parmaksız, D., Ülkü, M. A., Mansouri, B., Özbilge, A., & Toktaş, D. (2026).

Towards sustainable and equitable accessibility for rural communities: An optimization model for an integrated passenger and freight transportation system with parcel lockers.

Socio-Economic Planning Sciences, 105, 102492.

https://doi.org/10.1016/j.seps.2026.102492

Pekkala, V., Toivanen, L., Känsäkoski, J., & Leviäkangas, P. (2025).

Digital platforms in localising the markets and supply chains in rural areas.

In Transport Transitions (Lecture Notes in Mobility, S. 409–414). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-95284-5_57

Prockl, G., Williger, B., Tampe, M., Vakulenko, Y., & Hellström, D. (2021).

Rural supply chain management: A multidimensional framework for future research in Europe.

International Journal of Business and Systems Research, 15(6), 701–726.

https://doi.org/10.1504/IJBSR.2021.118784

Quintero-Araujo, C. L., Pagès-Bernaus, A., Juan, A. A., Travesset-Baró, O., & Jozefowiez, N. (2016).

Planning freight delivery routes in mountainous regions.

Lecture Notes in Business Information Processing, 254, 123–132.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-40506-3_13

Rao, W., Miao, X., & Zhu, Q. (2026).

Operation model and key methods for rural collaborative pickup and delivery considering the passenger-freight integration of rural bus.

System Engineering Theory and Practice, 46(2), 738–758.

https://doi.org/10.12011/SETP2024-1416

regiosuisse. (o. J.).

Tourismus.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://regiosuisse.ch/node/3407

regiosuisse. (2024).

Regionenmonitoring: Wohnbevölkerung.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://regiosuisse.ch/regionenmonitoring/wohnbevoelkerung

Seghezzi, A., Siragusa, C., & Mangiaracina, R. (2022).

Parcel lockers vs. home delivery: A model to compare last-mile delivery cost in urban and rural areas.

International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 52(3), 213–237.

https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2020-0072

Staatssekretariat für Wirtschaft. (2021).

Tourismusstrategie des Bundes. Der Bundesrat.

Abgerufen am 08.09.2026 von:

https://www.seco.admin.ch/de/tourismusstrategie

Teshome, M. B., Podrecca, M., & Orzes, G. (2024).

Technological trends in mountain logistics: A patent analysis.

Research in Transportation Business and Management, 57, 101202.

https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101202

Teshome, M. B., Rasool, F., & Orzes, G. (2024).

Mountain logistics: A systematic literature review and future research directions.

Logistics, 8(4), 115.

https://doi.org/10.3390/logistics8040115

Wei, D. S., Hakam, H., & Deng, Z. (2008).

Logistics network in sparsely populated area: A case of logistics network between southern and northern parts of Norway with Narvik as conjunction point.

Proceedings of the 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, 1, 1251–1255.

https://doi.org/10.1109/SOLI.2008.4686591

Xue, Y., Tu, H., Zhang, B., Tan, C., Kong, Q., & Guan, H. (2024).

The operation mechanism of integrating urban and rural passenger transportation and logistics under the strategy of rural revitalization: Case study of Lianhua County, China.

Case Studies on Transport Policy, 16, 101197.

https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101197

Yang, P., Huang, J., Wang, J., & Xiao, L. (2024).

Measuring accessibility and equity of rural logistics terminal facilities in China.

Acta Geographica Sinica, 79(11), 2739–2753.

https://doi.org/10.11821/dlxb202411003

Zhang, Q., & Mao, H. (2022).

An integrated method for locating logistic centers in a rural area.

Sustainability, 14(9), 5563.

https://doi.org/10.3390/su14095563

Zhou, X. X., & Huang, C. F. (2022).

Evolutionary game and its stability for joint distribution alliance of rural logistics.

Journal of Transportation Systems Engineering and Information Technology, 22(1), 265–272.

https://doi.org/10.16097/j.cnki.1009-6744.2022.01.028

Danksagungen

Unser besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die mit ihrem Wissen und Engagement zum Gelingen dieser Ausgabe beigetragen haben, sowie der Trägerschaft für ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung.

Ebenso danken wir weiteren Experten im Bereich Logistik und Supply Chain Management für ihr wertvolles Wissen und ihre Unterstützung.

GS1 Switzerland

Herausgeber:
GS1 Switzerland

Erstellung und Redaktion:
Universität St. Gallen

Praxistransfer:
Trägerschaft Logistikmarktstudie

Universität St.Gallen
Institut für Produktions- und Supply Chain Management

Universität St.Gallen (HSG) – Institut für Produktions- und Supply Chain Management (PSCM-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Prof. Dr. Julia Arlinghaus
Institutsleiterin

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen



Dr. Ludwig Häberle
Vizedirektor

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen



Simon Waibel
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen

MIGROS

PLANZER

LAGERHÄUSER AARAU

SWISSLOG

SBB CFF FFS

JUNGHEINRICH

eraneos

Galliker Transport & Logistics

GILGEN LOGISTICS SYSTEMS

STELOG

Volg

proLogistik GROUP

03

LMS
Logistikmarktstudie
Schweiz

GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern
Schweiz

Ausgabe — Herbst