

# DACHSER magazin

Die Welt der intelligenten Logistik ■

---

## Route 2030

Strategien für  
herausfordernde Zeiten



# Treffsicher

Märkte bewegen Menschen, Menschen bewegen Märkte.  
Marktplätze sind seit Menschengedenken mehr als  
Geschäftsansiedlungen: Sie sind Orte der Information,  
Inspiration und Vernetzung.



## 110,2 Dezibel

laut schreit Joachim Pfaff, alias „Wurst-Achim“. Das entspricht dem Lärm einer Motorsäge in einem Meter Abstand vom Ohr. Weltrekord für den Marktschreier aus Duisburg, der sich damit im Guinnessbuch der Rekorde verewigen konnte.



## 614.000 Quadratmeter

Fläche belegt die Bauma in München und gilt damit als die größte Messe der Welt. Experten aus der Bau-, Baustoff- und Bergbaumaschinenindustrie und die interessierte Öffentlichkeit strömen alle drei Jahre in die Messehallen und auf das riesige Freigelände, um unter anderem hochhaus-hohe Kräne und tonnenschwere Baumaschinen zu begutachten. Zuletzt kamen knapp eine halbe Millionen Besucher.

## 323,9 Millionen

Liebesglück - und der Besuch dieser speziellen Online-Marktplätze steigt weiter. Zwar lernen sich die meisten Paare nach wie vor offline, über gemeinsame Freunde, kennen. Das Internet belegt Umfragen zufolge mittlerweile jedoch den zweiten Platz.

Nutzerinnen und Nutzer suchten 2021 auf Dating-Apps weltweit nach Partnerschaften und



## 20.000 Menschen

arbeiten Tag für Tag im „Kapalı Çarşı“ (Deutsch „Überdachter Markt“) von Istanbul. Der Bazar – so heißt ein Markt auf Persisch – beherbergt auf 31.000 Quadratmetern über 4.000 Geschäfte. Damit gilt er als größter überdachter Markt der Welt und als Urvater aller modernen Einkaufszentren. Es gibt ihn seit über 500 Jahren.

## 29.000.000.000.000

Dollar (in Worten 29 Billionen) betrug der Umsatz mit Aktien am New York Stock Exchange (NYSE) im Jahr 2021. Der Finanzplatz an der Wallstreet ist damit die nach dem Handelsvolumen mit Aktien größte Börse der Welt.



# Message from the CEO



Liebe Leserin, lieber Leser,

der griechische Philosoph Heraklit hatte recht: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Das ist in unruhigen, von globalen Krisen und Krieg geprägten Zeiten besonders eindringlich zu spüren. Sich einmal nach Innehalten, Durchatmen und einer Rückkehr von der rauen See in ruhige Fahrwasser zu sehnen, ist nur allzu menschlich.

Für ein Unternehmen ist das jedoch kein zukunftsfähiger Weg. Erst recht nicht, wenn Digitalisierung und Globalisierung sowie Demographie und Klimawandel die Agenda bestimmen.

Für Dachser heißt dies: Wir schauen sehr genau hin und hören gut zu, wie sich die Märkte und die Anforderungen an die Logistik verändern. Wir beschäftigen uns intensiv mit diesen Transformationen und stellen uns auf sie ein, denn genau das erwarten unsere Kunden und auch unsere Mitarbeitenden von uns. So wird der permanente Wandel zur Grundlage des künftigen Unternehmenserfolgs. Von diesem Weg, unserer Route ins Jahr 2030, erzählt die Titelstory dieser Ausgabe, die ich Ihnen gerne als Gedankenanstoß und Inspiration ans Herz legen möchte.

Das Jahr, in das wir gerade gestartet sind, wird uns aller Voraussicht nach viele Unsicherheiten bescheren. Aber es gibt auch schon erste Zeichen der Hoffnung und der konjunkturellen Entspannung. Es ist eben, Sie ahnen es bereits, nichts so beständig wie der Wandel.

Herzlichst Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'B. Eling'. The signature is fluid and cursive.

Burkhard Eling, CEO Dachser



06

## Titelstory

06

**Route 2030:**  
Strategien für herausfordernde Zeiten

## Forum

12

**Menschen & Märkte:**  
Aus Freude an der Arbeit

14

**Panorama:**  
Lernende Lieferketten: Resilienz  
nach dem Vorbild der Natur

## Kompetenz

16

**DACHSER Cosmetic Logistics:**  
Lösungen für die Kosmetik-Industrie

18

**Supply Chain Optimization:**  
Immer besser werden

22

**Aus dem Zukunftslabor:**  
Der magische Chatbot

24

**Marokko:**  
Vom Maghreb in die Weltmärkte

28

**Chancen in der Logistik:**  
Das Team ist alles

## Netzwerk

30

**Netzkompetenz:**  
News aus der Dachser-Welt

32

**Idea2net:**  
Innovationen von innen

## Good News

35

**Welcome back:** Dachser auf der  
transport logistic 2023

32



# Crossdocking

## Links in die digitale Welt von Dachser

### IT unter neuer Leitung

Ralf Morawietz verantwortet seit dem 1. Januar 2023 die Corporate IT von Dachser mit über 600 Mitarbeitenden. Der Logistik-IT-Manager wird die IT-Strategie sowie die Digitalisierung vorantreiben.

[https://bit.ly/DAmag\\_01\\_23\\_Ralf\\_Morawietz](https://bit.ly/DAmag_01_23_Ralf_Morawietz)



### Umziehen mit Qualität

Mit der Zertifizierung zum FAIM-PLUS-Mitglied hat das Umzugsunternehmen DACHSER & KOLB eine weitere Bestätigung für herausragendes Qualitätsmanagement erhalten.

[https://bit.ly/DAmag\\_01\\_23\\_FIDI\\_FAIM\\_Plus\\_Mitglied](https://bit.ly/DAmag_01_23_FIDI_FAIM_Plus_Mitglied)



### Angebaut

Das Dachser Logistikzentrum Bremen hat seine Umschlagfläche um rund 3.300 m<sup>2</sup> erweitert. Damit stehen in der Hansestadt nun insgesamt mehr als 12.000 m<sup>2</sup> Umschlaglager zur Verfügung.

[https://bit.ly/DAmag\\_01\\_23\\_Bremen](https://bit.ly/DAmag_01_23_Bremen)



### LogiMAT 2023

Automatisierung und Effizienz im Warehouse sind vom 25. bis 27. April auf der LogiMAT 2023 die Schwerpunktthemen am Messestand von Dachser. Treffpunkt Halle 7, Stand C02.

[https://bit.ly/DAmag\\_01\\_23\\_LogiMAT](https://bit.ly/DAmag_01_23_LogiMAT)



## Impressum

**Herausgeber:** DACHSER SE, Thomas-Dachser-Straße 2, 87439 Kempten, Internet: [dachser.com](http://dachser.com) **Gesamtverantwortlich:** Christian Weber **Redaktionsleitung:** Christian Auchter, Tel.: +49 831 5916 1426, Fax: +49 831 5916 81426, E-Mail: [christian.auchter@dachser.com](mailto:christian.auchter@dachser.com) **Redaktion:** Theresia Gläser, Andrea Reiter, Christian Weber **Vertrieb und Adressmanagement:** Andrea Reiter, Tel.: +49 831 5916 1424, E-Mail: [andrea.reiter@dachser.com](mailto:andrea.reiter@dachser.com) **Gesamtrealisierung:** Schick Kommunikation, Kerschensteinerstr. 25, 82166 Gräfelfing, E-Mail: [info@schick-kommunikation.de](mailto:info@schick-kommunikation.de) **Projektleitung:** Marcus Schick **Layout:** Ralph Zimmermann **Bildnachweis:** alle Fotos Dachser außer Gettyimages (S. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 23, 24, 25, 27), Techtronic Industries (S. 18, 19, 21), Port Tanger Med (S. 26), Mercedes-Benz (S. 31) **Druck:** Holzer Druck und Medien Druckerei und Zeitungsverlag GmbH, Fridolin-Holzer-Str. 22-24, 88171 Weiler im Allgäu **Auflage:** 28.000/63. **Jahrgang** **Erscheinungsweise:** 4 mal im Jahr **Sprachen:** Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch **Übersetzung:** Klein Wolf Peters GmbH, München. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifizierten und anderen kontrollierten Materialien.

## DACHSER eLetter: Jetzt abonnieren.

Spannende Storys aus der Welt der Logistik. Ganz einfach anmelden unter: [dachser.de/eletter](http://dachser.de/eletter)

Scannen Sie den QR-Code:



# Route 2030: Strategien für herausfordernde Zeiten

---



Wie sich globale Lieferketten in der geopolitischen und wirtschaftlichen Zeitenwende verändern, hat das DACHSER magazin in der vorherigen Ausgabe analysiert. Daran schließt sich die Frage an, wie sich Unternehmen aufstellen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein – und welchen Weg Dachser dabei einschlägt. Ein Kompass für die Reise zu neuen Horizonten.

Auf einmal ist alles anders. Das Wetter schlägt um. Der Wind bläst einem ins Gesicht. Der Weg auf den Gipfel wird beschwerlich, auch auf dem Meer türmen sich die Wellen und stemmen sich gegen das Kurshalten. Wolken und immer neue Nebelschwaden erschweren die Sicht. Dabei hatte die Reise doch so gut angefangen. Mit prachtvollem Sonnenschein, genussvollen Etappen, raschem Fortkommen und einer top-motivierten Reisegesellschaft. Alles nach Plan, die Erwartungen der Teilnehmenden noch übertreffend. In der Welt unterwegs zu sein, kann für Unternehmen gleichermaßen herrlich wie im nächsten Moment auch herausfordernd sein. Ökonomen beschreiben dies heute oft mit dem Akronym VUCA: Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Im Jahr 2023 setzt VUCA die Wegmarken für Wirtschaft, Handel und Logistik. Dabei vollziehen sich viele Veränderungen gleichzeitig und überlappend: Digitalisierung und Globalisierung schreiten ebenso voran wie der demografische Wandel und die Klimaerwärmung. Hinzu kommen die weltweiten Auswirkungen der Pandemie, Material- und Lieferengpässe sowie der Angriffskrieg gegen die Ukraine mit all seinen menschlichen Schrecken und Verwerfungen im Welthandel. Rasant steigende Energiekosten, Inflation und Zinssprünge sowie Handelsrestriktionen tun dabei ihr übriges. Experten stellen deswegen bereits ein Umdenken in den Lieferketten fest: weg von „Just-in-time“-Prozessen, die sich an möglichst geringen Kosten bei größtmöglicher Effizienz orientieren, hin zu mehr Resilienz etwa durch Dual Sourcing und mehr Lagerhaltung.

Diese komplizierte Gemengelage spiegelte sich zur Jahreswende sehr deutlich in den Prognosen von Ökonomen wider. So sagte der Internationale Währungsfonds IWF ein „wirtschaftlich schwieriges Jahr 2023“ voraus. Gegenüber dem US-Sender CBS zeigte sich IWF-Chefin Kristalina Georgiewa zu Jahresbeginn noch besorgt, dass 2023 die Hälfte der EU-Staaten in die Rezession schlittern könnten, weltweit würde es ein Drittel sein. „Warum? Weil die drei wichtigsten Wirtschaftsräume – die USA, EU und China – gleichzeitig schwächeln.“

Ob die Vorhersagen so eintreffen, ist allerdings fraglich. Denn auch die Prognosen werden immer schneller von der Realität eingeholt und oft überholt – zum Besseren wie zum Schlechteren. So hat der IWF im Februar seine Prognose zur Weltwirtschaft im laufenden Jahr leicht angehoben und vermeldet eine „unerwartet hohe Widerstandsfähigkeit“ in zahlreichen →

Wir hören sowohl unseren Kunden als auch unseren Mitarbeitenden aufmerksam zu, um ihre jeweiligen Bedürfnisse zu verstehen und gemeinsam die besten Lösungen für die Zukunft zu entwickeln.



Burkhard Eling, Dachser CEO

Volkswirtschaften. So gehen dann auch viele Experten davon aus, dass die Talsohle der globalen Konjunktur bereits erreicht ist und sich der Trend Ende 2023 oder Anfang 2024 sogar umkehren kann. Willkommen in der VUCA-Welt. Der US-amerikanische Informatiker Alan Kay schlussfolgert daraus: „Die beste Art, die Zukunft vorauszusagen, ist, die Zukunft zu erfinden.“

## Neue Horizonte im Blick

Das heißt: nicht nur in die Glaskugel schauen, sondern stattdessen die Initiative ergreifen und sich auf die Reise in eine neue, noch nicht erschlossene Welt machen, wo der Horizont mit jeder Etappe ein Stück weiter wird und sich entlang der ausgewiesenen, bekannten Pfade immer wieder neue Wege erschließen. Dachser hat diese Route der Transformation schon vor einigen Jahren eingeschlagen und weicht davon auch in der Krise nicht ab. „Unsere Botschaft an den Markt ist klar und eindeutig: Dachser ist ein verlässlicher Partner – im Boom, in der Krise und auch in Zeiten der Unsicherheit. Wir sind nicht das Fähnchen im Wind, sondern verfolgen konsequent unseren Kurs“, erklärt Dachser CEO Burkhard Eling.

„Um Wandel zu gestalten“, so Eling, „braucht es eine klare Vorstellung von dem eingeschlagenen Weg.“ Dachser habe dazu das Zielbild 2030 bestimmt. „Es sagt uns, WO wir hinvollen. Die Strategien verweisen darauf, WIE wir im Laufe dieses Jahrzehnts dorthin kommen werden. In guten wie in schwierigen Zeiten.“

Für Urlaubsreisende ist die Orientierung meist recht einfach: eine schöne Landschaft, ein Berg oder ein Bilderbuch-Strand auf einer paradisischen Insel. Nur die Fantasie setzt da die Grenzen. Für Unternehmen ergeben sich da allerdings deutlich weitergehende Fragestellungen: Welche Grundüberzeugungen und Werte leiten das Unternehmen auf seiner Reise in die Zukunft? Was ist der „Geschäftszweck“, und welche Parameter ergeben sich daraus für die Bestimmung des Unternehmenserfolgs? Was treibt das Unternehmen, seine Mitarbeitenden, aber auch die Kunden auf ihrer Reise an? Und wie verhält sich das Geschäftsmodell in einem sich dynamisch verändernden Umfeld?

## Zielbild für das Jahr 2030

Solche Fragen muss jedes Unternehmen für sich und seinen Markt beantworten. Ein Beispiel dafür liefert das Dachser-Zielbild 2030. In seiner Marktausrichtung tritt das Familienunternehmen an, zum Beginn der nächsten Dekade als der digitalisierteste Logistikdienstleister weltweit integrierte Logistiklösungen anzubieten. Und dabei am Markt führend in Qualität und Service zu sein. Etwa indem an die Stelle des für Kunden aufwendig zu orchestrierenden Klein-Klein an Dienstleisterbeziehungen passgenaue Lead-Logistics-Provider (LLP)-Lösungen treten. Die Grundlage dafür schafft ein ausbalanciertes, robustes Netzwerk im Zusammenspiel mit intelligenten, hoch integrationsfähigen IT-Systemen, die solche umfassenden Leistungserbringungen für Kunden weltweit ermöglichen.

Den zweiten Schwerpunkt des Dachser-Zielbilds 2030 bilden die Prozesse. Hierzu fördert der Logistikdienstleister ein End-to-End-Prozessdenken, baut das standardisierte Angebot für alle Verkehrsträger aus und macht seine Servicepartner noch mehr als bisher zu integralen Bestandteilen des globalen Dachser-Netzwerks. Mit deutlich gesteigertem Tempo bei der Digitalisierung und Automatisierung gilt es, entlang der Supply Chains bei allen Prozessen die Effizienz, Transparenz und Reaktionszeit nachhaltig zu verbessern.

Die dritte Ebene des Dachser-Zielbilds 2030 gehört dem Menschen. Im Verständnis von Logistik als ein „cyber-soziophysisches“ System ergibt sich für das Familienunternehmen ein klares Bekenntnis zu Multinationalität, Diversität und einer mitarbeiterzentrierten Kultur mit schnellen Lern- und Entscheidungszyklen.

„Unsere Stärke sind unsere Mitarbeitenden!“ Für Dachser CEO Burkhard Eling ist und bleibt der Faktor Mensch in der Logistik essenziell: „Die Stärke unserer Organisation liegt vor allem in unserem Netzwerk von Menschen, die die Leidenschaft für die Logistik teilen. Und das auf allen Ebenen, vom Management bis zu den Auszubildenden, von den kaufmännischen



Sicherer  
Zusammenhalt  
gewinnt



Miteinander geht es aufwärts

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zu den Logistics Operatives und den Fahrerinnen und Fahrern, die mit all ihrem Wissen und ihrer Persönlichkeit für unsere Leistungserfüllung stehen.“

Die gemeinsame, intensiv gelebte Dachser-Kultur, so Eling, gebe auf der Reise ins Jahr 2030 Orientierung und eine herausragende Motivation. „Das Wissen um diese starke Unternehmenskultur führt zu einem Kreislauf der Loyalität zwischen allen Beteiligten. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit zur Dachser-Familie macht das Unternehmen zu einem dauerhaft stabilen und sicheren Arbeitsort“, unterstreicht Eling.

## Mit Strategien nach vorn

Um weit gesteckte Ziele unterwegs niemals aus dem Auge zu verlieren und sie dann auch verlässlich zu erreichen, bedarf es einer klaren Roadmap, die jeweils auch Zwischenziele benennt. Diese werden bei Dachser in entsprechenden Schwerpunktprogrammen konkret benannt und im operativen Alltag vielschichtig greifbar. So werden Fortschritt und Veränderungen für alle Beteiligten jederzeit erlebbar, es entstehen Vertrauen in die Zukunft und vielfältige Anknüpfungspunkte, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren und diese mit Leben zu füllen. Für das Erreichen des Dachser-Zielbilds 2030 hat Dachser entsprechende Schlüsselstrategien für die Geschäftsfelder Road Logistics, Air & Sea Logistics sowie deren operativer Vernetzung zu weltweit integrierten End-to-End-Lösungen entwickelt. Darüber hinaus sind Digitalisierung und Vernetzung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie Menschen und Unternehmenskultur bei Dachser durch strategische Schwerpunktprogramme geleitet (siehe auch das Interview mit Dachser CEO Burkhard Eling auf S. 11).

Das Zielbild 2030 und die dorthin führenden Strategien sind an der langfristigen Mission des Unternehmens ausgerichtet.

„Wir schaffen die weltweit intelligenteste Kombination und Integration logistischer Netzkompetenzen. Wir optimieren die Logistikkilanz unserer Kunden.“ Burkhard Eling sieht darin einen verlässlichen Kompass auf der Reise in die Zukunft. „Indem die Dachser-Mission sowohl Kundennutzen als auch Kernkompetenzen thematisiert, weist sie den Weg in eine einzigartige Marktstellung. Unser Anspruch ist dabei klar und eindeutig: Wir wollen Marktführer sein. Das heißt dann aber auch: Wir müssen agil und beweglich bleiben, auch wenn die See rau ist oder der Gipfel im Schneesturm verschwindet, um uns so den sich verändernden Kundenbedarfen, den Märkten für Logistik, dem Fachkräftemangel und den geopolitischen Verwerfungen ständig anpassen zu können.“

## Auf dem richtigen Weg

Was heißt all dies für den Weg durch die dritte Dekade des 21. Jahrhunderts? Und inwiefern kann der Dachser-Weg dabei beispielhaft sein? „Wir werden substanziell in unser Netzwerk, unsere Prozesse und unser Personal investieren, um unser hohes Qualitätsniveau zu halten und unseren Kunden ein stabiler und zuverlässiger Partner für ihre komplexen logistischen Anforderungen zu sein“, bringt Burkhard Eling das Dachser-Zielbild 2030 auf den Punkt. „Unsere Strategien versetzen uns in herausfordernden Zeiten in die Lage, jederzeit Veränderungen in unserem volatilen, unsicheren und komplexen Umfeld schnell zu erkennen und nicht nur darauf zu reagieren, sondern sie vor allem durch den Einsatz unserer innovativen Fähigkeiten in einen Wettbewerbsvorteil für unsere Kunden umzuwandeln.“ Dann bewahrheitete sich, was schon die österreichische Dramatikerin Marie von Ebner-Eschenbach (1830–1916) anmahnte: „Was wir heute tun, entscheidet darüber, wie die Welt morgen aussieht.“

M. Schick

# „Mit vereinten Kräften unsichere Zeiten meistern“

Dachser CEO Burkhard Eling im Gespräch über Wege und Strategien des Familienunternehmens für die Logistik 2030.



Große Herausforderungen  
fordern Gemeinschaft

### Herr Eling, die Welt im Krisenmodus: Was heißt das für die Logistik?

Burkhard Eling: Nach zuletzt düsteren Prognosen sehen Ökonomen mittlerweile erste Signale der Entspannung. Die Weltwirtschaft befindet sich demnach nicht mehr im Krisenmodus, sondern hat lediglich temporär den Kriechgang eingelegt. Fest steht: Große Unsicherheiten werden auch das Jahr 2023 prägen. Dank unserer Mitarbeitenden und Partner hatten wir bei Dachser in den vergangenen sehr herausfordernden Jahren die Qualität unserer Dienstleistungen, ebenso wie unseren Service, auf höchstem Niveau halten können. Unsere Kunden haben das honoriert. Mit vereinten Kräften unsichere Zeiten zu meistern, darauf wird es auch 2023 ankommen.

### Wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen?

Die Unwägbarkeiten werden nicht geringer werden. Die Lieferketten sind nach wie vor fragil; der Fachkräfte- und Fahrer-mangel beschäftigt uns mittlerweile weltweit, dazu kommen die hohen Energiekosten. Wir gehen diese Themen auf operativer Ebene entschlossen an und verfolgen gleichzeitig unsere Strategien für die Zukunft unbeirrt und konsequent weiter.

Wir haben eine klare Vorstellung davon, wie Dachser im Jahr 2030 als Arbeitgeber für seine Mitarbeitenden aufgestellt sein soll, mit welchen Leistungen wir dann bei unseren Kunden punkten werden und wie wir als Familienunternehmen zur Erreichung der gesellschaftlichen und klimapolitischen Ziele beitragen. Dieses Zielbild 2030 haben wir fest im Blick.

### Welche Leitplanken setzt Dachser auf seinem Weg in die Zukunft?

Geleitet wird das Unternehmen durch unsere strategischen Fokusprogramme, die in allen Geschäftsfeldern und Unternehmensbereichen verfolgt werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei die Digitalisierung, die Sicherstellung und Weiterentwicklung integrierter Services mit hoher Qualität sowie der stetige Ausbau unseres eigenen Netzwerks für weltweite End-to-End-

Logistiklösungen. Auch zum Erreichen der auf dem Pariser Abkommen basierenden Klimaschutzziele geht Dachser mit dem Idea2net-Projekt „DACHSER Climate Protection“ voran. Zum Beispiel mit DACHSER Emission-Free Delivery, Forschung und Entwicklung im Bereich E-Lkw und Wasserstoffantriebe oder der Errichtung von Photovoltaikanlagen auf den eigenen Gebäuden.

### Was heißt all dies für die einzelnen Geschäftsfelder und deren Kunden?

In Road Logistics konzentrieren wir uns auf Stärkung des Netzwerks und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Services etwa im Ausbau der Kontraktlogistik, beim Etablieren neuer Corporate Solutions, wie Cosmetics oder Fashion, sowie die Umsetzung von Omnichannel-Konzepten unserer Kunden. In Air & Sea Logistics entsteht in der zuletzt boomenden Luftfracht durch zusätzliche Kapazitäten und neue Marktteilnehmer, wie Maersk, CMA und MSC, massiver Wettbewerbsdruck. Ähnlich sieht es bei den Seefrachtraten aus. Unser Hauptaugenmerk liegt auf einem Produkt- und Dienstleistungsproduktportfolio mit standardisierten Produkten sowie verbesserten und optimierten Systemen – damit entsteht Mehrwert für die komplexen Lieferketten der Kunden.

### Welche Schwerpunkte werden bei der Digitalisierung der Prozesse gelegt, und wo steht das Unternehmen derzeit?

Wir konzentrieren uns zum einen auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und auf Tools und Lösungen mit echtem Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende und Partner. Zudem steht die stetige Modernisierung unserer Kernsysteme für Transport und Warehousing auf der Agenda sowie die Integration relevanter Fremdsysteme. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt auf dem Thema IT-Sicherheit. Die IT-Transformation adressieren wir bereits sehr intensiv und sehen bereits erste Erfolge. Das alles funktioniert nur, wenn wir mit allen Mitarbeitenden gemeinsam auf diese Reise gehen.

### Inwiefern?

Die Zusammenarbeit auf allen Ebenen, das stete Lernen und Weiterentwickeln sowie eine starke Unternehmenskultur, zu der auch eine positive Digitalisierungskultur im Unternehmen zählt – das sind die Dinge, die für uns strategisch eine weitere entscheidende Rolle spielen. Um es ein weiteres Mal auf den Punkt zu bringen: „Logistics is people business“. Dahinter steht eine feste Überzeugung: Die Dachser-Mitarbeitenden sind heute und in Zukunft der Schlüssel zum Erfolg.

Burkhard Eling,  
CEO bei Dachser



## Menschen & Märkte

# Gut gemacht

Ein Lob oder ein Dank hebt die Stimmung. Das wird jetzt auch durch die Komplimentforschung bestätigt. Dennoch scheuen sich viele, ein Lob auszusprechen – frei nach dem Motto: Nicht geschimpft, ist genug gelobt. Die US-amerikanischen Sozial-Psychologen Xuan Zhao und Nicholas Epley fanden in mehreren Studien heraus, dass Menschen die Wirkung eines Kompliments auf einen ihnen bekannten Menschen durchweg negativer einschätzen, als es tatsächlich wahrgenommen wurde. Ein solcher Pessimismus führe zu einer unnötigen Zurückhaltung mit Komplimenten. Und das obwohl Wertschätzung und Dankbarkeit im Arbeitsleben nachweislich die negativen Auswirkungen von Stress auf die Leistung der Mitarbeitenden mildert. Aber kann man es auch mit dem Lob übertreiben? In einem Experiment wurde dazu Probanden jeden Tag ein Kompliment aus ihrer Peergroup überbracht. Das Ergebnis: Die Freude der Empfänger über das Lob nahm im Laufe der Woche nicht ab. „Sie fühlten sich einfach großartig, jeden Tag“, sagt Nicholas Epley. „Und das Beste ist“, fügt Xuan Zhao hinzu, „ein netter Gedanke, der von echtem Respekt für die andere Person zeugt, kostet nichts. Es ist ein wirklich effizienter Weg, andere Menschen glücklich zu machen.“



# Das Glück liegt im Norden



Das Land des Lächelns liegt im hohen Norden. Jedenfalls wenn es nach dem jährlichen „World Happiness Report“ der Vereinten Nationen geht. Die 20 glücklichsten Länder der Welt 2022 im Überblick:

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. Finnland    | 11. Österreich     |
| 2. Dänemark    | 12. Australien     |
| 3. Island      | 13. Irland         |
| 4. Schweiz     | 14. Deutschland    |
| 5. Niederlande | 15. Kanada         |
| 6. Luxemburg   | 16. USA            |
| 7. Schweden    | 17. Großbritannien |
| 8. Norwegen    | 18. Tschechien     |
| 9. Israel      | 19. Belgien        |
| 10. Neuseeland | 20. Frankreich     |

# Glück aus Gemüse

Der Weg zum Glück führt über den Teller. Dort entscheidet sich maßgeblich, ob die Schlüsselsubstanz für gute Laune, der Nervenbotenstoff Serotonin, seine seligmachende Wirkung entfalten kann. In einer über zwei Jahre laufenden Untersuchung konnten Forschungsgruppen der Universitäten Warwick (England) und Queensland (Australien) aufzeigen, dass acht Portionen Gemüse und Obst pro Tag das Wohlbefinden nachhaltig steigern. Der Zufriedenheitszuwachs durch den Glückshormon-Booster sei dabei sofort spürbar, nicht erst Jahre später.

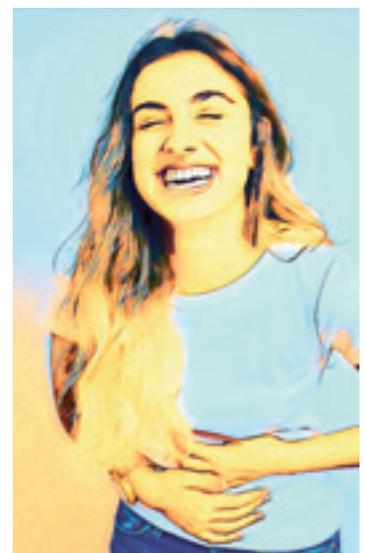


# Positiv denken

Manchmal ist es wie verhext: Alles geht schief. Beim Frühstück tropft Ei aufs Hemd, das Fahrrad hat einen Platten und dann gibt es auch noch bei der Arbeit eine kaum zu lösende Aufgabe. Die Erfahrung lehrt: Wenn die Stimmung kippt, dann aber auch gleich richtig. „Negative Ereignisse haben sehr viel mehr Platz in unserem Gedächtnis als positive. Das liegt daran, dass die Regionen, die unser Gedächtnis organisieren und mit einer Zeitachse versehen, dieselben Regionen sind, die auch negative Empfindungen verarbeiten“, erklärt der Neurowissenschaftler und Biochemiker Henning Beck im Gespräch mit Business Insider. „Das macht evolutionsgeschichtlich durchaus Sinn. Um daraus zu lernen, erinnert man sich intensiver an Niederlagen als an Siege.“ Doch es gebe einen Weg aus der Abwärtsspirale: das positive Reframing. Dazu wird eine negative oder herausfordernde Situation auf eine positivere Weise betrachtet und so neu bewertet. Zum Beispiel bei Stress vor einer schwierigen Prüfung oder einem Vortrag. Nervosität, erhöhter Puls und zitternde Knie dann als erhöhte Leistungsbereitschaft positiv zu deuten, hilft, in Stresssituationen immer gelassener zu werden. Die einfache Botschaft ans Gehirn kann es sich dann leicht merken: „Geht doch“!

# Heiter geht's weiter

Rund 300 Muskeln werden angespannt, allein 17 im Gesicht. Die schnellere Atmung verdreifacht den Gasaustausch, mit bis zu 100 Stundenkilometern wird dann der Atem aus der Lunge herausgepresst. „Lachen ist Joggen im Sitzen“, sagt der US-amerikanische Psychiater Dr. William Fry. Der Mitbegründer der Gelotologie (Wissenschaft des Lachens) hatte herausgefunden, dass eine halbe Stunde herzhaftes Lachen am Stück ähnliche Veränderungen im Blut bewirkt wie ein Jogging-Halbmarathon. Aber auch diesseits des Hochleistungslachens sind positive Effekte zu verzeichnen. Lachen entspannt, löst verkrampte Muskeln in Schultern und Nacken, stimuliert das Gehirn, bringt die Atmung in Schwung und trainiert das Herz. Umso erstaunlicher, dass ein Erwachsener sich „nur“ rund 15 Mal am Tag in die Frohsinnfitness begibt, während Kinder hier noch 400 Mal aktiv sind. Aber was ist mit denen, die einfach notorisch mit dem Lustigsein fremdeln? Auch ihnen kann geholfen werden. Zum Beispiel mit Humortrainings wie Lachyoga. Hier zielen Lach-, Klatsch- und Atemübungen auf die Ausschüttung von Glückshormonen. Das anfangs künstliche Lachen, so der Yogi-Ansatz, verwandele sich dann Schritt für Schritt in ein echtes Lachen.



Panorama

# Lernende Lieferketten



Die großen Krisen der letzten Jahre haben die weltweiten Lieferketten an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gebracht. Nun soll die Resilienz verbessert werden, ohne die Effizienz zu stark zu schmälern. Vorbilder für die Ausgestaltung liefert die Natur.

Lieferketten-Manager in Unternehmen kommen seit dem Beginn der Corona-Pandemie nicht mehr aus dem Krisenmodus: Erst bringt die weltweite Ausbreitung des Virus die Produktions- und Absatzplanungen durcheinander, 2021 sorgt die im Suez-Kanal havarierte Ever Given für einen Container-Stau und im vergangenen Jahr schießen die Energiepreise in Folge des Ukraine-Kriegs in die Höhe. Die Effekte sind weltweit spürbar: Einkäufer in Unternehmen müssen oft Monate auf Vorprodukte warten, private Konsumenten und Konsumentinnen blicken immer wieder in leere Regale. Gefordert wird „Resilienz“. Das Schlagwort kommt vom lateinischen Verb *resilire*, was so viel bedeutet wie zurückspringen oder abprallen. Übersetzt auf Lieferketten heißt das: Sie sollen so gestaltet sein, dass bei Störungen die Warenströme nicht vollständig versiegen. Doch das ist leichter gesagt als getan – schließlich sind Lieferketten hochkomplexe Gebilde.

Inspiration kann die Natur bieten – eine Musterschülerin und Lehrmeisterin in Sachen Resilienz. Kalt- und Warmzeiten, Meteoriteneinschläge und Vulkanausbrüche: Immer wieder schafft es die Evolution, das planetare Leben an neue Umweltbedingungen anzupassen. Ein Schlüssel dafür: Die Natur setzt auf Doppelstrukturen und Reserven für schlechte Zeiten. Das zeigt sich schon in der DNA, in der Informationen zur Bildung einzelner Aminosäuren mehrfach vorhanden sind. In natürlichen Lebensräumen ist es zudem die Regel, dass mehrere Spezies ähnliche Funktionen erfüllen – und mit einer Art nicht gleich das ganze Ökosystem ausstirbt. Davon, dass die Natur gern auf Nummer sicher geht, zeugt auch der menschliche Körper, der gleich über zwei Augen, Lungenflügel und Nieren verfügt.

Im Wirtschaftsleben waren solche Redundanzen lange verpönt. Ermöglicht durch immer leistungsfähigere Transportsysteme wurde alles auf maximale Effizienz getrimmt: Eingekauft und produziert wird dort, wo es günstig ist, geliefert wird „just in time“. Das Ergebnis sind Lieferketten, die viele Produkte erst erschwinglich machen – die mit ihren weiten Verzweigungen aber auch störungsanfällig sind. Nun erfahren Konzepte wie Dual Sourcing und Pufferlager neuen Aufwind. Und man versucht, Produktionsschritte wieder näher zusammenzubringen. Doch ein Zurück in eine vorindustrielle Welt mit überwiegend lokalen Lieferketten erscheint wenig erstrebenswert.

## Einzeller bildet Schienennetz nach

Vorbilder in der Natur zeigen, dass Effizienz und Resilienz auch in weit verzweigten Netzen kein Widerspruch sein müssen. Ein Paradebeispiel ist der Schleimpilz. In einem Experiment haben

japanische Wissenschaftler den Einzeller in einem Behältnis ausgesetzt, das wie die Metropolregion Tokio geformt war. An die Positionen der umliegenden Städte platzierten sie Haferflocken. Um die Delikatessen zu ertasten, überwucherte der Schleimpilz zunächst das ganze Gebiet. Zwischen den Nahrungsquellen bildeten sich dann dicke Kanäle, während sich die übrigen Auswüchse zurückbildeten. Das Erstaunliche: Die Verbindungsadern ähnelten stark dem Schienensystem Tokios, an dem Planer viele Jahre getüftelt hatten. Doch während etwa der Einsturz einer U-Bahn-Röhre den Pendelverkehr in der Metropole empfindlich stören würde, passen sich Schleimpilze neuen Hindernissen schnell an: Sie beleben einfach eine der zuvor erkundeten Alternativrouten wieder.

Vergleichbar damit ist die Selbstorganisation von Insektenvölkern wie Bienen und Ameisen, die im Kollektiv logistische Meisterleistungen erbringen. Das Faszinierende ist, dass es keine zentrale Steuerung gibt. Stattdessen weiß jedes Individuum, welche Aufgabe es zu erfüllen hat. Den Grundstein legt ein genetisches Programm mit wechselnden Jobrollen je nach Alter der Tiere. Doch die Insekten übernehmen bei Bedarf auch andere Aufgaben. Essenziell dabei ist der Informationsaustausch – im Fall der Honigsammler ist das der berühmte Bienentanz, Ameisen kommunizieren vorwiegend über Duftstoffe.

## Die Natur hält Einzug ins Digitale

Eins zu eins auf Lieferketten lassen sich die Beispiele freilich nicht übertragen. Doch sie zeigen, dass dezentrale Organisationen oft im Vorteil sind – und wie wichtig der Informationsaustausch ist. In der Unternehmenspraxis hapert es daran oft: Probleme werden erst dann sichtbar, wenn eine Lieferung ausbleibt. Einen verlässlichen Informationsstrom herzustellen, ist indes auch die Voraussetzung dafür, die Lieferketten digital zu optimieren – was wiederum eine Chance bietet, ein Stückchen Natur in die Lieferkette zu bringen. Ein Klassiker im Transportsektor ist der sogenannte Ameisen-Algorithmus, der die intelligente Wegfindung der Insekten nachbildet.

Neue Möglichkeiten, Lieferketten resilienter zu machen, ergeben sich durch Künstliche Intelligenz. Anhand digitaler Zwillinge lässt sich simulieren, wie sich zum Beispiel der Ausfall eines Vertriebszentrums auswirkt – und was geeignete Gegenmaßnahmen wären. Auch Frühwarnsysteme sind hilfreich: Die Software eines österreichischen Start-ups etwa durchforstet Lokalnachrichten und soziale Medien nach Nennungen der Zulieferer. Unternehmen sollen so frühzeitig erfahren, wenn Streiks oder Naturkatastrophen am anderen Ende der Welt sie betreffen. Andere KI-Tools analysieren Abhängigkeiten von Rohstoffen und Energiequellen. Die Natur ist bei den Lösungen indirekt im Spiel – denn: Intelligent machen die Software künstliche neuronale Netzwerke, deren Aufbau dem Gehirn nachempfunden ist.

Welche Schlüsse aus den Analysen zu ziehen sind, obliegt dann immer noch den Menschen vor den Bildschirmen. Die Arbeit wird den Lieferkettenverantwortlichen also so schnell nicht ausgehen. Doch im besten Fall bekommen sie neue Freiräume – und müssen nicht länger von Krisen-Meeting zu Krisen-Meeting hecheln.

S. Ermisch



Auch der Displaybau gehört zum Service

# Kosmetik in kompetenten Händen

Nach dem erfolgreichen Start in Frankreich wird die neue Branchenlösung DACHSER Cosmetics Logistics nun in den wichtigsten Schlüsselmärkten in Europa ausgerollt. Die Kunden erwarten maßgeschneiderte Lösungen.

Ob pflegend in Form von Gesichtswasser und Nachtcreme oder dekorativ als Make-up und Lidschatten – Kosmetika bringen Glanz und Ästhetik in die Welt ihrer Nutzerinnen und Nutzer. Weil Produkte rund um die Körperpflege bereits auf dem Weg zu den Kundinnen und Kunden einer besonderen Aufmerksam-

keit bedürfen, hat Dachser dafür jetzt eine eigene Branchenlösung ins Leben gerufen: DACHSER Cosmetics Logistics, ein maßgeschneidertes Transport- und Logistikangebot für die Kosmetikindustrie.

Startpunkt für die Branchenlösung war das „Land der Kosmetik“ selbst: Frankreich. Das Land ist der führende Exporteur von Kosmetik und führt pro Jahr Kosmetikprodukte im Wert von 16 Milliarden Euro aus. Die Transporte von Frankreich nach Deutschland, Großbritannien, Spanien und Italien machen etwa die Hälfte der Exporte aus. Mit anderen Worten: ein bedeutender Wachstumsmarkt, auch für die Logistik.

„Nun gehen wir auch in Deutschland und weiteren europäischen Ländern mit der Branchenlösung an den Start. Die guten Erfahrungen in Frankreich bilden dabei den optimalen Ausgangspunkt“, erklärt Jens Wollmann, Head of Corporate Solutions bei Dachser. „Mit seinem weltweiten Netzwerk, all den langjährigen Erfahrungen und speziellen Branchenkenntnissen positioniert sich Dachser als idealer Partner für den Vertrieb von Kosmetikprodukten in allen europäischen Märkten.“

Anfänglich seien die Leistungen für die Kosmetikindustrie noch unter dem Dach von DACHSER Chem Logistics erbracht worden. „Weil die Kosmetikindustrie jedoch ganz eigene, individuelle Anforderungen stellt, haben wir mit einem eigens dafür eingerichteten Kompetenz-Team spezifizierte Logistik-Konzepte für Kosmetikanbieter entwickelt. Dazu gehören Transport und Lagerung genauso wie Nachhaltigkeit, City Distribution, Omni-Channel-Logistik oder auch Assessments und Zertifizierungen“, erläutert Bruno Guillard, Department Head DACHSER Cosmetics Logistics, das Konzept.

## Maßgeschneiderte Lösungen

Innerhalb der Branchenlösung werden alle Prozesse entlang der Supply Chain digitalisiert gesteuert und in Echtzeit dokumentiert. Ganz oben auf der Prioritäten-Liste steht dabei das Thema Sicherheit und Sicherung. So können exklusive Kosmetikprodukte beispielsweise in eigenen Verschlusslagern besonders geschützt werden. Verplombung und regelmäßige Kontrolle der Fahrzeuge sowie digitale Videoüberwachung sorgen darüber hinaus für die entsprechende Absicherung.

Auf dem Weg in den Handel tragen automatisierte Lagerprozesse, standardisierte Beladungsverfahren und effiziente Ladungssicherung dazu bei, dass das Risiko von Beschädigungen der wertvollen Fracht minimiert wird. Hinzu kommt die vollständige AEO-Zertifizierung zu „zollrechtlichen Vereinfachungen und Sicherheit“ sowie die EcoVadis-Bewertung zu verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit wie Umwelt, Soziales und Ethik.

## Ein Spezialist für alle Fälle

Zum Leistungsspektrum von DACHSER Cosmetics Logistics gehört eine breite Palette von Value Added Services. Dazu gehören unter anderem spezifische Zustelldienste, Lieferplanungs- und Retourenmanagement beim Transport oder spezielle Verpackungslösungen, Bestandsmonitoring und Nachschubverwaltung beim Warehousing und vieles mehr. „Es gibt für (fast) jeden Wunsch der Kunden aus der Kosmetik-Branche eine Lösung“, stellt Bruno Guillard fest.

Nachhaltigkeit als immer wichtiger werdende Anforderung der Kosmetikindustrie. Darauf setzt beispielsweise die Groupe Rocher, eine internationale Unternehmensgruppe mit Stammsitz in La Gacilly, die vor allem Natur-Kosmetika und Körperpflegeprodukte herstellt und vertreibt. „Wir vertrauen Dachser bei der Distribution unserer Naturkosmetikprodukte“, erklärt Jean-Louis Lamidon, Logistics Director bei Groupe Rocher Operations. Dachser erfasse und reduziere den transportbezogenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck für die Kunden. So werden im Rahmen von DACHSER Emission-Free Delivery in zwölf Innenstädten und urbanen Bereichen Europas ungekühlte Sendungen ausschließlich mit batterie-elektrischen Lkw und E-Transportern sowie Lasten-eBikes zugestellt. „Für die Kosmetik-Industrie mit ihren vielen kleinteiligen Produkten, wie Hautpflegemitteln oder Toilettenartikeln, ist die emissionsfreie City-Distribution ein interessanter Baustein für das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen“, stellt Jens Wollmann fest.

In der Kosmetikindustrie trifft ein solches Logistikverständnis den Nerv der Branche – und deren Endkundinnen und Kunden. Alexandra Pauly, Supply Chain Managerin von Sederma, einem auf biologische Kosmetikprodukte spezialisierten Hersteller: „Als Familienunternehmen verkörpert Dachser die Werte der Nachhaltigkeit und des Respekts für unsere Produkte, die für die Kosmetikindustrie bestimmt sind.“ Die Branchenlösung DACHSER Cosmetics Logistics stehe dabei für etwas „Essenzielles im Bereich von Kosmetik und Körperpflege: für Vertrauen und Sicherheit“.

L. Becker

Das Wort Kosmetik stammt vom altgriechischen „kosméein“ ab und bedeutet „schmücken“. Dabei ist die Grenze zwischen Verschönerung und Körperpflege meist fließend. Und die Nachfrage steigt stetig. Eine Studie von Grand View Research bezifferte den weltweiten Markt für Schönheits- und Körperpflegeprodukte im Jahr 2021 mit 482,8 Mrd. US-Dollar. Von 2022 bis 2030 rechnen die Marktforscher mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 7,7 Prozent.



Emissionsfreie Lieferungen  
in die Innenstädte





# Immer besser werden

Um auf seinem Wachstumskurs Kunden weltweit jederzeit zuverlässig zu beliefern, setzt der Elektronikhändler TTI auf anpassungsfähige Lieferketten. Die Lösung von Dachser heißt: Supply Chain Optimization.

Ein Unternehmen, das beharrlich wächst, hat vieles richtig gemacht. Ein Unternehmen, das trotz Pandemie, gestresster Lieferketten und galoppierender Energie- und Infrastrukturkosten in den letzten Jahren Zuwächse im zweistelligen Bereich verzeichnen konnte, ist hervorragend aufgestellt. Und es zeigt, dass es die Herausforderung gemeistert hat, seine Kunden auch unter solch erschwerten Bedingungen stets zuverlässig zu beliefern.

Das Unternehmen, von dem hier die Rede ist, stammt aus Hongkong, heißt TTI (Techtronic Industries Company Ltd) und ist ein Anbieter von Elektrowerkzeugen, Zubehör, Handwerkzeugen, Outdoor-Equipment sowie Bodenpflege- und -reinigungsgeräten für Heimwerker und Endkonsumenten. Darüber hinaus beliefert TTI professionelle und industrielle Anwender in den Bereichen Reparatur, Wartung, Bau und Infrastruktur. Allein im ersten Halbjahr 2022 setzte das Unternehmen über sieben Milliarden US-Dollar um, ein Plus von zehn Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. →

Es ist für uns von entscheidender Bedeutung, dass wir unser Vertriebsnetz maximal flexibel und vielseitig gestalten, um so auf die sich wandelnden Anforderungen der Kunden und Märkte zu reagieren.

Paolo Balloni, Vice President Supply Chain Management EMEA bei TTI

In Europa hatten Dachser und TTI erstmals 2010 zusammengearbeitet. Zunächst nur mit Transporten für den französischen Markt. „Nach und nach haben wir dann das Engagement auf viele andere Länder in Europa ausgeweitet. Heute ist Dachser der zweitgrößte Transportdienstleister in unserem EMEA-Netzwerk“, sagt Paolo Balloni, Vice President Supply Chain Management EMEA bei TTI.

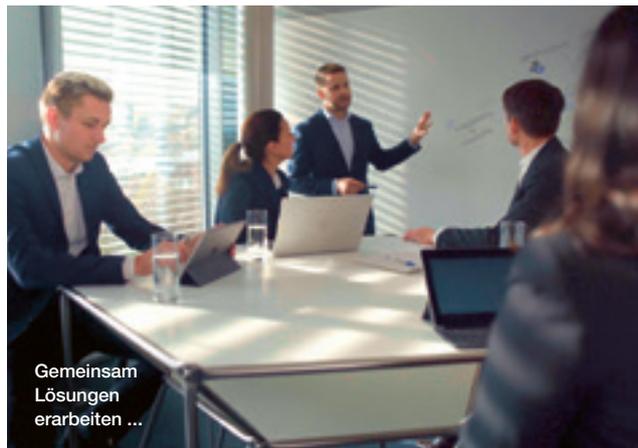
Das Wachstum ist für Paolo Balloni unter den derzeit vorherrschenden Bedingungen auf den Weltmärkten auch eine besondere logistische Herausforderung. „Von unseren Logistikdienstleistern erwarten wir absolute Zuverlässigkeit und Konstanz in Bezug auf die Lieferleistung“, betont Balloni. Auf volatilen Märkten komme es ganz besonders auf schnelle Reaktionsfähigkeit bei auftretenden Problemen und Unterstützung bei plötzlich auftretenden Geschäftsanforderungen an. „Und dazu muss das Preis-Leistungs-Verhältnis wettbewerbsfähig und ausgewogen sein.“

Tobias Rasch kennt die Anforderungen von TTI aus dem Effeff. Der Department Head Supply Chain Transformation, Teil des Corporate Key Account Managements bei Dachser, betreut den Kunden mit seinem Team. „Wir begleiten das Wachstum von TTI bereits über viele Jahre und haben uns gemeinsam mit dem Kunden immer wieder neuen Aufgaben stellen dürfen“, erklärt Rasch.

Einen besonderen Schub brachten die Pandemiejahre. TTI konnte hier im industriellen Bereich und auch im DIY-Geschäft punkten. Die Nachfrage nach Elektrogeräten aus der TTI-Produktfamilie ging steil nach oben. Doch damit stellten sich zugleich auch drängende Fragen an die Struktur und die Belastbarkeit der Lieferketten.

## Im Profil: TTI

Techtronic Industries wurde 1985 in Hongkong gegründet und ist ein schnell wachsender, weltweit führender Anbieter von Elektrowerkzeugen, Zubehör, Handwerkzeugen, Outdoor-Equipment sowie Bodenpflege- und -reinigungsgeschäften für Heimwerker/Konsumenten, professionelle und industrielle Anwender in den Bereichen Heimwerken, Reparatur, Wartung, Bau und Infrastruktur. TTI beschäftigt über 47.000 Mitarbeitende (2022). [ttigroup.com](https://www.ttigroup.com)



## Lieferketten unter Stress

„Das enorme Umsatzwachstum in Kombination mit der anhaltenden Unsicherheit, die die letzten drei Jahre kennzeichnete, hatte das TTI-Vertriebs- und Transportnetz massiv unter Druck gesetzt“, berichtet Balloni. „Gleichzeitig wurden die Einhaltung von Fristen, pünktliche Lieferungen und nahtlose Ausführung in der Branche immer selbstverständlicher. Wir mussten daher unsere Lieferketten entsprechend flexibel und vielseitig gestalten, um so auf die sich wandelnden Anforderungen der Kunden und Märkte zu reagieren. Dabei hat uns Dachser sehr geholfen.“ Tobias Rasch und sein Team widmen sich schwerpunktmäßig der Supply Chain Optimization. Die Dachser-Experten arbeiten gemeinsam mit den Kunden an der Analyse und Optimierung aller logistischen Abläufe und Rahmenbedingungen. „Das globale Dachser-Netzwerk mit all seinen Systemen und unseren erfahrenen Mitarbeitenden und Partnern eröffnet uns große Handlungsspielräume für die Erfüllung individueller Kundenanforderungen“, stellt Rasch fest. „Maßgeblich hierfür ist ein neuer, multimodaler Denkansatz, durch den Schwächen innerhalb der Supply Chain aufgedeckt und historisch gewachsene Strukturen überwunden werden können“, erklärt Rasch. Dahinter stehe die Erkenntnis, dass logistische Strukturen, die einmal für bestimmte Leistungserfüllungen geeignet waren, unter veränderten geografischen, politischen und technischen Rahmenbedingungen, wie sie aktuell herrschen, immer öfter an ihre Grenzen stoßen. „Dann braucht es neue Wege und Lösungen“, so Rasch. Dies sei ganz im Sinne der Dachser-Mission, über die logistischen Netzkompetenzen die Logistikkilanz der Kunden zu optimieren.

## Ein transparenter Prozess

„Supply Chain Optimization bei Dachser zielt auf das bestmögliche Szenario für unsere Kunden. Wie bei TTI analysieren wir dazu in einem transparenten Beratungsprozess gemeinsam mit dem Kunden die aktuellen Herausforderungen und welche Lösungsmöglichkeiten sich daraus ergeben“, erklärt Tobias Rasch. Der Beratungsansatz basiere maßgeblich auf der Analyse von Standorten, Transportwegen, möglicher Synergieeffekte und anderer Faktoren, fasst Rasch das Vorgehen zusammen. „Anhand der Kundendaten visualisieren wir die aktuelle Logistikstruktur und zeigen theoretische Optimierungsmöglichkeiten auf, eine sogenannte ‘Greenfield Analyse’. Anschließend werden – basierend auf dem zuvor erarbeiteten Modell – Szenarien entwickelt, wie die Optimierung sinnvoll im Dachser-Netzwerk umgesetzt werden kann.“ Dies sei ein entscheidender Schritt, denn theoretische Modelle passen nicht immer in die logistische Realität. „Mit unserem Ansatz können wir alle spezifischen Geschäftsanforderungen berücksichtigen und die vorher definierten Herausforderungen systematisch angehen“, ergänzt Rasch.

Ein Ergebnis: Verfügte TTI im Jahr 2020 noch über drei Logistikzentren in Deutschland, in Großbritannien und in Frankreich, sind Anfang 2023 fünf voll funktionsfähige Distributionszentren „live“. Zusammen bieten sie deutlich größere Kapazitäten und eine optimale Anbindung an die Trans-

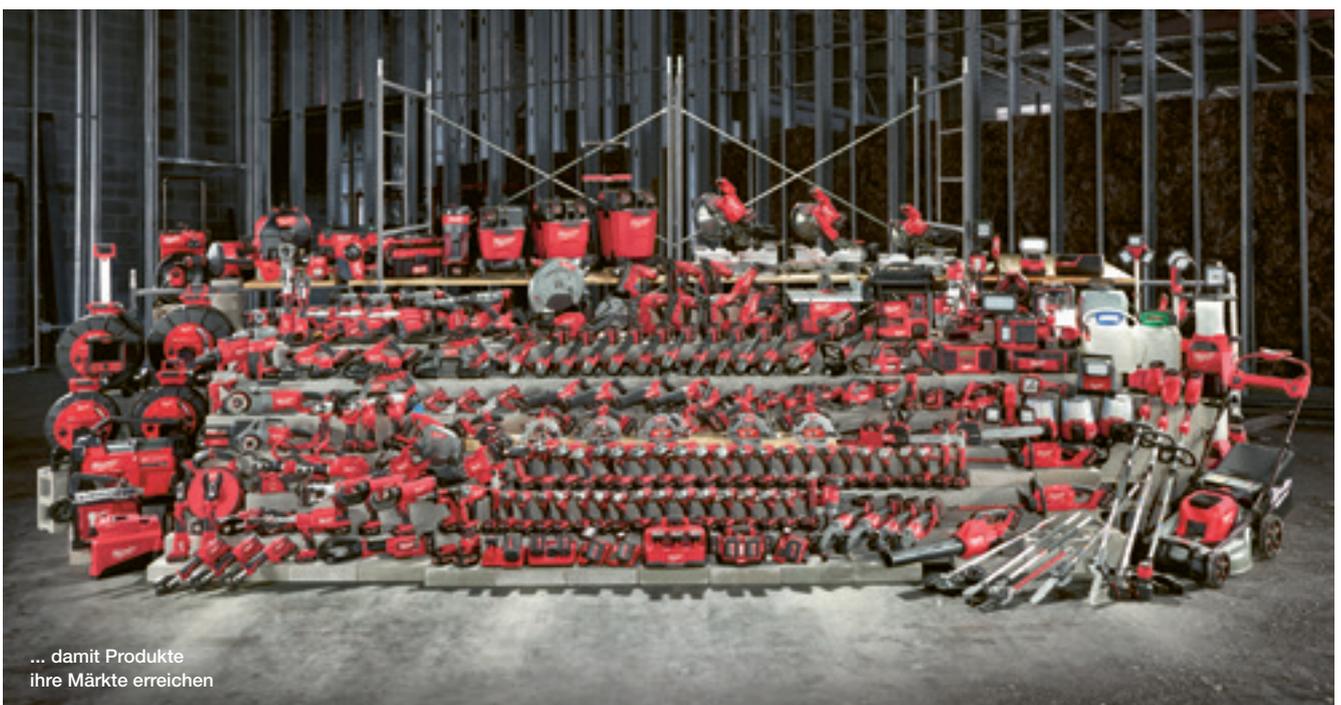
portnetzwerke innerhalb Europas sowie von und nach Übersee. Die Dachser-Niederlassungen Kornwestheim, Villeparisis, Zevenaar, Northampton, Wrocław und Hongkong spielen dabei für die Verlässlichkeit der TTI-Lieferketten sowie für die weiteren Wachstumsziele des Unternehmens und seiner Kunden eine Schlüsselrolle.

Neben der Liefertreue und Kostenkontrolle legt TTI bei der Gestaltung und fortlaufenden Optimierung seiner Lieferketten großen Wert auf Nachhaltigkeit. „Die aktuellen Probleme in der Welt und auf dem Logistikmarkt entbinden Unternehmen nicht von ihrer Pflicht, weiter ihren Beitrag zur Begrenzung von Umweltverschmutzung, klimaschädlichen Emissionen und Abfall zu leisten“, erklärt Paolo Balloni. „TTI und Dachser ziehen bei der Nachhaltigkeit sehr bewusst an einem Strang. So haben wir gemeinsam konkrete und sehr praxisnahe Lösungen entwickelt etwa zur optimierten Konsolidierung von Lieferungen, der Erhöhung der Auslastung von Trailern und Containern oder bei der Reduzierung des Verpackungsverschleißes.“

„Die Beratungspraxis zeigt, dass Supply Chain Optimization in der Regel mehr Evolution als Revolution ist“, betont Tobias Rasch. „Der Optimierungsweg führt oft über verschiedene kleinere Projekte, bei denen einzelne Stellschrauben so verändert werden, dass sie große, nachhaltige Wirkung für den Gesamtprozess und den Unternehmenserfolg entfalten.“ Damit Wachstum alles ist, nur keine Belastung.

M. Gelink

Supply Chain Optimization nutzt ausgefeilte Algorithmen und tiefgehende Praxisanalysen, um gemeinsam mit dem Kunden Angebot und Nachfrage so aufeinander abzustimmen, dass Herstellung und Vertrieb in bestmöglicher Kosteneffizienz und Verlässlichkeit aufeinander abgestimmt werden.



... damit Produkte  
ihre Märkte erreichen

## Aus dem Zukunftslabor

# Der magische Chatbot

Mit ChatGPT erreicht das Natural Language Processing eine bisher nicht gekannte Qualitätsstufe. Mit völlig neuen Möglichkeiten in der Mensch-Maschine-Kommunikation.

GPT-3, ChatGPT und OpenAI sind die aktuellen Trendbegriffe im Internet. Die neueste Version des Chatbot „ChatGPT“ des US-amerikanischen Unternehmens OpenAI aus San Francisco beeindruckt mit ihrer neuen Testversion Anwender aus verschiedensten Bereichen und sorgt für einigen Medienwirbel. Auch für die Logistik könnte dieser technologische Meilenstein der Texterkennung auf Basis künstlicher Intelligenz neue Möglichkeiten eröffnen.

Ein Chatbot ist ein textbasiertes oder audiobasiertes Dialogsystem. Es erlaubt eine Echtzeitkommunikation zwischen Mensch und Maschine auf Basis natürlicher Sprache. Das Wort Chatbot ist zusammengesetzt aus dem Englischen „chat“ (plaudern) und „robot“ (Roboter). Einfache Chatbots durchsuchen das Netz oder eine definierte Datenbasis nach Schlagwörtern, die der Nutzer zuvor eingegeben hat. Daraufhin werden auf Basis eines programmierten Entscheidungsbaums vordefinierte Texte oder Textbausteine aus einer Datenbank ausgegeben. In den meisten Fällen kommen auf Internetseiten solche einfachen Chatbots zum Einsatz, um schnelle und einfache Hilfestellung liefern zu können.

Intelligenter Chatbots nutzen das Verfahren des Natural Language Processing (NLP), um den Kontext eines völlig freigeschriebenen oder gesprochenen Satzes zu verstehen. Das Ziel ist, passende Antworten zum Beispiel auf Basis einer Wissensdatenbank zu finden. NLP basiert dabei auf Künstlicher Intelligenz (KI) und Machine-Learning-Algorithmen. Bisher war die Qualität der Ergebnisse solcher intelligenten Chatbots nur bedingt praxistauglich. Wie Tests bei Dachser ergaben, erreichten verfügbare Algorithmen namhafter Cloud-Anbieter eine korrekte Kontexterkenkung der Eingabe von im besten Fall 60 bis 80 Prozent.

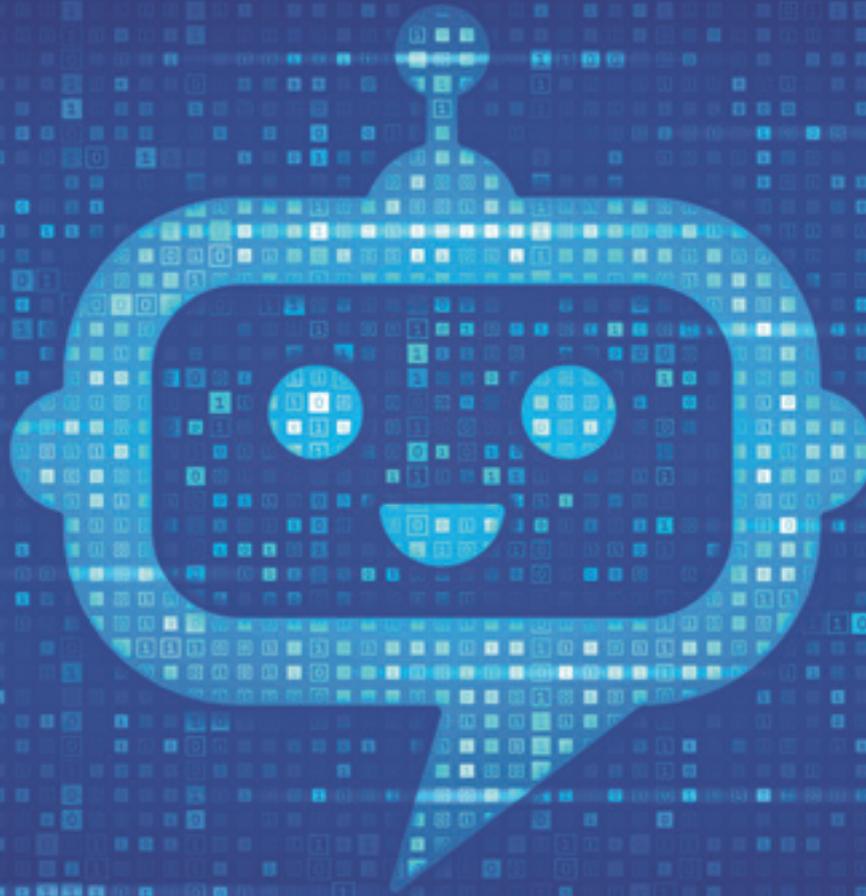
Eine neue Dimension der Kontexterkenkung erreicht nun OpenAI mit der Software ChatGPT. GPT steht für den englischen Begriff Generative Pre-trained Transformer (vortrainierter generativer Transformator) und bezeichnet eine neue spezielle Art von NLP-Modellen, die 2018 von OpenAI entwickelt wurden. OpenAI hat mit GPT-3 nun die dritte Version des NLP-Modells veröffentlicht, das den Erfolg des darauf aufbauenden Modells ChatGPT begründet. Mittlerweile hat sich das Unternehmen vom ursprünglichen Open-Source-Ansatz verabschiedet und verfolgt einen kommerziellen Ansatz.

Im Gegensatz zu bisherigen Chatbots gelingt es ChatGPT über viele Texteingaberunden hinweg natürlich klingende, mit vielen Fakten angereicherte Konversationen zu liefern. Das bestätigen verschiedene Studien und auch erste Tests von Dachser. Basierend auf einem Deep-Learning-Modell und einem großen Trainingsdatensatz erzeugt ChatGPT auf verschiedenste Fragestellungen aus diversen Themengebieten Antworten, die in Muster und Struktur der menschlichen Sprache ähnlich sind. Das eigenständige menschliche Denken und kritische Hinterfragen von Inhalten und Kontexten lassen sich damit allerdings (noch) nicht ersetzen. Auch bei den mathematischen Fähigkeiten und bestimmten Logikaufgaben hat ChatGPT noch viel Luft nach oben.

## Wort-für-Wort-Logik

Anders in der Semantik: Dabei wird eine Antwort des Chatbots immer Wort für Wort aufgebaut, indem jeweils Wahrscheinlichkeiten für das nächste Wort berechnet werden. Darüber hinaus ist es unter anderem auch möglich, Software-Codes von ChatGPT erzeugen oder korrigieren zu lassen. Auch das Schreiben von Nachrichten, Gedichten, Zusammenfassungen oder Marktanalysen in verschiedenen Sprachen ist für den ChatGPT-Algorithmus grundsätzlich keine Herausforderung.

Eine Besonderheit von GPT-3 liegt neben einem sehr großen Trainingsdatensatz auch in der Art und Weise, wie das zugrundeliegende KI-Modell trainiert wurde. Im Falle von ChatGPT wurden Formen des überwachten (supervised) und bestärkenden (reinforcement) Lernens kombiniert und auch Menschen selbst in den Trainingsprozess involviert (active learning). Vereinfacht ausgedrückt, kam Menschen hierbei die Rolle eines Trainers oder einer Trainerin zu. Sie übernahmen während des überwachten Lernprozesses sowohl die Rolle der fragenden als auch antwortenden Instanz. Während der Phasen der bestärkenden Lernprozesse erstellten die Trainer und Trainerinnen ein Qualitätsranking hinsichtlich verschiedener Antworten des Chatbots auf eine bereits stattgefundene Konversation. Basierend auf diesen Rankings wurden sogenannte Belohnungsmodelle erstellt, die in weitere Trainings-Iterationen eingeflossen sind.



Der Chatbot ist als Helfer bei der Texterstellung groß im Kommen – aber auch umstritten

Zudem beinhaltet ChatGPT einen regelbasierten Mechanismus, um unangemessene Antworten möglichst zu verhindern. Das Fehlen dieser Fähigkeit war bislang ein großer Kritikpunkt des Vorgängers von GPT-3 und vergleichbaren Modellen. Allerdings tut sich auch ChatGPT noch immer schwer, Plagiate, Fake-News, diskriminierende oder sexistische Positionen zuverlässig auszuschließen.

## Automatisiert kommunizieren

Generative KI findet neben den Bereichen Text und Software-Code auch in weiteren Gebieten wie der Erzeugung von Bildern, Videos oder Musik Anwendung. Ein Chatbot mit der Kontexterkennung-

Qualität, wie ihn ChatGPT aktuell zeigt, wird auch Einfluss auf die Logistik und IT haben. Die Automatisierung der Kommunikation mit Maschinen, Anlagen und Fahrzeugen, aber auch Kunden, Partnern und Mitarbeitenden könnte eine neue, bisher nicht gekannte Einsatztiefe erreichen.

Fest steht schon jetzt: ChatGPT mit der Basistechnologie GPT-3 ist eines der technologischen Hype-Themen des Jahres. Nicht alle Aufgaben und Fragestellungen werden sich damit lösen lassen, aber der ChatGPT hat das Potenzial, neue innovative Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle hervorzubringen. Der Chatbot kann unter <https://chat.openai.com> getestet werden.

**Andre Kranke, Head of Corporate Research & Development bei Dachser**

Im Rahmen der Serie „Aus dem Zukunftslabor“ werden Ergebnisse aus dem Bereich Corporate Research & Development präsentiert, die in enger Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Fachbereichen und Niederlassungen sowie dem DACHSER Enterprise Lab am Fraunhofer IML und weiteren Forschungs- und Technologiepartnern entstanden sind.



Blick auf das  
legendäre Casablanca



# Vom Maghreb in die Weltmärkte

Nordafrika im Aufschwung: Die Maghrebstaaten bringen ihre herstellenden Industrien und ihre Energiewirtschaft voran. Insbesondere Marokko rückt dabei noch näher an die europäischen Märkte heran. Über ein neues Gateway in Straßburg ist das aufstrebende Land nun direkt an das paneuropäische Landverkehrsnetzwerk von Dachser angebunden.

Es schwingt eine ganze eigene Magie darin mit. Der Begriff „Maghreb“ kommt aus dem Arabischen „al-maghrib“ und bedeutet „der Westen“ – wörtlich „Ort, wo die Sonne untergeht“. Für seine spektakulären Sonnenuntergänge an Stränden, in den Bergen und in der Wüste ist das Königreich Marokko als der am westlichsten orientierte →

Maghreb-Staat (neben Mauretanien, Algerien, Tunesien, Libyen) bei Touristen aus aller Welt bekannt und beliebt. Dazu trägt maßgeblich auch die politische und wirtschaftliche Stabilität des Landes bei.

Und die wird in Zeiten der Neuordnung von Produktions- und Handelsbeziehungen zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Angesichts zuletzt immer wieder unterbrochener oder verlangsamter Lieferketten wird für herstellende Industrien das sogenannte „Nearshoring“ zunehmend attraktiv im Hinblick auf Kosten, Qualität und Risiken. Auch der Export klimaneutraler Energieträger, wie „grüner“ Wasserstoff aus Sonnenkraft, gewinnt in Zeiten der Gas- und Stromkrisen enorm an Bedeutung.

In diesem Zusammenhang, berichtet der Informationsdienst Germany Trade and Invest (GTAI), werde Marokko in Europa mittlerweile als Beschaffungsmarkt auch für Kapitalgüter stärker wahrgenommen. Hersteller, beispielsweise von Kfz-Teilen oder von Elektrotechnik, die bislang in erster Linie im Königreich die für den Export herstellende Industrie, insbesondere Autos, unterstützten, beliefern mittlerweile zunehmend auch Auslandsmärkte insbesondere in der EU. Entsprechend setze das Industrieministerium nun auf einen weiteren Ausbau der lokalen Fertigung.

## Logistik im Aufschwung

Für den wirtschaftlichen Aufstieg und den Ausbau von Handelsbeziehungen ist Logistik ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dachser ist bereits seit knapp 40 Jahren in Marokko tätig. Mit seiner Produktlinie Dachser Cargoplus stellt der Logistikdienstleister dabei eine tragfähige Verbindung zwischen Europa und Nordafrika her. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Beschaffungs- und Distributionslogistik für die Automobil- und Textilindustrie. Die Ware der Kunden wird als Komplettladung (FTL) oder Teilladung (LTL) in Kombination mit Stückgutlinien nach und aus Marokko, Tunesien und Algerien transportiert.

„Wir haben über die Jahre eine perfekt funktionierende Infrastruktur für eine flächendeckende Beschaffungs- und Distributionslogistik im Maghreb geschaffen. Unsere modernen Hochregallager in Mohammedia und Tanger Med sind die Schnittstellen für individuelle, maßgeschneiderte Bündelungskonzepte und Lagerlösungen. Von hier aus erfolgt die schnelle und effiziente Belieferung der regionalen Märkte“, erklärt M’Hamed Chraïbi, der kürzlich zum Regional Managing Director Maghreb ernannt wurde. In dieser Funktion wird der erfahrene Logistiker Marokko und Tunesien bei der Implementierung von Standardprozessen

Tanger Med: Nordafrikas Tor zur Welt



Marokkos Hauptstadt Rabat:  
ein pulsierendes Zentrum im Maghreb



und Dachser-Systemen, wie Domino oder Othello, unterstützen, die Erneuerung der Infrastruktur leiten und die vollständige Integration dieser Länder in das europäische Netzwerk des Unternehmens sicherstellen.

## Tägliche Linienverkehre

Dazu ist Marokko nun auch über ein eigenes Gateway direkt an das europäische Dachser-Landverkehrsnetzwerk angebunden. Von der Cargoplus-Niederlassung Straßburg shuttleen seit Anfang des Jahres täglich Lkw in Linienverkehren zwischen Straßburg und Marokko. „Über unser Cargoplus Gateway bündeln wir die Mengen aus ganz Europa mit getakteten Abfahrten, eigenen Lkw und mit definierten Laufzeiten“, erläutert Jens Lengefeld, Head of Partner Hub & Traffic Organization bei Dachser. „Für effiziente Abläufe sorgt ein Team mit langjähriger Erfahrung in nordafrikanischen Märkten, unsere versierte Zollabteilung und die leistungsstarke Anbindung an unser europäisches Netz.“

Die Brücke nach Europa schlägt seit 2007 der Hafen Tanger Med, nahe der Straße von Gibraltar. Nach seiner Erweiterung im Jahr 2018 ist dies der größte Hafen Afrikas und des Mittelmeerraums. Er ist an 186 Häfen weltweit angeschlossen und

verfügt über Verarbeitungskapazitäten für neun Millionen Container, den Transit von sieben Millionen Passagieren und 700.000 TIR-Lkw sowie den Export von einer Million Fahrzeugen. Tanger Med ist damit auch bevorzugter Industriestandort für mehr als 1.100 Unternehmen in verschiedenen Branchen, wie Automobilindustrie, Luftfahrt, Logistik, Textil und Handel.

2021 hatte Dachser ein eigenes Warehouse in Tanger Med in Betrieb genommen. Aufgrund stetig wachsender Warenströme war das Lager in Casablanca an seine Grenzen geraten. In Tanger finden nun auf 5.500 Quadratmetern mehr als 7.000 Paletten Platz. Ein weiterer wichtiger Meilenstein für die Integration Marokkos in das paneuropäische Logistiknetz von Dachser war zuletzt die Zertifizierung als sogenannter „Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter“ (Authorized Economic Operator, AEO). Für „bekannte Versender“ sind die Zollverfahren deutlich erleichtert. Das Zertifikat gilt dabei für sämtliche EU-Länder. „Die AEO-Zertifizierung ist ein wichtiger Schritt für Dachser Marokko“, erklärt M'Hamed Chraïbi. „Sie ist das Ergebnis unseres kontinuierlichen Engagements für ein hohes Maß an Servicequalität, Transparenz und Zuverlässigkeit unserer Prozesse. Damit verbinden sich bestmögliche Warenströme und Schnelligkeit. Genau das, was die Kunden von Dachser erwarten.“

K. Fink

Dachser Cargoplus bindet paneuropäische Transporte in das Europa-Netzwerk von Dachser ein. Dazu werden für unterschiedlichste Branchen Komplettladungs- und Stückgutverkehre sowie Projektverladungen in die spezifischen Märkte der GUS-, Kaukasus- und Maghreb-Staaten sowie in die Türkei abgewickelt. Komplettladungen und Projektverladungen gehen darüber hinaus in den asiatischen Raum.



Servicequalität, Transparenz und Zuverlässigkeit für bestmögliche Warenströme und Schnelligkeit: Genau das erwarten die Kunden von Dachser.

M'Hamed Chraïbi, Regional Managing Director Maghreb bei Dachser



## Chancen in der Logistik



Allyssone Fontiny fand ihre berufliche Heimat in Avignon

# Das Team ist alles

Allyssone Fontiny kam 2011 zu Dachser. Heute leitet sie die Niederlassung im französischen Avignon. Mit großer Nähe zu den Kunden und Mitarbeitenden.

Erst der Mensch und dann die Zahlen: Allyssone Fontiny kennt sich erwiesenermaßen mit beidem bestens aus. Die 45-Jährige aus dem nordfranzösischen Pas-de-Calais hat Managementwissenschaft mit Schwerpunkt Finanzen studiert und nach ihrem Master noch ein Duales Studium „Managementtechniken für kleinere und mittlere Unternehmen“ angehängt. 2011 kam sie als Controllerin zu Dachser, heute leitet sie die Niederlassung im französischen Avignon. Und das mit viel Einfühlungsvermögen und Erfolg.

„Die Zufriedenheit des Kunden wird durch die Leistung und das Engagement aller Abteilungen der Niederlassung erreicht“, bringt Allyssone Fontiny ihr Führungskonzept auf den Punkt. Bei allem stehe der Mensch im Mittelpunkt, „er ist der Grundpfeiler unserer Organisation“.

Dass sie aus diesem Selbstverständnis das Finanzwesen nicht als ein vom Leben abgekoppeltes Zahlenjonglieren verstehen will, war Allyssone Fontiny schon immer klar. „Mein Vater war Handwerker. Regelmäßig kam ein Buchhalter ins Haus, der sich um den finanziellen Teil kümmerte. Mir ging es um einen anderen Ansatz, ich wollte beide Welten zusammenbringen. Das führte mich dann in meiner Finanzausbildung eher in Richtung Management als Buchhaltung“, sagt Fontiny.

Nach ihrem fünfjährigen Studium verdiente sie sich ihre ersten beruflichen Sporen als Controllerin für verschiedene Transportunternehmen. Hier fand sie schnell Gefallen an der Branche. „Irgendwann wollte ich dann den nächsten Schritt gehen und in einem globalen Unternehmen arbeiten – allerdings mit überschaubaren Einheiten. So kam ich 2011 zu Dachser.“

Ihre Rechnung ging auf. „In meiner Rolle als regional Controllerin war ich in verschiedene Projekte eingebunden und konnte so eine ganzheitliche Sicht auf Dachser und nationale und internatio-

nale Projekte erhalten“, erinnert sie sich. Als Dachser ihr die Gelegenheit bot, sich zur Standortleiterin in Avignon weiterzuentwickeln, musste sie nicht lange überlegen. „Das passte perfekt zu meinem Bedürfnis, mich weiterzuentwickeln, Dinge voranzutreiben, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen und die Niederlassungsstrategie mitzuprägen“, bringt Allyssone Fontiny ihre Motivation auf den Punkt.

## Mit ganzheitlicher Perspektive

„Wir sind in Avignon ein Team von 23 Mitarbeitenden und arbeiten für und mit unseren Kunden aus den Departements Vaucluse, Gard, Drôme Sud und Bouches du Rhône. Für sie lagern und transportieren wir hauptsächlich Produkte wie persönliche Schutzausrüstungen, Sanitärarmaturen oder industrielle Kühlanlagen“, beschreibt die Niederlassungsleiterin das Aufgabenspektrum. Als Führungskraft sei es ihr besonders wichtig, allen Mitarbeitenden jederzeit die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der Aufgabe zu vermitteln. „Die Kundenzufriedenheit hat für uns höchste Priorität“, so Fontiny. „Daher muss jeder im Team wis-

sen, was in der Niederlassung alles gemacht wird und dass alles miteinander zusammenhängt. Jeder Posten, jede Aufgabe hat Bedeutung.“ Logistik werde zwar unter Einsatz modernster Technik, aber immer von Menschen für Menschen gemacht. „Wenn wir Erfolg haben wollen, müssen wir als Team unseren Kunden so nahe wie möglich sein. Nur wenn wir ihnen immer sehr genau zuhören, werden wir ihre Bedürfnisse erkennen oder sogar erahnen können, um daraus dann passgenau individuelle Lösungen zu entwickeln“, erklärt die Niederlassungsleiterin.

Ihren eigenen Karriereweg von der Controllerin in die Leitungsposition sieht Allyssone Fontiny rückblickend als große Chance. „Dachser baut auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden und fördert ihre Entwicklung. So konnte ich kontinuierlich mein Spektrum erweitern und in neue Aufgaben hineinwachsen.“ Diese Kultur des vertrauensvollen und wertschätzenden Miteinanders mache Dachser einzigartig und zu einem verlässlichen Partner. Für die Mitarbeitenden genauso wie für die Kunden. „Die am Menschen orientierte Dachser-Kultur zu leben und für jeden Mitarbeitenden erlebbar zu machen, sehe ich als meine Aufgabe und Verpflichtung. Das motiviert mich und macht großen Spaß. Jeden Tag aufs Neue.“

K. Fink



Kommunikation und Spaß  
an der Arbeit gehören für  
Allyssone Fontiny dazu

## Netzkompetenz



Gemeinsam in die Zukunft:  
Jan-Peter Müller (l.) und Alfred Müller

# Zuwachs im Food-Netzwerk

**Verstärkung für das Dachser Food Logistics Netzwerk: Dachser übernimmt den niederländischen Lebensmittellogistiker Müller.**

Mit der Übernahme der Transportgroep A. Müller B.V. sichert sich Dachser das führende Netzwerk für Lebensmitteldistribution in den Niederlanden und eröffnet Müller gleichzeitig Wachstumspotenziale mit europäischen Verkehren. Vorbehaltlich der Zustimmung durch die niederländische Wettbewerbsbehörde gehört zum Kaufumfang auch der substanzielle Eigenfuhrpark des niederländischen Lebensmittellogistikers.

## Hohe Qualität am Food-Markt

Als einer der Marktführer der Lebensmittellogistik in den Niederlanden hatte Müller ein weit verzweigtes Distributionsnetz in den Niederlanden aufgebaut. Dieses bediente das Unternehmen mit einem eigenen Fuhrpark mit 350 Lkw und 400 Trailern sowie über 400 angestellten Fahrern und Fahrerinnen. „Der Erwerb von Müller in den Niederlanden ist für uns ein wichtiger

Schritt, unsere Geschäftsaktivitäten in Benelux auszubauen. Mit dem Erwerb sichern wir unseren deutschen und europäischen Kunden Distributionskapazitäten mit hoher Qualität im wichtigen niederländischen Food-Markt“, sagt Alfred Müller, Managing Director Dachser Food Logistics.

## Neue Perspektiven für Kunden

„Als Teil von Dachser erhalten wir nun nicht nur Zugang zum Dachser Food Logistics-Netzwerk in Deutschland, sondern auch zu dem von Dachser geführten European Food Network mit einer Abdeckung von 34 Ländern“, sagt Jan-Peter Müller, CEO von Müller. „Damit können wir unseren Kunden vollkommen neue Perspektiven bieten. Das sind sehr gute und sichere Zukunftsaussichten, vor allem für unsere Mitarbeitenden.“

## Emissionsfrei in die Innenstädte

Das als Forschungs- und Innovationsprojekt gestartete Konzept „DACHSER Emission-Free Delivery“ hat sich in der Innenstadtbelieferung als voller Erfolg erwiesen. Aktuell gibt es bereits zwölf lokal emissionsfreie innerstädtische Liefergebiete für ungekühlte Ware im Dachser-Netzwerk. Weiteres Wachstum ist geplant: Bis 2025 sollen mindestens zehn europäische Großstädte folgen. Im Fokus stehen vorrangig europäische Metropolregionen mit mindestens einer Million Einwohnern, in denen Dachser mit eigenen Niederlassungen der Business Unit European Logistics vertreten ist.



Werden ausgebaut: emissionsfreie  
Innenstadtbelieferungen

## Mehr Logistikfläche

Mit der Errichtung eines zusätzlichen Warehouses in Rottenburg am Neckar baut Dachser die Lagerkapazitäten für seine Kunden weiter aus. Im Gewerbegebiet Ergenzingen-Ost entstehen 18.000 zusätzliche Palettenstellplätze für Kunden unterschiedlicher Branchen, wie beispielsweise Pharma, Lebensmittel, Elektrotechnik, chemische Industrie und Konsumgüter. Das Gebäude mit einer Grundfläche von rund 11.500 Quadratmetern in der Metropolregion Stuttgart wird voraussichtlich im August 2023 in Betrieb genommen.



Spatenstich in  
Rottenburg am Neckar



Der neue E-Lkw  
von Mercedes

## Große Reichweite

Mercedes-Benz Trucks und Dachser haben eine Absichtserklärung zu einem Auftrag über 50 eActros LongHaul unterzeichnet. Dachser hat mit Mercedes-Benz Trucks in einer Absichtserklärung vereinbart, 50 Einheiten des Fernverkehrs-Lkw Mercedes-Benz eActros LongHaul in seinen europäischen Fuhrpark aufzunehmen. Der batterieelektrische Fernverkehrs-Lkw soll in der Konfiguration als 6x2 Wechselbrückenfahrzeug mit 1.120 mm Abstellhöhe die E-Fahrzeugflotte von Dachser deutlich erweitern. Wenn der E-Lkw voraussichtlich 2024 seine Serienreife erreicht, soll er mit einer Batterieaufladung eine Reichweite von rund 500 Kilometern bieten.

## Anteilsverkauf in Ungarn

Dachser hat die restlichen 50 Prozent der Anteile an seinen ungarischen Joint Ventures „Liegł & Dachser Szállítmányozási és Logisztikai Kft.“ (Transport und Lagerung von Industriegütern und Lebensmitteln) sowie „Liegł & Dachser ASL Hungary Kft.“ (Luft- und Seefracht) erworben. In diesem Zusammenhang übergab der bisherige Mitgesellschafter Engelbert Liegl seine Verantwortung als Regional Manager South East Europe (Road Logistics) an Roman Stoličný. Der 54-jährige Slowake war bisher für die operative Entwicklung der Ländergruppe Ungarn, Slowakei und Rumänien bei Dachser verantwortlich. Die Entwicklung der Joint Ventures Dachser Slovakia und Dachser Romania wird Engelbert Liegl aber auch weiterhin als Anteilseigner mitgestalten.



Dachser Ungarn  
stellt sich neu auf



# Innovationen von innen

Idea2net, das strategische Programm für Innovationen von Dachser, rückt die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Gestaltung und gibt ihnen die Möglichkeit, sich aktiv an der Zukunft von Dachser zu beteiligen. Dem Ideenreichtum und der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Das geht doch nicht! Skepsis ist eine treue Begleiterin einer Idee auf ihrem Weg hin zu einer vielleicht bahnbrechenden Innovation. So ging es Thomas Simon, dem Schwiegersohn des Firmengründers Thomas Dachser und späteren Geschäftsführer Technik, als er Ende der 1960er-Jahre die Idee hatte, nach dem Vorbild des Seecontainers ein flexibles Standardtransportgefäß für die Stückgutlogistik zu entwickeln: die Wechselbrücke. Zunächst kritisch beäugt, sollte sie als bahnbrechende Innovation im Straßenverkehr die gesamte Branche revolutionieren. Heute ist die Dachser-Erfindung aus der Welt der Logistik nicht mehr wegzudenken.

Nicht jede Idee ist gleich eine Innovation – schon gar nicht von der Bedeutung einer Wechselbrücke. Aber sie kann – oft im Verbund mit vielen anderen Ideen – zu einer werden. Genau dafür gibt es bei Dachser das strategische Schwerpunktprogramm Idea2net. Dessen Steuerung ist „Chefsache“ und erfolgt durch das Idea2net Programm-Management, das von CEO Burkhard Eling und CDO Stefan Hohm geleitet wird. „Es geht uns bei Idea2net darum, eine Innovationskultur zu fördern, die dem Dachser-Werteverständnis folgt und durch die Etablierung einer unternehmensweiten Idea2net Community einen kollaborativen Innovationsprozess ermöglicht“, erklärt Stefan Hohm. Das Schwerpunktprogramm ist dabei gezielt an neuen Technologien und Megatrends ausgerichtet, aus denen spezifische Suchfelder abgeleitet werden. So erhält der Innovationsprozess definierte Leitplanken und einen klaren Fokus. Zahlreiche Innovationsthemen sind mit Idea2net bereits vorangebracht worden. So basieren neue Telematics-Lösungen bei Dachser auf vielen konstruktiven Mitarbeiterideen. Diese brachten auch maßgeblich das Konzept „City Distribution“ oder die Weiterentwicklung der Dachser-Systeme im Nahverkehr weiter voran.

Ob für die eigene Niederlassung oder das gesamte Netzwerk: Mit Idea2net werden aus einer Vielzahl guter Ideen Innovationen. Davon sind Philipp Wörner und Lukas Behrens überzeugt. Die beiden koordinieren als Projektmanager in der Dachser-Niederlassung Karlsruhe unter anderem die lokalen Idea2net-Aktivitäten und agieren vor Ort als Botschafter für Innovationen. Im Idea2net-Space, einer kollaborativen digitalen Plattform, können Mitarbeitende Ideen eintragen und kommentieren, egal ob es sich um kleine Verbesserungen für Prozesse oder Abläufe vor Ort handelt →



## Unsere Mitarbeitenden sprudeln nur so vor Ideen und haben große Lust, sich kreativ einzubringen.

Isabel Padilla, Project Manager Dachser Spain im Regional Head Office Iberia



oder innovative Ideen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. „Keine Idee geht verloren“, betont Philipp Wörner. „Im Gegenteil: Im Idea2net-Space können die Mitarbeitenden den Fortschritt sogar ‚live‘ verfolgen. Zugleich werden alle am Ideenprozess und der Diskussion beteiligt. Auf der Plattform kommen so Stück für Stück die wichtigsten Informationen über die verschiedenen Innovationsaktivitäten bei Dachser zusammen.“

### Schritt für Schritt zum Erfolg

Die eingebrachten Ideen werden zunächst von einem lokalen Ideenzirkel in den Niederlassungen geprüft und im besten Fall direkt umgesetzt. Sind sie nicht nur für die Niederlassung relevant, sondern möglicherweise für das gesamte Netzwerk, werden die Ideen an das zentrale Idea2net-Programm-Management weitergeleitet. Vielversprechende Ideen werden von dort in den Innovationsprozess „eingeschleust“, also thematisch mit anderen Ideen gebündelt und mit Expertenwissen erweitert. Daraus wiederum wird ein Vorprojekt und bei entsprechender Eignung ein konkretes Innovationsprojekt mit klarem Zeit- und Budget-Plan.

Idea2net verbindet die Mitarbeitenden nicht nur innerhalb ihrer Niederlassung, sondern auch mit Kolleginnen und Kollegen in der gesamten Dachser-Welt. So bilden mittlerweile 149 lokale Ansprechpartner in über 23 Ländern eine internationale Idea2net-Community. Dabei kommen unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen zusammen, zum Beispiel Disponenten, Human Resource Manager, Abrechnungsexperten oder auch Sales-Manager. In der Niederlassung vor Ort leiten sie unter anderem den lokalen Ideenzirkel, informieren die Kolleginnen und Kollegen über die laufenden Innovationsprojekte und führen Ideenworkshops durch.

Wieviel kreatives Potenzial bei Idea2net freigesetzt werden kann, wurde deutlich, als von März bis Juni 2022 Mitarbeitende aus 38 Ländern bei der weltweiten Idea2net-Kampagne DACHSER Climate Protection für mehr Klimaschutz mitmachten. In zehn Wochen wurden 2.100 Ideen, 1.035 Kommentare und 8.534 Likes abgegeben. Die Einträge befassten sich dabei vor allem mit dem Weg zur Arbeit, der Digitalisierung, Elektrofahrzeugen, erneuerbaren Energien oder energiesparender Beleuchtung.

### Mitmachen leicht gemacht

Seit Oktober letzten Jahres wurde der Idea2net-Space auch bei Dachser Iberia aktiviert. Die Umsetzung liegt in der Hand von Isabel Padilla, Project Manager Dachser Spain im Regional Head Office Iberia. Sie beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit Transformations- und Integrationsprojekten, die Dachser Iberia

noch enger in das europäische Dachser-Netzwerk einbinden. „Idea2net ist ein sehr spannendes Programm, bei dem jeder seine Idee für Innovationen ganz einfach einbringen kann. Und zwar ohne die Vorgesetzten involvieren zu müssen oder komplizierte Prozesse zu durchlaufen“, sagt Padilla. Bei den Mitarbeitenden komme das Konzept hervorragend an. „Allein in den ersten drei Monaten seit dem Start im Oktober haben wir rund 300 Ideen erhalten. Gerade Mitarbeitende, die früher nicht daran gedacht hatten, ihre Ideen zu teilen, tun sich nun viel leichter, sich einzubringen.“

Die Ideen, berichtet Padilla, kämen vorwiegend aus der Praxis für die Praxis. „Zum Beispiel, wenn es um ein effizientes Belüftungssystem für die Niederlassungen in den oft besonders heißen Sommermonaten geht. Hier kam der Vorschlag aus der Belegschaft, mit großen Ventilatoren den Luftaustausch voranzubringen. Erste Tests laufen dazu bereits und sind recht vielversprechend.“

### Sprudelnde iberische Ideen

„Dass das Programm bei Dachser einen hohen Stellenwert hat, motiviert alle noch einmal extra“, sagt Isabel Padilla. „Bei der Idea2net-Kampagne ‚DACHSER Climate Protection‘ im letzten Jahr, war Spanien das Land mit der drittgrößten Beteiligung – und das obwohl Idea2net da noch gar nicht auf der Iberischen Halbinsel ausgerollt war. Unsere Mitarbeitenden sprudeln nur so vor Ideen und haben große Lust, sich kreativ einzubringen“, freut sich Padilla.

Ob dabei irgendwann eine Innovation von der Bedeutung der Wechselbrücke herauskommt, bleibt abzuwarten. „Das finde ich aber auch gar nicht entscheidend“, sagt Lukas Behrens. „Aus vielen kleinen Schritten wird auch ein großer Weg.“ In der Niederlassung Karlsruhe hätten sie für die Logistics Operatives, die bei der Arbeit keinen Zugriff auf einen Rechner haben, eigens eine mobile Idea2net-Ausstellung organisiert. „Hier können die Mitarbeitenden im Lager an Pinnwänden sehen, welche Ideen bei Dachser gerade kursieren, und ihre eigenen Gedanken dazuschreiben. Dieser außergewöhnliche Brückenschlag von der digitalen in die analoge Welt wird intensiv genutzt und ist ein Zeichen, dass alle bei der Ideenfindung mitgenommen werden“, stellt Philipp Wörner fest. Besonders freut den Innovationsbotschafter, dass diese physische Beteiligungsplattform innerhalb der Niederlassung an unterschiedlichsten Stellen eingesetzt werden kann. Die Idea2net-Ausstellung ist nämlich transportabel – in einer eigens dafür ausgestatteten Wechselbrücke. Wie passend, um zentralen Dachser-Werten, wie Mut zur Innovation und Unternehmertum, den richtigen Raum und Rahmen zu geben.

M. Gelink



## Willkommen zurück

Endlich wieder „live“ und persönlich: Nach vier Jahren pandemiebedingter Pause öffnet die transport logistic vom 9. bis 12. Mai 2023 wieder ihre Tore und zeigt in München Innovationen und Trends der Branche auf Welt-niveau. Der Dachser-Messestand gilt dabei traditionell als ein ganz besonderes Highlight und „Must-have“. Diesmal wird er sich über 700 Quadratmeter erstrecken, Innovationen und Lösungen präsentieren und spektakulärer Anlaufpunkt für Kunden und Besucher aus aller Welt sein. Treffpunkt ist Halle B6, Standnummer 101/202. Das Dachser-Messe-Team freut sich zu sagen: „Herzlich willkommen.“ [transportlogistic.de](https://transportlogistic.de)

One world.  
One company.  
One network.

### Gemeinsam weltweit.

Nachhaltiges Wachstum, der Mut, neue Wege zu gehen und nicht zuletzt ein bedeutender Teamgeist haben DACHSER zum Innovationstreiber und zu einem führenden, global agierenden Logistikunternehmen gemacht.

### Die DACHSER Mission.

Mit der weltweit intelligentesten Kombination und Integration logistischer Netzkompetenzen optimieren wir die Logistikbilanz unserer Kunden auf lange Sicht und legen den Grundstein für eine starke Partnerschaft.