

DACHSER magazin

Die Welt der intelligenten Logistik ■

Food Logistics
Von zwei auf eins
in Nordeuropa

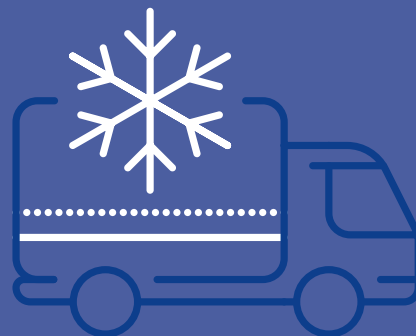


Cool bleiben

Einst Luxus, heute Alltag: die technische Kontrolle über die Temperatur. Kälte und Kühlung sind aus unseren Arbeits- und Lebenswirklichkeiten nicht mehr wegzudenken.

-18 °C

gilt international als Standardtemperatur für Tiefkühlkost. Um Temperaturschwankungen entlang von Transportwegen zum und vom Kühl-Lkw oder innerhalb des Kühlhauses abzusichern, empfiehlt die Arbeitsgemeinschaft Kälteforum Logistikern einen Puffer von -18 °C bis -23 °C – je nach den Erfordernissen der Produkte.

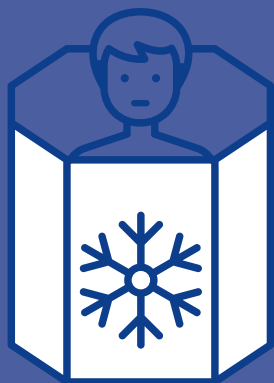
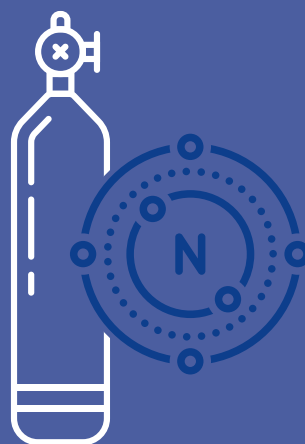


91 Meter

So lang sind die Wasserschläuche im Kühlunteranzug innerhalb eines NASA-Raumanzugs. Sie transportieren gekühltes Wasser direkt am Körper entlang und verhindern, dass Astronauten bei Außenbordeinsätzen und schweißtreibender Arbeit überhitzen. Bei Weltraumspaziergängen zwischen Sonnen- und Schattenseite einer Raumstation können Temperaturunterschiede von mehr als 300 °C auftreten. Entscheidend für Astronauten ist dabei nicht die Außentemperatur, sondern die aktive Temperierung im Raumanzug.

-196 °C

beträgt Siedepunkt von flüssigem Stickstoff. Er konserviert Blutproben, Gewebe und Impfstoffe, ermöglicht aber auch spektakuläre Anwendungen etwa bei der Zubereitung von schnellem Speiseeis in der Molekularküche, in der Metallhärtung oder beim Einpassen von Bauteilen durch Kaltdehnung.



10–15 °C

So kalt ist typischerweise das Wasser einer Eistonne, in der Spitzensportler unmittelbar nach intensiven Belastungen regenerieren. Die Kälte führt zu einer schlagartigen Verengung der Blutgefäße, was Entzündungsreaktionen und Schwellungen nach harten Belastungen dämpft. Nach dem Verlassen der Tonne weiten sich die Gefäße wieder, die Blutzirkulation und der Abtransport von Stoffwechselprodukten werden angeregt. Ob die Eistonne jedoch langfristig das Training voranbringt, wird von der Sportwissenschaft unterschiedlich bewertet.

Message from the CEO



Liebe Leserin, lieber Leser,

eine schwache Konjunktur bietet zwei Möglichkeiten: Entweder man wartet auf bessere Zeiten oder man investiert trotzdem. Wir bei Dachser haben uns für Investitionen entschieden, damit wir auch in schwierigen Zeiten wachsen und Marktanteile gewinnen können. Deswegen investieren wir in die Erweiterung, die Integration und die Zukunftsfähigkeit unseres Netzwerks. Und wir investieren in Menschen. All dies ermöglicht Zuverlässigkeit, Sicherheit und Widerstandsfähigkeit. Eben genau das, was die Lieferketten unserer Kunden in der heutigen Welt brauchen.

Davon erzählt auch unsere Titelgeschichte rund um die Integration von Frigoscandia, dem führenden Lebensmittellogistiker auf den nordischen Märkten. Mit dem Zusammenschluss verbindet sich ein kraftvoller Impuls für das europäische Food Logistics Netzwerk.

Warum Resilienz im Netzwerk entsteht und maßgeblich für die Qualität von Logistikdienstleistungen ist, führt mein Vorstandskollege Alexander Tonn, COO Road Logistics, ab Seite 22 in seiner Reflexion des europäischen Stückgutmarktes auf. Sehr lesenswert!

Auf bessere Zeiten warten ist auch im Klimaschutz nicht der Dachser-Weg. Gerne habe ich deshalb mit unseren Gesellschaftern, Kollegen und engagierten Menschen unserer Projektpartner beim Auftakt eines Dachser-Projekts zur Wiedervernässung von Hochmoorflächen mit angepackt. Die Möglichkeiten der Bindung von klimaschädlichem CO₂ sind erstaunlich. Lassen Sie sich von dem Report ab Seite 32 überraschen.

Herzlichst Ihr

Burkhard Eling, CEO bei Dachser



Weitere CEO-Perspektiven
auf meinem LinkedIn-Profil



Kompetenz

16

European Logistics:
20 Jahre Dachser in Osteuropa

20

Aus dem Zukunftslabor:
KI Agenten in der Logistik

22

Stückgutlogistik:
Dachser COO Alexander Tonn
über Resilienz im Netzwerk

26

Berufsportrait:
Ein Bündnis für die Zukunft

Netzwerk

30

Netzkompetenz:
News aus der Dachser-Welt

32

Corporate Citizen+:
In Gummistiefeln zum Klimaschutz

Good News

35

Dachser Azubis:
Mit Teamgeist in die Zukunft

Titelstory

06

Food Logistics:
von zwei auf eins in Nordeuropa

Forum

12

Menschen & Märkte:
Händisches Arbeiten & Interagieren
in digitalen Zeiten

14

Panorama:
Verbundene Freiheit: 250 Jahre
US-amerikanische Unabhängigkeit

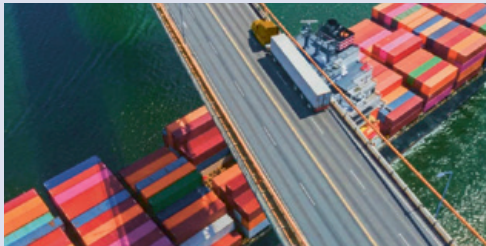


Crossdocking

Links in die digitale Welt von Dachser

Geopolitik an der Laderampe

Wie globale Machtverschiebungen die Logistik zu strategischer Infrastruktur machen. Protokoll eines hochkarätig besetzten Fachgesprächs in der Dachser-Niederlassung im finnischen Tampere.



Allianz für Lebensmittelrettung

Die Partnerschaft von Dachser und der Tafel Deutschland erschließt mit vereinten Kräften Lebensmittelspenden von Herstellern und bringt diese dorthin, wo sie dringend gebraucht werden: zu von Armut betroffenen Menschen.



Palettenmarkt unter Druck

Sie tragen Waren, sichern Lieferketten und halten die Logistik am Laufen: Europaletten. Doch A- und B-Qualitäten, wie sie vor allem die Lebensmittelindustrie benötigt, werden zunehmend knapp. Ein- und Ausblicke in ein essenzielles Tauschsystem.



Aktiv gegen Ladungsdiebe

Betrüger und kriminelle Banden nehmen die Logistikbranche ins Visier. Die Fälle von Ladungsdiebstahl nehmen zu. Mit einem ausgeklügelten Sicherheitskonzept und regelmäßigen Schulungen sorgt Dachser für einen hohen Diebstahlschutz.



Impressum

Herausgeber: DACHSER SE, Thomas-Dachser-Straße 2, 87439 Kempten, Internet: dachser.com **Gesamtverantwortlich:** Christian Weber **Redaktionsleitung:** Christian Auchter, Tel.: +49 831 5916 1426, Fax: +49 831 5916 81426, E-Mail: christian.auchter@dachser.com **Redaktion:** Hendrik Durst, Melanie Guggenberger, Christian Weber **Vertrieb und Adressmanagement:** Kathrin Weixler, Tel.: +49 831 5916 - 1428, E-Mail: kathrin.weixler@dachser.com **Gesamtrealisierung:** Schick Kommunikation, Kerschensteinerstraße 25, 82166 Gräfelfing, E-Mail: info@schick-kommunikation.de **Projektleitung:** Marcus Schick **Layout:** Ralph Zimmermann **Bildnachweis:** alle Fotos Dachser außer Gettyimages (S. 2, 12, 13, 14, 21, 31), Shutterstock (S. 2), Johannes Meger (S. 30), Daimler Truck AG (S. 31), Matthias Sienz (S. 31), Foto Speedy via Gettyimages (S. 31), Frank Schinski (S. 2, 32, 34), Frauke Schumann (S. 35) **Druck:** Holzer Druck und Medien Druckerei und Zeitungsverlag GmbH, Fridolin-Holzer-Str. 22-24, 88171 Weiler im Allgäu **Auflage:** 11.500/66. Jahrgang **Erscheinungsweise:** 2 mal im Jahr **Sprachen:** Deutsch, Englisch **Übersetzung:** Klein Wolf Peters GmbH, München. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifizierten und anderen kontrollierten Materialien.

DACHSER eLetter

Die Welt der Logistik –
direkt in Ihrem Posteingang.
Ganz einfach anmelden
unter: dachser.de/eletter





Nordstern – von zwei auf eins in Nordeuropa

Wenn zwei starke Netzwerke zusammenwachsen, dann gehen die positiven Aspekte über das reine Addieren von Kapazitäten weit hinaus. Und so bedeutet die Übernahme von Frigoscandia im Jahr 2024 für die Lebensmittellogistik von Dachser nicht weniger als den Start in eine neue Ära. Die Integration des führenden Anbieters von temperaturgeführter und Tiefkühllogistik auf dem nördlichen Markt in das Dachser Food Logistics Netzwerk schreitet aktuell rasch voran – zum Vorteil von Kunden in ganz Europa.

21. Dezember 2023: Kurz vor Weihnachten geht die Nachricht über den Ticker: „Dachser kauft Frigoscandia“. Der Erwerb des European Food Network-Partners für Schweden, Norwegen und Finnland markiert einen wichtigen Meilenstein für das europäische Lebensmittellogistik-Netzwerk von Dachser.

Das Unternehmen war in der Region bis dahin für den Transport und die Lagerung von Industrie- und Konsumgütern, sowie mit Luft- und Seefrachtdienstleistungen bekannt. Die Business Unit Dachser Food Logistics verfügte in den Nordics zuvor nicht über eigene Strukturen. Das änderte sich mit der Übernahme von Frigoscandia schlagartig. Nach Zustimmung der Wettbewerbsbehörden startete im März 2024 die Integration in das Netzwerk von Dachser. Seit Februar 2026 leitet Kristian Jönsson als Managing Director Dachser Nordics aller drei Geschäftsbereiche der vier Landesgesellschaften in Schweden, Norwegen, Dänemark und Finnland.

Stärkung der Lebensmittellogistik in Europa

„Mit dem Zukauf erweitern wir unser eigenes Food-Logistics-Netz auf die nordischen Märkte Schweden, Norwegen und Finnland. Gleichzeitig stärken wir unsere Position unter den →



Vorfahrt für die Integration von
Frigoscandia in die Dachser-Welt



Unsere Kunden in der Region und in ganz Europa profitieren von unserem leistungsfähigen Distributionsnetzwerk für Lebensmittel. Qualität und Zuverlässigkeit stehen immer an erster Stelle.

Alexander Tonn, COO Road Logistics bei Dachser

führenden Lebensmittellogistikern Europas“, sagte Alexander Tonn, COO Road Logistics von Dachser, unmittelbar nach der Bestätigung der Übernahme durch die europäischen Wettbewerbsbehörden. Der Fokus des Familienunternehmens liege darauf, organisch und langfristig zu wachsen. Dennoch habe Dachser sein weltweites Logistiknetzwerk immer wieder mit gezielten Zukäufen erweitert, wie aktuell in Nordeuropa.

Dass die Übernahme von Frigoscandia, dem führenden Anbieter von temperaturgeführter und Tiefkühllogistik auf dem nordischen Markt, zu den größten Akquisitionen in der Firmengeschichte zählt, zeigt ein Blick auf die Zahlen: Bei einem Umsatzvolumen von rund 300 Millionen Euro beschäftigte Frigoscandia im Jahr 2022 rund 1.300 Mitarbeitende, vor allem im Kernmarkt Schweden. Damit bringt das Unternehmen mehr als doppelt so viele Beschäftigte in die Organisation ein, wie Dachser damals insgesamt in den nordischen Ländern zählte. Darüber hinaus war der traditionsreiche, 1948 gegründete Lebensmittellogistiker eine feste Größe in Norwegen, Finnland, Dänemark und auch den Niederlanden. Und so kennt man sich in der Branche. Auch weil Frigoscandia schon seit 2019 Partner im European Food Network war, das unter der Systemführerschaft von Dachser 34 Länder in Europa abdeckt. Das bis dato im Besitz eines Private-Equity-Investors befindliche Traditionsunternehmen Frigoscandia brachte ein beachtliches Setup mit: Ein eng geknüpft und überaus leistungsfähiges Netzwerk für die Distribution von temperaturgeführten (plus 2 bis 7 Grad Celsius) und tiefgekühlten Lebensmitteln (unter minus 18 Grad Celsius), eine eigene Flotte von 235 Fahrzeugen, plus rund 200 Lkw von Transportunternehmen für umfassende nationale Transportdienstleistungen in Schweden, Warehousing mit elf für die Lagerung von Lebensmitteln ausgelegten Logistikanlagen in Schweden und drei in Norwegen sowie internationale Lebensmitteltransporte in 57 Länder über Straßen-, Luft- und Seetransporte.

Integration stärkt Food Logistics nachhaltig

Wenn nun aus zwei Größen der Lebensmittellogistik eine Organisation werden soll, muss an sehr vielen Schrauben gedreht werden. Das weiß auch Kristian Jönsson, der seit Anfang dieses Jahres Dachser Nordics als Managing Director leitet und die Integration von Frigoscandia in die Dachser-Familie vorantreibt. Er kennt Frigoscandia, Dachser und den nordischen Food-Logistics-Markt aus dem Effeff, die letzten vier Jahre aus seiner Führungsverantwortung bei dem schwedischen Lebensmittellogistiker.

„Gemeinsam mit Dachser als global aufgestelltem Logistikdienstleister ergeben sich signifikante Wachstumsperspektiven für uns und unsere Kunden“, ist Jönsson überzeugt. Als Familienunternehmen stehe Dachser für Stabilität und langfristige, strategisch geführte Planung. „Unter der Leitung des Investors gab es dieses langfristige Denken bei Frigoscandia vor der Übernahme durch Dachser nicht in dieser Form. Die Integration ist daher für uns in den Nordics, aber auch auf dem europäischen Markt ein echter Gamechanger.“ Dachser stehe hier als globales Unternehmen mit europäischen Wurzeln im Ruf, klare Prozesse, hohe Genauigkeit und Modernität zu vereinen. „Und genau das erwarten unsere Kunden: Verlässlichkeit, hocheffiziente Abläufe sowie tief digitalisierte, reibungslose Prozesse.“

Die Integration beschleunigt das internationale Wachstum von Dachser. Für Alexander Tonn, COO Road Logistics, sind dabei die Richtung und das Ziel der Neuaufstellung in den Nordics klar abgesteckt: „Unsere Kunden in der Region und in ganz Europa profitieren von unserem leistungsfähigen Distributionsnetzwerk für Lebensmittel. Qualität und Zuverlässigkeit stehen immer an erster Stelle.“ Dafür stünden Dachser und Frigoscandia. „Mit ihrer ausgewiesenen Expertise auf den nordischen Märkten sind die 1.300 Mitarbeitenden von Frigoscandia die Garanten für Kontinuität und neues Wachstum in der Region.“

Im Profil

Dachser tritt in den Nordics ganzheitlich in den Bereichen European Logistics, Food Logistics und Air & Sea Logistics auf. Die Leitung aller drei Business Lines der vier Landesgesellschaften in Schweden, Norwegen, Dänemark und Finnland verantwortet seit Februar 2026 Kristian Jönsson als Managing Director DACHSER Nordics.

Skandinavien und Finnland:

Der Norden tickt logistisch anders

Die Integration einer großen Organisation, ihrer Systeme und Abläufe, die Ausrichtung auf eine Kultur des Miteinanders und des Austauschs sind keine Selbstläufer. „Die Märkte im Norden sind geprägt durch eine spezifische Supply Chain für Lebensmittel und unterscheiden sich dadurch zum Teil deutlich von denen in Zentral- und Südeuropa“, erklärt Jönsson. Trotz der überschaubaren Bevölkerungszahl von knapp 10,7 Millionen Menschen stelle Schweden den größten Verbraucher-



Die Integration schreitet voran

markt in den nordischen Ländern dar. Unter Hinzuziehung der Nachbarn Norwegen, Dänemark und Finnland wächst der Absatzmarkt auf fast 28 Millionen Menschen.

Insgesamt spielt die Lebensmittelindustrie heute eine zentrale Rolle in der Wirtschaft der nordischen Länder. Im Jahr 2024 verzeichnete allein der Lebensmittelmarkt in Schweden einen Umsatz von knapp 35 Milliarden Euro. Bis 2030 prognostiziert Statista ein Umsatzplus von fast 34 Prozent. Im Jahr 2022 war sie laut Dachverband „Food and Drink Europe“ der viertgrößte Arbeitgeber in Schweden mit etwa 4.335 Unternehmen und 56.900 Beschäftigten. Zu den wichtigsten Produktkategorien zählen Fleischerzeugnisse, gefolgt von Milchprodukten und Eiern sowie Süßwaren und Snacks.

Für die Logistik sieht Kristian Jönsson eine Besonderheit des Marktes als maßgeblich mitentscheidend an: „Die Bevölkerung ist im Norden weit verteilt, die Bevölkerungsdichte – mit Ausnahme Dänemarks – ist eher gering. In der Lebensmittellogistik heißt dies: Es gibt im Norden mehr Komplettladungen und weniger Stückgut – also ein ganz eigenes Geschäft.“

Und eine jeweils eigene Kundenstruktur: In Mitteleuropa bestimmen zu einem großen Teil kleine und mittelständische Unternehmen den Kundenkreis, in Nordeuropa sind es eher große Kunden. Wie zum Beispiel ein skandinavischer Möbelhersteller, ein langjähriger Kunde von Frigoscandia. Das global aufgestellte Möbelhaus ist zugleich auch der größte Exporteur von Lebensmitteln in Schweden. Von hier aus werden im großen Stil die unternehmenseigene Systemgastronomie und die Schweden-Shops in den Einrichtungshäusern weltweit beliefert. Das Essens- und Getränkesortiment reicht von Köttbullar und Knäckebröd über Hot-Dogs und eingelegten Heringen bis zum Obstsmoothie und Blaubeersaft.

Kompetenz in der europäischen Tiefkühllogistik

Die Lagerung von Tiefkühlgemüse ist seit der Gründung im Jahr 1948 ein zentraler Bestandteil des Geschäfts von Frigoscandia. Insbesondere der Gemüseanbau in der südschwedi-

schen Region Skåne bildete damals das Fundament für das Geschäftsmodell von Frigoscandia, nämlich Lebensmittelherstellern integrierte Lager- und Transportlösungen für gekühlte und tiefgekühlte Produkte anzubieten.

Aufgrund der geografischen Lage stehen auch heute noch in Schweden, Norwegen und Finnland tiefgekühlte Lebensmittel hoch im Kurs – vor allem bei der Fisch- und Meeresfrüchte verarbeitenden Industrie in Norwegen oder in der Schweinefleischproduktion in Dänemark, von wo aus bis nach Asien exportiert wird. In Finnland werden auch Fleisch und Milchprodukte für den Export produziert, hier dominiert in der Handelsbilanz jedoch deutlich der Import. Umschlagzentren für den Im- und Export sind vor allem die schwedischen Ostseehäfen in Helsingborg und Göteborg. Hier starten dann die Lkw-Transporte zu den Handelspartnern in Schweden, Norwegen und Finnland.

Beim Transport tiefgekühlter Ware, erklärt Jönsson, bringe die Frigoscandia-Integration Dachser Nordics einen langjährigen und umfassenden Wissens- und Erfahrungsvorsprung, der perspektivisch auch für das europäische Food-Netzwerk von Dachser nutzbar gemacht werden könne. „Bis zu vier verschiedene Temperaturzonen in einem Lkw plus Anhänger zu haben, ist bei uns gelebte Praxis. Für den skandinavischen Möbelhersteller zum Beispiel fahren wir auf derselben Strecke Raumtemperatur-, Kühl- und Tiefkühlware. Das ist ein Know-how, das es so bisher im Food Logistics-Netzwerk von Dachser nicht gab.“

Wissen teilen, gemeinsam stärker werden

Die schrittweise Integration von Frigoscandia in das Dachser Netzwerk läuft derzeit weiter auf Hochtouren. Seit Anfang 2026 sind die norwegischen und finnischen Niederlassungen bereits vollständig integriert. Die Integration in Dänemark wird noch in diesem Jahr folgen. „Wir haben uns für 2026 und 2027 wichtige Meilensteine gesetzt und erhöhen bei der Integration weiter das Tempo. Dazu gehört auch die Einführung der Dachser-Kern-IT-Systeme in der Food Logistics in Schweden, damit →



Menschen machen
den Unterschied,
wenn zwei Unternehmen
zusammenkommen



Gemeinsam mit Dachser als global aufgestelltem Logistikdienstleister ergeben sich signifikante Wachstumsperspektiven für uns und unsere Kunden.

Kristian Jönsson, Managing Director Dachser Nordics

„

wir alle nahtlos mit denselben Anwendungen zusammenarbeiten können“, erläutert Kristian Jönsson. Parallel dazu wurden Management und Organisationsstruktur in der nordischen Region vereinheitlicht. „Das ist wichtig, um Synergien in Vertrieb und Produktion zügig für die Kunden zu nutzen“, so Jönsson. Teil davon ist beispielsweise auch die Schaffung gemeinsamer Verkaufsteams bei Dachser Nordics für einen effizienten Verkaufsprozess.

Auch der gegenseitige Erfahrungs- und Wissensaustausch steht bei Dachser Nordics ganz oben auf der Agenda. „Die Mitarbeitenden an den Food-Standorten stehen vor der Aufgabe, eine neue Unternehmensidentität anzunehmen und die damit verbundenen Werte dann auch tatsächlich im Alltag zu leben“, berichtet Jönsson. „Wir befinden uns inmitten einer spannenden kulturellen Reise für alle Mitarbeitenden, in deren Mittelpunkt die Vermittlung der grundlegenden Dachser-Werte und eines vorausschauenden Denkens und Arbeitens in Netzwerkzusammenhängen steht.“ Dies sei nicht immer einfach, brauche Zeit, innere Überzeugung und vielseitige Kommunikationsformate. Ein Beispiel dafür sei der „Lunch Talk“. „In diesem Format werden den Mitarbeitenden in lockerer Gesprächsform strategische Themen erläutert, um so die Dachser-Welt besser kennen- und schätzen zu lernen“, erklärt Jönsson den Ansatz. Umgekehrt profitierten die rund 270 Mitarbeitenden der bestehenden Dachser Landesorganisation in Schweden von den Erfahrungen der „Neuen“, indem sie jeweils einen „Best Buddy“ von Frigoscandia an die Seite bekommen. „So lernen sich die Teams besser kennen und können sich gegenseitig unterstützen.“

Nachhaltige Lösungen für die Lebensmittellogistik

Dass bei Dachser Nachhaltigkeit großgeschrieben wird, trifft in Nordeuropa auf fruchtbaren Boden. Laut einer aktuellen Studie des globalen Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Mordor Intelligence beschleunigen Anreize für emissionsfreie Fahrzeuge in skandinavischen



Ländern die Flottenumstellung. So befreit Norwegen batterie-elektrische Schwerlastwagen von Straßenmaut- und Fährgeldern sowie von der und Kaufsteuer, was „eine Gesamtbetriebskostenparität mit Diesel für kilometerintensive Stadtverbindungen ergibt“. Schweden erprobt zudem gerade Batteriewechseldepots entlang des E4-Korridors, der sich vom nordfinnischen Tornio bis nach Helsingborg an der Ostküste Schwedens erstreckt und als „E-Highway“ massiv mit Schnellladestationen ausgebaut wird und die Standzeiten der E-Lkw auf ein mit der Dieselbetankung vergleichbares Niveau minimiert.

„Wir haben Kunden, die bereits seit einem Jahr in allen Bereichen fossilfreie Transporte verlangen“, erklärt Jönsson. „Darüber hinaus müssen wir Kunden monatlich über den CO₂-Ausstoß berichten und diesen dokumentieren. Wir leben hier also, womit Dachser der Branche Impulse gibt.“ Derzeit hat Frigoscandia bereits elf E-Lkw im Einsatz.

Die Integration von Frigoscandia und die Neuaufstellung von Dachser Nordics sieht Kristian Jönsson aktuell auf einem guten Weg: „Wir haben schon sehr viel erreicht, aber auch noch viel zu tun, damit aus zwei dann eins wird.“ Das passiere nicht von allein, sondern bedürfe der Überzeugung und Mitarbeit aller. Bei Management-Meetings habe er es sich zur Gewohnheit gemacht, mit „Lasst es uns tun“ abzuschließen. Die ganze Kraft bei Dachser entfalte sich im „WIR“: „Das ist und bleibt der Unterschied, den wir für uns und unsere Kunden machen.“ **M. Schick**

Von der Strategie zum Mehrwert: Durch die Integration werden das Know-how von Frigoscandia im Tiefkühlbereich und die Stärken von Dachser im Transport von nicht gekühlten Gütern gebündelt – so entsteht eine umfassende Lösung für die Lebensmittellogistik in Europa.

“

Menschen & Märkte

Der Wisch in eine eigene Welt

Lange bevor Menschen schreiben konnten, verständigten sie sich mit ihren Händen. Zeigen, Winken oder das Heben des Daumens gehören bis heute zu den ältesten Formen menschlicher Kommunikation. Dieses evolutionär „gelernte“ und weithin verstandene System findet sich heute auch in moderner Technologie wieder. So erkennen Smartphones Wischbewegungen, reagieren Fahrzeuge auf Gesten. Virtual-Reality-Brillen und Datenhandschuhe übersetzen Handbewegungen direkt in digitale Welten – fürs Gaming genauso wie für das Arbeitsleben. Indem unsere Hände selbst zur Benutzerschnittstelle werden, wendet sich Technologie nicht vom Menschen ab. Sondern im Gegenteil direkt auf ihn zu. Als Handzeichen des digitalen Fortschritts von Menschen für Menschen.



Meisterschaft ist Handarbeit

Ob Geigenbauerin, Chirurg oder Industriemechaniker – außergewöhnliche Fähigkeiten entstehen selten allein durch Wissen. Entscheidend sind die Übung und das Herausbilden von Automatismen in der Handarbeit. Der schwedische Psychologe Anders Ericsson, der sich an der Florida State Universität der Erforschung von Hochleistung verschrieben hat, prägte dafür den Begriff der „bewussten Praxis“. Gemeint ist wiederholtes, hochkonzentriertes Üben auch jenseits der Komfortzonen. Und das über viele Jahre hinweg mit ständigem Feedback zur Korrektur oder Optimierung. Erst dadurch würden Bewegungen so präzise, dass sie auch unter unterschiedlichen Bedingungen gelingen. KI kann heute auf diesem Weg vieles unterstützen, berechnen oder simulieren – insbesondere mit automatisiertem und personalisiertem Echtzeit-Feedback rund um die Uhr. Was sie nicht ersetzen kann, ist das Lernen aus tatsächlich gemachten Erfahrungen, auch schmerzhaften. Sie ergeben sich aus abertausenden Handgriffen und prägen so handwerkliches Können aus. Denn wahre Meisterschaft resultiert nicht allein aus dem Machen, sondern auch aus all dem tatsächlich selbst erworbenen Wissen.



Vertrauen zum Anfassen

„Das Wichtigste in der Kommunikation ist das Ungesagte.“ Der österreichische Ökonom und Begründer moderner Managementlehre Peter F. Drucker (1909–2005) ordnete dem Non-Verbalen in der Beziehung von Menschen eine besondere Kraft zu. Bevor etwas gesagt wird, gibt es als „Türöffner“ den Handschlag oder – vor allem im asiatischen Raum – das Zusammenlegen der Hände vor der Brust oder Stirn. Ursprünglich sollte damit dem Gegenüber signalisiert werden: „Sieh her, ich komme ohne Waffen.“ Psychologen sehen darin einen kurzen Moment echter, auch körperlicher Verbindung. Gerade diese wird heute immer seltener: Verträge werden digital unterschrieben, Meetings finden per Video statt, neue Geschäftspartner begegnen sich oft zuerst online. Trotzdem werden am Ende vieler erfolgreicher Gespräche weiter die Hände geschüttelt oder man verneigt sich vor dem Gegenüber mit gefalteten Händen. Für Neurowissenschaftler der University of Illinois sind diese Gesten „entscheidend, wie wir soziale Interaktionen bewerten. Damit verbessert sich nicht nur die positive Bewertung der Annäherungsbedingung, sondern mildert auch den negativen Eindruck der Vermeidungsbedingung ab“. Oder anders ausgedrückt: Aus einer Begegnung wird im Handumdrehen eine Beziehung.

Fingerspitzengefühl

Eine Schraube aufnehmen, die Reife einer Tomate ertasten oder ein empfindliches Glas sicher greifen: Was für Menschen selbstverständlich erscheint, ist für Forschende in der Robotik seit Jahrzehnten eine echte Herausforderung. Unsere Hände erkennen Gewicht, Material und Oberflächenstruktur in Millisekunden. Dabei arbeiten 27 Knochen, 27 Gelenke, mehr als 30 Muskeln, über 100 Bänder sowie tausende Tastrezeptoren mit dem Gehirn zusammen. Dieses sogenannte haptische Feedback ermöglicht es uns, beim Greifen ständig nachzujustieren. Mittlerweile gelingt dies auch Robotern immer besser. Moderne Greifsysteme sind zunehmend adaptiv, haben Kraftsensoren und künstliche Haut und können so zuverlässig und innerhalb klarer physikalischer Vorgaben zugreifen. Ist menschliches Hand-Werk damit bald Geschichte? Wohl kaum, denn gerade bei unvorhersehbaren Situationen bleibt menschliches Fingerspitzengefühl der Maßstab, an dem sich viele Robotik- und Automatisierungsentwicklungen orientieren. Roboter und Menschen gehen dabei also weiterhin Hand in Hand.



Panorama

Verbundene Freiheit

1776 erklärten die Vereinigten Staaten ihre Unabhängigkeit. Im selben Jahr erschien Adam Smiths „Wohlstand der Nationen“ – ein Plädoyer für freie Märkte ohne staatliche Eingriffe. Politische Selbstbestimmung und wirtschaftliche Vernetzung entwickelten sich seither nicht getrennt, sondern gemeinsam. 250 Jahre später zeigt sich: Globalisierung und weltweite Arbeitsteilung sind das Ergebnis historischer Entscheidungen – und logistischer Leistungsfähigkeit.



Das Smartphone mit dem abgebissenen Apfel auf der Rückseite liegt auf dem Tisch. Entworfen in Kalifornien, gefertigt mit Rohstoffen und Komponenten aus Asien, Europa und Afrika, transportiert über internationale Routen, bezahlt in Dollar. Dieser handliche Alltagsbegleiter im maximal reduzierten Design symbolisiert eine Idee, die älter ist als die meisten Nationalstaaten: Wohlstand entsteht durch Austausch.

Das Jahr 1776 markierte dabei einen maßgeblichen Meilenstein. Am 4. Juli wurde in Philadelphia die amerikanische Unabhängigkeitserklärung verabschiedet. Die amerikanischen Kolonien sagten sich vom britischen Mutterreich los. Kurz zuvor hatte Adam Smith in London sein Werk über den „Wohlstand der Nationen“ veröffentlicht. Der Anspruch politischer Freiheit und die ökonomische Idee der Arbeitsteilung und des freien Handels standen zwar nicht in direkter Verbindung, folgten jedoch derselben historischen Logik: Freiheit und Handel wurden zu tragenden Säulen der Moderne – geprägt von einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen staatlicher Souveränität und Marköffnung.

Protektionismus geht nicht immer auf

Und so ist die Geschichte der USA auch keine reine Freihandelserzählung. Drei Jahre vor der Unabhängigkeitserklärung warfen empörte Aufständische den mit ungerecht empfundenen hohen Steuern belegten Tee der East India Company kurzerhand ins Hafenbecken. Die „Boston Tea Party“ war mehr als ein handelspolitischer Krawall, sie wurde zur Initialzündung des amerikanischen Unabhängigkeitskrieges.

Steuern und Zölle waren in der „Neuen Welt“ jedoch nicht verpönt, sie gehörten immer zum Handwerkszeug auch wirtschaftsliberaler Regierungen. Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts standen protektionistische Instrumente hoch im Kurs – etwa zum Schutz der jungen Industrie oder nach der Weltwirtschaftskrise. Mit drastischen Zollerhöhungen wollten die USA ihre Landwirtschaft und Unternehmen nach dem Börsencrash 1929 schützen, was gründlich misslang: Ein weltweiter Handelskrieg, Rückgang der Exporte und die Störung der globalen Lieferketten verlängerten und verschlimmerten die Krise.

Freihandel als globaler Wachstumstreiber

Nach dem Zweiten Weltkrieg und der endgültigen Etablierung der USA als Welt- und Ordnungsmacht setzte jedoch eine andere Bewegung ein. Mit dem Bretton Woods Abkommen von 1944 etablierte sich ein Währungssystem, das auf mit Gold abgesicherten festen Wechselkursen basierte mit dem US-Dollar als Leitwährung. Es folgten die Gründung des Internationalen Währungsfonds (IWF), der Weltbank sowie das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen (GATT), aus dem die Welthandelsorganisation (WTO) hervorging. Den „roten Faden“ dieser Entwicklung bildete die seit den 1950er-Jahren schrittweise Reduzierung der weltweiten Zölle. Der internationale Handel wuchs enorm und wurde zum Wachstumstreiber im Wiederaufbau.

Dahinter stand kein Automatismus. Das Wachstum und die bestmöglichen Handelsfreiheiten beruhten auf klaren Regeln,

anerkannten Institutionen und gegenseitigem Vertrauen. Die USA waren daran maßgeblich beteiligt – nicht als alleinige Gestalter, aber als zentrale Akteure einer freien Weltordnung.

Handel als Organisationsleistung

Voraussetzungen für den freien Güteraustausch sind ein möglichst reibungsloser, kosteneffizienter und verlässlicher Güter- und Warenaustausch. Und eine leistungsfähige logistische Infrastruktur – also Häfen, Container, Transport- und Lagerkapazitäten sowie Versicherungen, digitale Netzwerke, stabile und berechenbare Währungen wie der US-Dollar als wichtigste Reserve- und Transaktionswährung im Welthandel. Die Belastbarkeit dieser Architektur beweist sich insbesondere in Krisenzeiten. Während der COVID19-Pandemie gerieten die weltweiten Lieferketten massiv unter Druck: Container fehlten, Produktionen stockten, Grenzen und Häfen wurden geschlossen. Dennoch ging der Handel weiter. Impfstoffe wurden unter kontrollierten Bedingungen weltweit verteilt, Industriegüter neu geroutet, Versorgungsengpässe abgefedert. Logistik erwies sich als operatives Rückgrat globaler Vernetzung. Gleichzeitig leiteten Unterbrechungen der Lieferketten wie 2020 und geopolitische Krisen in Bezug auf den freien Handel einen globalen Paradigmenwechsel ein. Sie befeuerten den weltweiten Protektionismus. Der Fokus liegt nun zunehmend auf der Sicherung der eigenen Versorgung. „Reshoring“, „Decoupling“, „Derisking“ liefern dazu genauso Überschriften wie das „America first“-Diktum der US-Administration der Regierung von Donald Trump.

250 Jahre – und kein Endpunkt

Und so stehen die Vereinigten Staaten als eine der ältesten demokratischen Republiken der Neuzeit im 250sten Jahr ihrer Unabhängigkeit einmal mehr im Spannungsfeld zwischen Offenheit und nationaler Prioritätensetzung, zwischen striktem Multilateralismus und protektionistischem Isolationismus. Aber mit dem Abstand einer historischen Perspektive gehören handelspolitische Anpassungen von jeher zu einer auf Freiheit und Wohlstand gebauten Wirtschafts- und Handelsgeschichte. Zwar ändern sich immer wieder die jeweiligen Regeln, aber sie heben die weltweiten Verflechtungen eben auch nicht auf. Der französische Ökonom Alain Minc brachte dies kürzlich auf den Punkt: „Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein – man muss damit leben.“

Freiheit hingegen ist kein solches „Naturgesetz“. Die Geschichte lehrt, dass sie immer wieder aufs Neue erworben und verteidigt werden muss. Daran erinnerte schon Benjamin Franklin: „Wer bereit ist, wesentliche Freiheiten aufzugeben, um ein wenig vorübergehende Sicherheit zu erlangen, verdient weder Freiheit noch Sicherheit.“ Freiheit war für ihn und die anderen Gründerväter der USA 1776 ein politischer Anspruch und elementare Voraussetzung für Wohlstand. Heute ist sie längst auch eine Frage funktionierender physischer und kultureller Verbindungen. Und das Smartphone auf dem Tisch? Es erinnert daran, wie eng beides inzwischen miteinander verbunden ist.

M. Schick





Als Europa zusammenwuchs

Vor 20 Jahren begann Dachser mit dem Aufbau eigener Landesorganisationen in Polen, Tschechien und der Slowakei. Die Expansion war weit mehr als die Erschließung neuer Märkte – sie wurde ein Beispiel dafür, wie das Zusammenspiel von europäischer Integration und unternehmerischem Weitblick langfristiges Wachstum ermöglicht.

Feuerwerk, Laser- und Lichtshows, Tanz, knallende Sektkorken und allenthalben ausgelassene Freude: Um Mitternacht zum 1. Mai 2004 gingen in vielen Städten Europas Zehntausende auf die Straße, um die bis heute größte Erweiterung der EU zu feiern. Den verbindenden Soundtrack dazu bildete Ludwig van Beethovens „Ode an die Freude“, die Hymne der Europäischen Union. Eine Epochenscheide für Europa und die mittel- und osteuropäischen Staaten, die vor 1990 noch jenseits des Eisernen Vorhangs lagen – darunter Polen, die Tschechische Republik und die Slowakei.

Bereits 1997/98 hatte die damalige Dachser-Geschäftsführung Mittel- und Osteuropa als „Logistikmarkt der Zukunft“ ausgemacht. Internationale Industrie- und Handelsunternehmen verlagerten in dieser Zeit verstärkt Produktionskapazitäten, erschlossen neue Absatzmärkte und bauten ihre Lieferketten in Richtung Osten aus. „Viele dieser Kunden erwarteten dort dieselbe Logistikqualität, die sie aus Westeuropa kannten“, erklärt Bernhard Simon, Chairman of the Supervisory Board und von 2005 bis 2020 CEO von Dachser. Damals hätte es sehr geholfen, dass man sich entlang der Liefer- und Beschaffungsketten schon länger persönlich gekannt und geschätzt hätte.

Dachser habe zunächst mit Partnerstrukturen, Pilotprojekten und kundengetriebenen Initiativen reagiert. „Ich war damals selbst oft in den aufstrebenden osteuropäischen Ländern, habe viele Gespräche geführt und Partnerschaften übernommen. Die Aufbruchstimmung und die Begeisterung, Teil des großen paneuropäischen Logistiknetzwerks von →





Das Dachser-Jubiläum in Tschechien als Familienfest

Die Länder Osteuropas hatten nach dem Ende des kommunistischen Systems einen tiefgreifenden Wandel durchlaufen und mussten erst ihren Platz in Europa finden. Der EU-Beitritt 2004 veränderte die Rahmenbedingungen grundlegend. Er eröffnete den Zugang zum Binnenmarkt, beschleunigte den Ausbau der Infrastruktur, stärkte Handel und Produktion und wurde damit zu einem wichtigen Motor für die logistische Entwicklung.

Dachser zu werden, war förmlich mit Händen zu greifen“, erinnert sich Bernhard Simon. Es seien die zahlreichen persönlichen Begegnungen und ein Reichtum an praktischen Erfahrungen gewesen, die Dachser in diesen transformativen Zeiten geholfen hätten, Märkte, Kundenanforderungen und regionale Besonderheiten kennenzulernen – und ein Expansionsmodell zu entwickeln, das ab 2005 mit der Gründung von Dachser-Landesgesellschaften in Polen, Tschechien und der Slowakei systematisch umgesetzt wurde.

Mit Geduld und Beharrlichkeit zum Erfolg

„Auch wenn die wirtschaftliche Entwicklung in Mittel- und Osteuropa früh absehbar gewesen war und alle Zeichen auf weitere Markttöffnung und nachhaltiges Wachstum standen, ging damit nicht automatisch wirtschaftlicher Erfolg einher“, ordnet Dachser CEO Burkhard Eling ein. „Die Grundlagen dafür zu schaffen und aus roten Zahlen schwarze zu machen, brauchte Geduld und Beharrlichkeit des Familienunternehmens im Aufbau neuer Strukturen. Und ein klares Ziel vor Augen: Damals wie heute war und ist für Dachser entscheidend, nicht nur neue Märkte zu erschließen, sondern sie von Anfang an als Teil eines gemeinsamen Netzwerks zu denken.“

Vom Markteintritt zur Netzwerkstrategie

Die Voraussetzung dafür schuf die Aufbruchstimmung der EU-Osterweiterung. Die Strategie eines systematischen Netzwerkauf- und -ausbaus gewann an Dynamik. Zum Beispiel in Polen: Nach verschiedenen Partnerkonstellationen und Projekten bildeten die Strukturen des 1999 übernommenen französischen Logistikdienstleisters Graveleau die Grundlage für den Aufbau der eigenen Landesgesellschaft. Die Umfirmierung zu DACHSER Sp. z o.o. erfolgte am 25. Januar 2006. Dachser übernahm die Verantwortung für vier Niederlassungen in Polen: Strykow/Lodz, Warschau, Posen/Gadki und Sosnowiec. Wie in Polen setzte Dachser auch in Tschechien und der Slowakei zunächst auf Partnerstrukturen und Beteiligungen, um daraus klare, von Dachser geführte Organisationen aufzubauen. In Tschechien folgte auf die Zusammenarbeit mit Drusped-Lagermax die Partnerschaft mit E.S.T. In den folgenden Jahren wurde die Gesellschaft weiter in das Netzwerk von Dachser integriert und firmierte schließlich als DACHSER Czech Republic a.s.

Die Slowakei wurde über die 1999 in Ungarn gegründete Liegl & Dachser-Organisation und weitere Beteiligungen Schritt für Schritt in das Netzwerk eingebunden. Im Oktober 2004 hatte Liegl & Dachser Ungarn 80 Prozent des slowakischen



Damals wie heute war und ist für Dachser entscheidend, nicht nur neue Märkte zu erschließen, sondern sie von Anfang an als Teil eines gemeinsamen Netzwerks zu denken.

Burkhard Eling, CEO bei Dachser

”

Speditionsunternehmens Lindbergh erworben. Am 10. Januar 2005 ging Lindbergh & Dachser dann operativ an den Start und schuf die Voraussetzung für die spätere Umfirmierung zu Dachser Slovakia.

Alle drei Entwicklungen folgten einem klaren Grundsatz: „Markterschließung bedeutete für Dachser nicht, möglichst schnell Flagge zu zeigen. Entscheidend war, lokale Erfahrung mit den Qualitätsstandards eines internationalen Netzwerks zu verbinden“, erklärt Alexander Tonn, COO Road Logistics bei Dachser.

Ein gemeinsames Europa braucht gemeinsame Standards

„Der eigentliche Erfolg“, so Tonn, „zeigte sich nicht im Markteintritt selbst, sondern in der Integration der neuen Landesgesellschaften in ein gemeinsames europäisches Netzwerk und in die entargo-Produktwelt.“ Schritt für Schritt führte Dachser IT-Kernsysteme ein, standardisierte Prozesse und band die Standorte in grenzüberschreitende Stückgutverkehre ein. Mit dem Osteuropa-Hub in Bratislava entstand 2007 zudem eine zentrale Drehscheibe, die Laufzeiten verkürzte und die Vernetzung innerhalb der Region und nach Europa deutlich verbesserte.

„Aus zunächst eigenständigen Landesorganisationen wurden im Laufe der Jahre eng verzahnte Bestandteile eines paneuropäischen Netzwerks“, sagt Burkhard Eling. „Genau darin lag der eigentliche Mehrwert der Integration der neu hinzugekommenen Länder: Kunden konnten sich auf dieselben Qualitätsstandards verlassen – unabhängig davon, auf welcher Seite einer Landesgrenze sich ihre Waren gerade befanden.“



Feierstimmung:
Roman Stoličný,
Managing Director
Road Logistics
South East Europe

Wachstum braucht Ausdauer

Allerdings verlief der Aufbau keineswegs geradlinig. „Nachhaltiges Wachstum und das Erschließen neuer Marktchancen erfordern Geduld, herausragende Managementleistung und die Bereitschaft, auch in schwierigen Phasen konsequent an einer langfristigen Strategie festzuhalten“, erklärt Burkhard Eling. Mit Programmen wie „MOBILE 2015“ verlagerte Dachser ab Ende der 2000er-Jahre den Schwerpunkt auf Profitabilität, Netzwerkbalance und den systematischen Ausbau der Organisationen. Niederlassungen wurden erweitert, Kontraktlogistik aufgebaut sowie Vertriebs- und Managementstrukturen professionalisiert. Polen entwickelte sich nach mehreren Jahren der Konsolidierung zu einer dynamisch wachsenden Landesorganisation mit Vorbildfunktion in Sachen Qualität; auch Tschechien und die Slowakei gewannen kontinuierlich an Bedeutung im europäischen Dachser-Netzwerk.

Ein Beispiel für gelebte europäische Integration

Heute sind Polen, Tschechien und die Slowakei selbstverständliche Bestandteile des europäischen Dachser-Netzwerks. Täglich verbinden grenzüberschreitende Verkehre Produktionsstandorte, Distributionszentren und Kunden in ganz Europa. Was Anfang der 2000er-Jahre als strategische Expansion in kleinen Schritten begann, ist mittlerweile eingespielter und intensiv gelebter logistischer Alltag.

Die Entwicklung zeigt zugleich, dass wirtschaftlicher Erfolg selten das Ergebnis einzelner Entscheidungen ist. „Offene Märkte schaffen Möglichkeiten. Nachhaltiges Wachstum entsteht jedoch erst dort, wo Unternehmen bereit sind, langfristig zu investieren, Verantwortung zu übernehmen und mit motivierten und kompetenten Mitarbeitenden unterschiedliche Märkte zu einem funktionierenden Ganzen zusammenzuführen“, erklärt Burkhard Eling.

Die Geschichte von Dachser in Polen, Tschechien und der Slowakei, so Eling, sei deshalb mehr als eine Jubiläumsgeschichte: „Sie ist ein Beispiel dafür, wie europäische Integration in der Praxis funktioniert – nicht als abstraktes politisches Konzept, sondern als tägliches Zusammenspiel von Menschen, Unternehmen und einem Netzwerk, das über Grenzen hinweg verbindet.“ Dies sei allemal ein guter Grund, in den jeweiligen Ländern gemeinsam mit Mitarbeitenden, Partnern und Kunden zu feiern – und dabei vielleicht auch noch ein weiteres Mal die „Ode an die Freude“ aufzulegen.

M. Schick

Aus dem Zukunftslabor

KI-Agenten in der Logistik

Agentische Systeme in der Künstlichen Intelligenz: Kaum ein anderer Technologietrend wird aktuell so intensiv diskutiert. 7 Thesen zur Zukunft der Supply Chain.

Die Logistik schreibt den digitalen Helfern große Potenziale zu. Wie nicht selten bei einem Hype-Thema, geschieht dies oftmals, ohne genau zu wissen, was ein KI-Agent eigentlich genau ist. Grundsätzlich sind KI-Agenten Software-Anwendungen. Im Gegensatz zu klassischen Programmen kombinieren KI-Agenten aber generative künstliche Intelligenz mit regelbasierter Informatik. Diese Kombination führt zu digitalen Entitäten, die in einem definierten Aufgabenfeld Anfragen und Dateneingaben verstehen, daraus zu vorgegebenen Zielen Umsetzungswege ableiten und schließlich auch Handlungen auslösen und überwachen können.

Ein KI-Agent kann zum Beispiel in der Sendungsverfolgung Informationen aus Statussystemen oder auch unstrukturierten Chat-Nachrichten verstehen, eine Schlussfolgerung auf Basis von vorgegebenen Zielsetzungen ziehen und entsprechende Aktionen auslösen. Er informiert bei einem bestimmten Sendungsstatus den betroffenen Kunden direkt oder legt den Fall einem Kundenservice-Mitarbeitenden zur Prüfung und Bearbeitung vor.

These 1: Die Grenzen zwischen KI-Agenten und KI-Assistenten verschwimmen immer mehr

Im Idealfall agiert ein KI-Agent als komplett autonom handelndes System, das selbst entscheidet, ob und in welcher Form ein Mensch noch zu Rate gezogen wird. Nicht selten agiert ein KI-Agent in der Praxis derzeit aber mehr als Assistent und führt

so gut wie keine Handlung ohne Zustimmung des Menschen durch. Je nach KI-Ergebnisqualität und Prozessvorgaben entstehen Mischformen von KI-Agenten und KI-Assistenten. Die formalen definitorischen Grenzen zwischen einem KI-Agenten und einem KI-Assistenten sind immer häufiger nicht mehr ganz trennscharf und verschmelzen so miteinander.

These 2: KI-Agenten verändern Prozesse in der Logistik

Insbesondere an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Akteuren in der Lieferkette kommen erste agentische Systeme testweise zum Einsatz. Zum Beispiel nehmen KI-Agenten die Eingabe von notwendigen Sendungsdaten in Logistikplattformen vor. Dies können unstrukturierte Textdaten und Dokumente aber auch Sprachnachrichten sein. Dabei können die Informationen von Menschen oder von anderen KI-Agenten stammen. In Einkauf und Vertrieb holen KI-Agenten so erste Informationen zu Beschaffenheit und Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen ein, gleichen Vertragskonditionen ab und verhandeln diese. In ersten Piloten geschieht das schon heute.

These 3: KI-Agenten machen Fehler

Nicht immer zieht ein KI-Agent die richtigen Schlüsse und löst damit die gewünschte Handlung aus. Selbst perfekte KI-Agenten kommen derzeit nicht über einen Anteil von schätzungsweise 90 bis 95 Prozent richtiger Entscheidungen. Aufgrund dieser grundsätzlich vorhandenen Fehlerquote von KI-Agenten ist immer auch eine Risikobewertung notwendig: Also welche Auswirkungen haben gelegentliche Fehler und wie geht ein Geschäftsmodell damit um. Daraus folgt, dass derzeit viele Prozesse noch nicht von KI-Agenten übernommen werden können.

These 4: KI-Agenten gehören zum Team

Ihre Fähigkeiten aber auch Schwächen, die einem Menschen im Berufsalltag manchmal verblüffend ähnlich sind, machen KI-Agenten zu weit mehr als Software. Sie sind vielmehr Mitglieder von Teams, werden für unterschiedliche Aufgabenstellungen vorbereitet, trainiert und können mit Menschen interagieren.



Künstliche Intelligenz ist in der Logistik angekommen

Damit KI-Agenten ihre Aufgaben gut erfüllen können, muss ihnen immer wieder der Kontext ihres Handelns durch gute Daten und Handlungsanweisungen (Prompts) vermittelt werden. Sie müssen also professionell geführt werden und sind gut in die menschlichen Teams zu integrieren, damit sie als „Kollege“ akzeptiert werden. Das sind neue Fähigkeiten, die Führungskräfte auf allen Ebenen sehr schnell erlernen und künftig umsetzen müssen.

These 5: KI-Agenten kann jeder erstellen

Neben dem Führen und Nutzen rückt auch das Erstellen von zumindest einfachen Agenten in den Mittelpunkt des Arbeitsalltags von Logistikern. Unter dem Schlagwort „Citizen Development“ entstehen Umgebungen, mit Hilfe derer viele Nutzer einfache KI-Agenten durch gezieltes Prompten sowie die Anbindung von Datenquellen und Workflow-Systemen erstellen und zum Einsatz bringen können. Ein Beispiel im Büroalltag sind die Copilot-Agenten von Microsoft.

These 6: KI-Agenten liefern noch keinen ROI

Trotz vieler Potenziale und auch erster konkreter Effizienzgewinne bei bestimmten Prozessen, ist ein Return-on-Invest (ROI) bei agentischen Systemen oftmals noch nicht gegeben. Viele KI-Agenten befinden sich noch im Status des MVP (Minimum

Viable Product), werden derzeit in Pilotprojekten getestet und sind noch lange nicht flächendeckend in Geschäftsmodellen verankert. Entwicklungskosten, Lizenzen für KI-Systeme und der Token-Verbrauch für Anfragen bei Large Language Modellen wie ChatGPT, Claude oder Mistral kosten Geld – insbesondere, wenn es zu einer einseitigen Abhängigkeit zu einem einzelnen Anbieter oder LLM-Modell kommt. Hinzu kommen die Schulungen für Mitarbeitende und die Zeit, Erfahrungen im Umgang mit KI-Agenten zu sammeln. Sicherlich gehört ein gewisses Investment in das Erlernen der richtigen Nutzung von neuen Technologien zu jedem Innovationsprozess.

These 7: KI-Agenten gestalten die Zukunft

Trotz ihrer Schwächen, Risiken und Kosten: KI-Agenten werden in nahezu jedem Prozess der Supply Chain Einzug halten. Dies sollte jedem bewusst sein. KI-Agenten werden die Art der Zusammenarbeit manchmal nur ein wenig, in manchen Fällen aber auch sehr intensiv verändern und in den meisten Fällen effektiver gestalten. Dabei kommen nicht nur einzelne KI-Agenten zum Einsatz, sondern Multi-Agenten-Systeme agieren untereinander und im Zusammenspiel mit Menschen. Stefan Hohm, Chief Development Officer (CDO) bei Dachser, bringt es auf den Punkt: „KI ersetzt keine Führungskräfte. Aber Führungskräfte, die KI nutzen, werden jene ersetzen, die es nicht tun.“

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.





Stückgutlogistik ist
das „Herzstück“
moderner Lieferketten

Resilienz entsteht im Netzwerk

Sinkende Mengen, steigender Preis- und Kostendruck. Gleichzeitig fordern Industrie und Handel verlässliche Logistikpartnerschaften wie selten zuvor. Die europäische Stückgutlogistik steht an einem Wendepunkt. Wie lässt sich das System grundsätzlich resilienter aufstellen? Antworten von Alexander Tonn, COO Road Logistics von Dachser.

„Stark sinkende Mengen“, „Warten auf den Aufschwung“, „Industrie und Handel fordern verlässliche Logistikpartnerschaften“: Die Schlagzeilen aus der Logistikfachpresse sprechen eine deutliche Sprache: Der europäische Stückgutmarkt steckt in einem tiefen Wandel.

Stückgutnetze sind in hohem Maße fixkostengetrieben. Umschlaganlagen, IT-Systeme, Personal und Infrastruktur müssen vorgehalten werden – unabhängig von der Auslastung. Sinkende Volumina führen deshalb nicht automatisch zu sinkenden Kosten. Im Gegenteil: Sie erhöhen den relativen Kostendruck. Der Volumenrückgang und die seit 2023 signifikant gesunkene Profitabilität haben bei vielen Logistikdienstleistern zu einem Kapazitätsabbau geführt. Das Problem: Einmal reduzierte Strukturen lassen sich bei wieder anziehender Nachfrage nur schwer wieder aufbauen.

Vor diesem Hintergrund wird Kapazität im Stückgutmarkt zum strategischen Faktor. Gleichzeitig ist absehbar, dass Preise langfristig steigen müssen. Denn nur Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden weiterhin Effizienz und Resilienz von Lieferketten und Logistiknetzwerken ermöglichen. →

Resilienz von Lieferketten in der Stückgutlogistik ist keine Einzelleistung – sie ist das Ergebnis eines funktionierenden Systems und funktionierender Partnerschaften auf Augenhöhe.

Alexander Tonn, COO Road Logistics bei Dachser

Volatilität im Stückgutmarkt wird zur neuen Normalität

Was heißt dies für den Stückgutmarkt? Schwankende Sendungsmengen, saisonale Peaks und kurzfristige Nachfrageveränderungen erfordern mehr denn je flexible Netzwerkstrukturen und eine hohe Reaktionsfähigkeit. Gleichzeitig wächst die Bedeutung vorausschauender Planung. Denn wer frühzeitig Transparenz über Volumenentwicklungen schafft, kann Kapazitäten gezielter steuern und Engpässe vermeiden. Parallel zur Kostenentwicklung verändert sich auch die Struktur der Nachfrage. Kunden erwarten heute zunehmend integrierte End-to-End-Logistiklösungen im Stückgut- und Sammelgutverkehr. Das bloße Funktionieren physischer Liefer- und Transportketten reicht nicht mehr aus. Entscheidend sind heute nahtlose Supply Chains, die Transport, Warehousing und Value-added Services effizient verbinden.

Diese Integration gewinnt insbesondere im internationalen Kontext an Bedeutung – etwa bei Warenströmen von Asien nach Europa. Hier entscheidet nicht mehr allein die Leistung einzelner Segmente, wie etwa die Containerüberstellung von A nach B. Vielmehr wird die Qualität des Gesamtsystems, also beispielsweise das nahtlose Ineinandergreifen von Air & Sea Logistics und Road Logistics, zur Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit.

Servicepartner als Rückgrat leistungsfähiger Stückgutnetzwerke

Ein entscheidender Erfolgsfaktor in Europas größtem Stückgutnetzwerk sind bei Dachser die Service Partner, allen voran die selbstständigen Transportunternehmen, die im Landverkehrsnetzwerk von Dachser einen Großteil der operativen Transportleistung erbringen.

In krisenhaften Zeiten und bei schwächelnder Konjunktur stehen gerade kleine und mittlere Transportunternehmen unter erheblichem Druck. Steigende Kraftstoffpreise, wie zuletzt in Folge der Militärschläge im Mittleren Osten, bekommen sie unmittelbar an der Tankstelle zu spüren. In seiner „Mittelposition“ unterstützt Dachser seine Transportpartner in dieser Situation mit einer fairen und raschen Bezahlung. Zum großen Teil ist mit ihnen ein sogenannter Treibstoffkosten-„Floater“ vereinbart – was bei entsprechender vertraglicher Regelung eine Weitergabe der Mehrkosten direkt an die Kunden erlaubt.

Vertrauen schaffen durch faire Rahmenbedingungen

Dachser baut auf langfristige, verlässliche Beziehungen mit den Service Partnern mit dem Ziel, die Herausforderungen und Veränderungen des Marktes gemeinsam und auf Augenhöhe zu bewältigen. Modelle wie die Dachser-Service-Partner-Initiative zeigen beispielhaft, wie faire Rahmenbedingungen und verbesserte Arbeitsbedingungen für Fahrerinnen und Fahrer das gegenseitige Vertrauen stärken. Dazu gehört auch der konstruktive Umgang mit einem akuten strukturellen Engpass, der für die Resilienz von Lieferketten essenziell ist. Heute fehlen laut dem Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) in Deutschland bereits mehr als 70.000 Fahrer. Tendenz steigend. Im europäischen Ausland ist die Situation vergleichbar, so dass auch ausländische Fahrer nur begrenzt zur Entspannung beitragen können. 73 Prozent aller Unternehmen im Straßenverkehr melden einen Fahrermangel. 35 bis 40 Prozent aller Fahrer sind älter als 55 Jahre, aber nur 3 bis 5 Prozent aller Berufskraftfahrer sind jünger als 25 Jahre. Kapazität am Stückgutmarkt wird damit zunehmend auch zur Frage der Personalverfügbarkeit.

Als eines der ersten Logistik-Unternehmen hatte sich Dachser schon 2014 dieser Herausforderung gestellt und mit der Gründung der DACHSER Driver and Truck Fleet Services GmbH (DTS GmbH) eine eigene Qualifizierungsoffensive gestartet. Das Ziel: Junge Menschen für den Fahrerberuf gewinnen, sie begeistern, ausbilden und langfristig – vielleicht später als selbstständige Transportunternehmer – für den Markt sichern.

Effizienz in der Stückgutlogistik entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit

Neben der Personalverfügbarkeit zeigt ein Blick auf die Kostenstruktur, wo noch große Hebel liegen: Rund 85 Prozent der Kosten in der Stückgutlogistik entstehen in den operativen Kernprozessen. Das größte Potenzial für Effizienzsteigerungen liegt in der „Industrialisierung der Abwicklung“, um so eine hohe Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, standardisierte Prozesse sowie einen gezielten Einsatz von Technologie zu erreichen. Digitale Lösungen in der Logistik, wie KI-gestützte Prognosesysteme und Umschlagprozesse, ermöglichen es heute, Volumenströme präziser zu planen und Ressourcen effizienter einzusetzen. Bei Dachser liefern Prognosetools wie PAnDa One beispiels-



Dachser COO Alexander Tonn ist seit vielen Jahren ein profunder Kenner und Gestalter von Road Logistics

weise belastbare Vorhersagen für Sendungsmengen und unterstützen die operative Planung auch in hochvolatilen Umfeldern. Im mehrfach preisgekrönten @ILO Terminal von Dachser werden Packstücke im Umschlaglager bei Eintritt, Aufenthalt und Verlassen vollautomatisch identifiziert, lokalisiert, vermessen und im Transportmanagementsystem erfasst. Manuelle Scanvorgänge von Barcodes und das zusätzliche Beschriften der Packstücke entfallen. Das spart Prozesszeiten und trägt dazu bei, die Abläufe im Umschlag effizienter zu machen.

Nachhaltigkeit verändert das Geschäftsmodell

Zu einer erfolgreichen Steuerung von Lieferketten in integrierten Stückgutnetzwerken gehören auch gestiegene Anforderungen im Bereich Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Den Rahmen setzen dabei international verabschiedete Klimaziele und die dazugehörige Regulatorik, aber auch die Erwartungen und Festlegungen der Kunden und der Logistikdienstleister selbst an den Klimaschutz. In der Praxis heißt dies: Leerfahrten vermeiden, Auslastung optimieren und Ressourcen gezielt einsetzen. Darüber hinaus sind Investitionen in alternative Antriebe, Energieeffizienz und emissionsarme Transportlösungen notwendig. Diese wirken sich wiederum unmittelbar auf die Kostenstruktur aus.

Netzwerkqualität wird zum Differenzierungsmerkmal

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Ressourcen wie Lager, Fahrer, Equipment, etc. und die damit eingeforderte (Netzwerk-)Qualität müssen langfristig geplant, Vorhaltekosten gemeinsam von allen Beteiligten in der Lieferkette geschultert werden. Standards im Equipment und in der Infrastruktur, transparente IT- und Abrechnungssysteme, eine hohe Synchronisation zwischen den Netzwerkpartnern sowie eine Erhöhung der Auslastung und Produktivität entlang der gesamten Supply Chain sind entscheidend. Qualität entsteht nicht punktuell, sondern entlang aller Logistikprozesse. Fest steht: Nur Netzwerke mit langfristig ausgerichteten Investitionen in Infrastruktur und IT werden den Marktherausforderungen in der Stückgutlogistik erfolgreich begegnen und ihre Performance nachhaltig sichern.

Die Antwort darauf liegt in einem ganzheitlichen Ansatz: in der Integration von End-to-End-Logistiklösungen, in der konsequenten Effizienzsteigerung der Kernprozesse und in starken, partnerschaftlichen Netzwerken. Oder anders formuliert: Resilienz von Lieferketten in der Stückgutlogistik ist keine Einzelleistung – sie ist das Ergebnis eines funktionierenden Systems und funktionierender Partnerschaften auf Augenhöhe.

A. Tonn

Hören Sie rein: In der siebten Ausgabe des Dachser-Podcasts „Network Talk“ gibt Alexander Tonn vertiefende Ein- und Ausblicke über das aktuelle und künftige Wachstum des europäischen Road Logistics Netzwerks von Dachser und die Bedeutung von Post Merger Integration auf diesem Weg.



Chancen in der Logistik

Ein Bündnis für die **Zukunft**

A man in a dark suit and light blue shirt stands smiling next to a blue DACHSER truck. The truck has a yellow charging cable icon and the word "epower" on its side. The background is a bright yellow wall.

epower

DACHSER

Intelligent Logistics

Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Logistik treibt Alberto Gil González bei Dachser Iberia die Dekarbonisierung voran. Das ist für ihn nicht nur eine Frage der Technik.

Als Alberto Gil González vor über zwanzig Jahren ins Berufsleben startete, war in den meisten Unternehmen Spaniens Nachhaltigkeit noch kein strategisches Kernthema. Seine Arbeitsschwerpunkte lagen damals darin, industrielle Prozesse zu optimieren, die Energieeffizienz von Anlagen zu verbessern oder mit technischen Lösungen die Wettbewerbsfähigkeit seines jeweiligen Arbeitgebers zu steigern. Später erkannte er, dass vieles von damals bereits in dieselbe Richtung ging wie seine heutige Arbeit, nämlich Energie und Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. „Damals sprachen wir von Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung. Ohne dass wir uns dessen bewusst waren, ging es eigentlich auch damals schon um Nachhaltigkeit“, stellt →

Die Zukunft der Logistik im
Blick: Alberto Gil González



Nachhaltigkeit ist nicht nur eine technische Frage, sondern eine zentrale Aufgabe auch für Logistikunternehmen.

Alberto Gil González, Team Leader Energy Management & Sustainability Dachser Iberia

Wie lassen sich Lieferketten Schritt für Schritt dekarbonisieren? Das Whitepaper zeigt den DACHSER Ansatz: faktenbasiert, technologieoffen und mit Blick auf messbare Wirkung. Es bietet Orientierung zu Emissionsdaten, Reporting-Standards, regulatorischen Anforderungen und konkreten Entwicklungspfaden. Mehr erfahren per QR-Code.



er fest. „Doch heute ist das anders, Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur eine technische Frage, sondern eine zentrale Aufgabe auch für Logistikunternehmen.“

Vor zwei Jahren kam Gil González zu Dachser Iberia, um dort die Leitung des Teams Energy Management & Sustainability zu übernehmen. „Was mich an Dachser überzeugt hat: Nachhaltigkeit ist hier kein Einzelprojekt und nicht Aufgabe einer isolierten Abteilung. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie und direkt in der Geschäftsführung verankert“, erklärt er.

Während seiner Einarbeitung merkte er schnell, dass bei Dachser nicht nur fachliche Kompetenz zählt, sondern auch die Persönlichkeit dahinter. Eine Haltung, die seiner Ansicht nach auch immer wieder im Arbeitsalltag spürbar ist. „Du kannst mit einem Fahrer sprechen, der gerade von einer Tour zurückgekommen ist, und dich ein paar Minuten später mit dem Geschäftsführer austauschen. Diese Nähe sagt viel über die Arbeitsweise bei Dachser aus.“

Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie

Als Teamleiter Energy Management & Sustainability ist Gil González für einen Themenbereich zuständig, der weit über die Elektromobilität hinausgeht. Dazu zählen Energiemanagement, Emissionsreduzierung, alternative Kraftstoffe, ESG-Berichterstattung sowie die Einhaltung neuer europäischer Vorschriften. „Nachhaltigkeit kann nicht ausschließlich bei einer bestimmten Person oder in einem einzelnen Bereich aufgehängt sein. Sie funktioniert nur, wenn das gesamte Unternehmen sie in seine tägliche Arbeitsweise integriert“, betont er.

Diese übergreifende Herangehensweise ist ihm an seiner Arbeit besonders wichtig. „Das zwingt mich auch dazu, ständig dazuzulernen.“ Deshalb verbringt er viel Zeit im Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen in nahezu allen Teilen des Unternehmens: mit dem operativen Bereich über die Optimierung von Routen, mit der Immobilienabteilung über effizientere Gebäude, mit dem Einkauf über neue Kriterien für die Lieferantenauswahl, mit der Personalabteilung, der Rechtsabteilung oder der Kommunikation über die Frage, wie sich Fortschritte sichtbar machen lassen.

„Jede Abteilung hat ihre eigenen Gegebenheiten. Das hilft mir, besser zu verstehen, wie das Geschäft funktioniert – bei Dachser in Spanien und Portugal, aber auch weltweit“, sagt er.

Warum der E-Lkw allein nicht reicht

Die Elektromobilität ist einer der Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie von Dachser. Auf der Iberischen Halbinsel betreibt der Logistiker derzeit 20 eigene Elektro-Lkw und baut seine emissionsfreie Flotte für den Nah- und Fernverkehr schrittweise immer weiter aus.

Gil González betont jedoch, dass die Zukunft nicht allein von Elektrofahrzeugen abhängt. „Es gibt keine Einheitslösung für die Dekarbonisierung der Logistik. Um unsere Ziele zu erreichen, müssen wir Elektrifizierung, alternative Kraftstoffe, betriebliche Effizienz, Innovation und Digitalisierung zusammendenken“, erklärt er.

„Oft entsteht der Eindruck, dass alles vom Lkw abhängt. Aber eine nachhaltigere Logistik bedeutet auch, Routen besser zu planen, Leerfahrten zu reduzieren, die Auslastung der Fahrzeuge zu erhöhen oder Konfigurationen wie Duo-Trailer und Megatrailer zu nutzen.“ Im Kern, sagt Gil González, gehe es darum, die Logistik intelligenter zu gestalten – ganz dem Slogan „Intelligent Logistics“ entsprechend.

Nachhaltigkeit spielt in Spanien und Portugal auch auf Kundenseite eine immer wichtigere Rolle. Viele Unternehmen setzen sich Ziele zur Emissionsreduzierung und suchen Logistikdienstleister, die sie auf diesem Weg begleiten können. Gil González ist überzeugt, dass sich der Wandel nur beschleunigen lässt, wenn sich das gesamte Ökosystem weiterentwickelt: die Ladeinfrastruktur, die Verfügbarkeit von Fahrzeugen, die technologische Entwicklung und auch die Art und Weise, wie Kunden und Verbraucher Transport verstehen.

Dazu gehört für ihn auch der Blick auf Liefergeschwindigkeit und Planbarkeit: „Der Wunsch nach immer kürzeren Lieferzeiten hat schädliche Auswirkungen auf die Umwelt. Je mehr Spielraum wir haben, um zu planen, Ladungen zu bündeln und Routen zu optimieren, desto effizienter und nachhaltiger kann Logistik sein.“



Der Umgang mit Technik fasziniert
und motiviert den Teamleiter

Warum Menschen über den Wandel entscheiden

Für Gil González ist vor allem die stetig wachsende Dynamik seiner Arbeit reizvoll: „Alles, was mit Technologie zu tun hat, finde ich sehr motivierend.“ Elektrofahrzeuge, Batterien, erneuerbare Energien, Digitalisierung oder Datenanalyse seien Teil eines Umfelds, das sich rasant weiterentwickelt und ihn dazu bringe, stets auf dem Laufenden zu bleiben. Wenn man ihn jedoch fragt, was die größte Herausforderung der Energiewende ist, antwortet er, ohne zu zögern: „Es ist nicht die Technologie. Es sind die Menschen.“

Aus seiner Erfahrung in unterschiedlichen Transformationsprozessen weiß er, dass die Einführung neuer technischer

Lösungen oft einfacher ist als die Veränderung von Gewohnheiten. Das erlebt er auch bei der schrittweisen Integration von Elektrofahrzeugen in die Firmenflotte. Während einige die Umstellung mit Begeisterung aufnehmen, fragen andere zunächst, wie sich die Fahrzeuge im Alltag nutzen lassen. „Jede Veränderung sorgt für Unsicherheit. Der beste Weg, damit umzugehen, ist zu zeigen, dass es funktioniert.“

Darin spiegelt sich auch sein Verständnis von Führung wider: Zuhören, Vertrauen schaffen, Schritt für Schritt vorankommen und dafür sorgen, dass Innovation Teil des Alltags wird. Denn für ihn lässt sich der Erfolg des Übergangs zu einer emissionsfreien Logistik nicht allein an der Zahl der eingesetzten Elektrofahrzeuge messen, sondern vor allem daran, wie es gelingt, Menschen für den Wandel zu gewinnen und neue Arbeitsweisen dauerhaft im Unternehmensalltag zu verankern.

M. Hermansanz

Netzkompetenz



Freiburg ist jetzt auch Food-Logistics-Standort

Dachser baut Logistikzentrum Freiburg aus

Mit einem neuen Standort für Lebensmittellogistik im Breisgau stärkt die Dachser-Niederlassung ihre Rolle als internationales Drehkreuz im Dreiländereck Deutschland–Frankreich–Schweiz.

Herzstück der Erweiterung ist eine rund 3.200 Quadratmeter große, temperatugeführte Umschlaghalle in einem Temperaturbereich von 2 bis 7 Grad für die Lebensmittellogistik. Gleichzeitig wurden die Kapazitäten für Industrie- und Konsumgüter ausgebaut. Insgesamt investierte Dachser am Standort rund zwölf Millionen Euro und schuf etwa 40 zusätzliche Arbeitsplätze.

„Mit dem Start der Lebensmittellogistik gewinnt das Dachser-Logistikzentrum Freiburg innerhalb des Netzwerks weiter an Bedeutung. Unser Ziel ist es, den Standort zu einer wichtigen Drehscheibe für Lebensmittel-Sendungen im Dachser-Netz zu entwickeln“, sagt Michael Gaudlitz, General Manager des Dachser Logistikzentrums Freiburg.

Heute ist die Business Line Food Logistics von Dachser in zehn Ländern mit eigenen Landesgesellschaften aktiv. Über das

European Food Network, ein europäischer Verbund führender Lebensmittellogistiker, werden mit Dachser als Systemführer insgesamt 34 Länder abgedeckt.

Mit im Fokus dieser Investition: eine nachhaltige Infrastruktur. Eine Photovoltaik-Anlage mit rund 500 kWp wird die bestehende Anlage ergänzen, sodass künftig nahezu ein Megawatt-Peak Strom vor Ort erzeugt werden kann. Zudem werden die Anzahl der Ladepunkte für E-Lkw um 20 auf 32 erhöht sowie eine neue Trafostation und ein Batteriespeicher errichtet. Damit bleibt der Logistikdienstleister im Breisgau weiter auf Kurs: Schon seit Ende 2024 beliefert Dachser die gesamte Innenstadt von Freiburg ausschließlich mit E-Lkw und Lastenrädern und hat damit einen der größten E-Mobilitätsstandorte in seinem Netzwerk geschaffen.



Das Headquarter von Synergie Canada nahe Montreal

Gestärkt in Nordamerika

Dachser geht eine strategische Partnerschaft mit Synergie Canada ein. Das Unternehmen aus der Nähe von Montreal, Québec, ist insbesondere mit Luft- und Seefrachtendienstleistungen auf transatlantischen und transpazifischen Routen aktiv und bedient Kunden aus den Branchen Fashion, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau und Technologie. Mit der Übernahme von zehn Prozent der Anteile an Synergie Canada stärkt Dachser Air & Sea Logistics seine Präsenz in Nordamerika.



Spatenstich in Memmingen

Wachstum im Visier

Im Memminger Gewerbegebiet, wo Dachser bereits mit seinem Logistikzentrum Allgäu und seinem voll automatisierten Hochregallager ansässig ist, investiert das Unternehmen rund 30 Millionen Euro in den Bau einer weiteren Logistikanlage für Industrie- und Konsumgüter. Die Inbetriebnahme ist im Frühjahr 2027 geplant. Schon heute werden jeden Tag im Logistikzentrum Allgäu 2.000 Tonnen Industriegüter und 3.000 Tonnen Lebensmittel umgeschlagen. Insgesamt 1,3 Millionen transportierte Sendungen im Jahr sowie Lagermöglichkeiten für knapp 200.000 Paletten machen Memmingen zum weltweit größten operativen Standort von Dachser. Zum 1. Juli 2026 hat Daan van der Meer die Leitung des Dachser-Logistikzentrums Allgäu übernommen. Der 35-jährige Niederländer folgt auf Thomas Henkel, der nach 40 Jahren bei Dachser und 24 Jahren an der Spitze des Logistikzentrums Allgäu in den Ruhestand gegangen ist.

Mit Wasserstoff in den Fernverkehr

Als erstes Unternehmen weltweit bringt Dachser in Karlsruhe den neuen Mercedes-Benz NextGenH2 Truck in den Praxiseinsatz. Ab Ende Dezember 2026 wird der Logistikdienstleister eine erste Sattelzugmaschine mit innovativer Flüssigwasserstoff-Technologie nutzen. Zwei weitere baugleiche H₂-Sattelzugmaschinen folgen dann bis Mitte 2027. Die Fahrzeuge sollen vor allem im Fernverkehr eingesetzt werden und dort ihre Stärken in Bezug auf Reichweite und Flexibilität unter Beweis stellen.



Der neue Wasserstoff-Lkw im Einsatz

Drehscheibe in Nordspanien

Dachser Iberia investiert 20 Millionen Euro in eine neue Logistikplattform im nordspanischen Vitoria-Gasteiz. Die Anlage wird derzeit auf einem 50.000 Quadratmeter großen Grundstück errichtet und umfasst eine 9.200 Quadratmeter große Cross-Dock-Halle, die auf bis zu 12.700 Quadratmeter erweiterbar ist, sowie Büroflächen von über 1.900 Quadratmetern. Im Sommer 2027 soll die neue Drehscheibe für Exporte nach Europa den Betrieb aufnehmen.

Mit dem E-Lkw über den Brenner

Seit April setzt Dachser auf der Brennerroute zwischen Bozen und München einen Mercedes-Benz eActros 600 ein. Im alpenquerenden Verkehr kann der Null-Emissions-Lkw all seine Vorteile ausspielen: 4 bis 4,5 Stunden benötigt der Elektro-Lkw jeweils für eine der rund 300 Kilometer langen Strecken zwischen den Hauptstädten Bayerns und Südtirols. Ladestopps unterwegs sind nicht nötig. Das Zwischenladen erfolgt bei Dachser. Im Ergebnis werden sensible Landschaftsräume und lärmgeplagte Anwohner vor schädlichen Emissionen geschützt. Zudem dürfen Logistikdienstleister mit E-Lkw auch nachts fahren. Das entzerrt die Verkehre und bringt mehr Flexibilität bei der Organisation des Netzwerks und der Disposition.



Elektrisch auf der Brenner-Route

In Gummistiefeln – zum Klimaschutz

Dachser CEO Burkhard Eling
beim Projektauftritt im Moor

Gemeinsam mit myclimate und ZukunftMoor startet Dachser ein langfristiges Klimaschutzprojekt in Niedersachsen. Durch Wiedervernässung und Torfmoosanbau wird ein natürlicher CO₂-Speicher reaktiviert – und zugleich ein neues Modell für nachhaltige Landwirtschaft geschaffen.

Der kühle Morgen Ende März im norddeutschen Tiefland grüßt mit „Aprilwetter“. Der Himmel ist wolkenverhangen, der eisige Wind bringt Regenschauer. Zwischendurch lässt sich allerdings auch mal die Sonne blicken. Ein einziges Strahlen dagegen auf den Gesichtern der Menschen, die sich hier draußen versammelt haben. Dachser und seine Partner, die gemeinnützige Stiftung myClimate und die ZukunftMoor Gnarrenburg GmbH haben nach Gnarrenburg, eine 9.000-Einwohner-Gemeinde im Landkreis Rotenburg in Niedersachsen, eingeladen. Anlass ist ein „Spatenstich“ der ganz besonderen Art: das Corporate Citizen+ Projekt „Wiedervernässung Langenhausener Moor“.

Ein Arbeitseinsatz, der weit über den Tag hinausweist

Tatkräftige Mitarbeit steht auf der Agenda, doch ohne Gummistiefel geht hier nichts: Der Boden gibt schmatzend unter den Schritten nach, Wasser steht in flachen Senken. Wer hier anpackt, braucht die Bereitschaft, im Matsch zu stehen, und sollte sich geschickt bewegen, um nicht darin stecken-zubleiben. Genau das tun an diesem Tag alle Anwesenden: Bernhard Simon, Chairman of the Supervisory Board von Dachser, Mitglieder der Gesellschafterfamilie, sowie Burkhard Eling (CEO) und Stefan Hohm (CDO) als Vertreter des Vorstands. Dazu kommen Niederlassungsleiter und Azubis aus Bremen, Hamburg und Hannover, Vertreterinnen und Vertreter der Partner von myClimate und ZukunftMoor und schließlich Kolleginnen und Kollegen des Fachbereichs Corporate Sustainability, die das Projekt bei Dachser koordinieren.

„Die Motivation und der Tatendrang gerade unserer jüngeren Kollegen und unserer Partner vor Ort sind beeindruckend. Wenn Generationen so Seite an Seite arbeiten, geht erkennbar etwas voran. Vor allem aber ist das Ausdruck einer Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen, die weit über das

Projekt hinausweist“, sagt Dachser CEO Burkhard Eling, der gemeinsam mit seinem Vorstandskollegen Stefan Hohm sichtlich vergnügt bei der Aussaat von Torfmoos mit anpackt. Was hier beginnt, ist Teil eines langfristig angelegten Klimaschutzprojekts: die Wiedervernässung eines trocken-gelegten Mooregebiets in der Größe von knapp 12 Hektar, was ca. 16 Fußballfeldern oder der Fläche einer größeren Dachser-Niederlassung entspricht.

Ein unterschätzter Klimaschlüssel

Moore gehören zu den effektivsten natürlichen Kohlenstoffspeichern der Erde. Obwohl sie nur rund drei Prozent der Landfläche weltweit bedecken, speichern sie doppelt so viel Kohlenstoff wie alle Wälder zusammen. Wird ein Moor entwässert, kehrt sich dieser Effekt allerdings um: Der über Jahrhunderte gebundene Kohlenstoff wird freigesetzt. Und zwar in gigantischen Dimensionen. Allein in Deutschland entstehen so rund sieben Prozent der jährlichen Treibhausgasemissionen. Laut dem von der Heinrich-Böll-Stiftung herausgegebenen „Mooratlas“ verursacht die Nutzung entwässerter Moore für ertragsarme Landwirtschaft 25-mal so viel Treibhausgasemissionen wie der Inlandsflugverkehr in Deutschland. Das Moor und seine Geschichte sind fester Bestandteil der Kultur vor Ort. Bereits im 18. Jahrhundert wurde es trockengelegt und wird im Wesentlichen als Grünland für Milchviehhaltung bewirtschaftet.

Auch das Langenhausener Moor war über Jahrzehnte trockengelegt worden – für landwirtschaftliche Nutzung mit vergleichsweise geringen Erträgen, die von Jahr zu Jahr weniger werden und letztlich versiegen. Die Folge: kontinuierliche Emissionen, die sich über lange Zeiträume summieren. Auf der Projektfläche, so Berechnungen von ZukunftMoor, werden aktuell mehr als 2.000 Tonnen CO₂-Äquivalente pro Jahr freigesetzt. Ohne Eingriff würde dieser Prozess noch über Jahrhunderte anhalten.

Wasser zurück, Emissionen stoppen

Die Lösung ist so einfach wie wirkungsvoll: Das Wasser kehrt zurück. Drainagen werden zurückgebaut, der Wasserstand angehoben, die Fläche wiedervernässt. Damit wird der Zersetzungsprozess gestoppt – und das Moor kann seine ursprüngliche Funktion als Kohlenstoffspeicher wieder aufnehmen. Wiedervernässte Moore sind außerdem essenziell für mehr Biodiversität und den Aufbau einer nachhaltigen ländlichen Wertschöpfungskette. →

Etwa drei Prozent der Erdoberfläche werden von Mooren bedeckt. Sie speichern doppelt so viel Kohlenstoff wie die Biomasse aller Wälder zusammen. Das Wiedervernässungsprojekt von Dachser im Langenhausener Moor ist auf 50 Jahre angelegt. Auf diese Weise werden hier auf der Dachser-Fläche 14.558 Tonnen CO₂e reduziert.



Nach der Renaturierung werden im Langenhausener Moor CO₂e-Emissionen eingespart, die denen von 14 Millionen Kilometern Schwerlastverkehr entsprechen.

Stefan Hohm, CDO bei Dachser

Das Projekt setzt dabei auf ein innovatives Konzept, das Klimaschutz und Nutzung verbindet: die sogenannte Paludikultur. Der Begriff stammt vom lateinischen „palus“ – „Sumpf“ und bezeichnet die land- und forstwirtschaftliche Nutzung nasser oder wiedervernässter Moore. Konkret bedeutet das im Langenhausener Moor: Es wird Torfmoos (Sphagnum) angebaut – das als klimafreundlicher Ersatz für Torf in der Substratindustrie dient. So entsteht nicht nur eine effektive Kohlenstoffsene, sondern eben auch eine wirtschaftliche Perspektive für die hiesigen Landwirte.

Neue Perspektiven für die Landwirtschaft

Damit entsteht ein Ansatz, der ökologische und ökonomische Interessen zusammenführt. „Torfmoos kann perspektivisch den Einsatz von klimaschädlichem Torf ersetzen – ein wichtiger Schritt angesichts des geplanten Torfausstiegs in der Europäischen Union bis 2030“, sagt Julia Kasper, Co-Founder und Geschäftsführerin von ZukunftMoor.

Stefan Hohm, der als Chief Development Officer (CDO) unter anderem die Bereiche Forschung & Entwicklung sowie Innovationsthemen bei Dachser verantwortet, betont die Dimension des Projekts: „Nach der Renaturierung werden dort CO₂e-Emissionen eingespart, die denen von 14 Millionen Kilometern

Schwerlastverkehr entsprechen.“ Gemeinsam entstehe so ein Modell, das zeige, wie sich Klimaschutzprojekte skalieren und in bestehende wirtschaftliche Strukturen integrieren lassen.

Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Für Dachser ist das Engagement im Langenhausener Moor Teil des Corporate Citizen+ Programms – eines erweiterten Verständnisses von langfristigem, sozialem und klimabezogenem Engagement, das über das Kerngeschäft hinausgeht. „Wir wollen mit unserem Programm Corporate Citizen+ einen dauerhaften Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz leisten, jenseits von Werbung und Zertifikaten“, sagt Bernhard Simon. Das Projekt im Langenhausener Moor verbinde die Identität und Wurzeln von Dachser in Deutschland mit diesem weltweiten Engagement für bessere Lebensbedingungen und Stabilität. Das Projekt stehe exemplarisch für eine neue Form der Landnutzung, die Klimaschutz, Ressourcenschonung und regionale Wertschöpfung miteinander verbinde. „Die Wiedervernässung eines Moores ist keine schnelle Lösung – aber eine nachhaltige Investition in die Zukunft. Die Laufzeit des Projekts von 50 Jahren unterstreicht diesen langfristigen Ansatz“, erklärt Simon. „Von dem, was wir heute auf den Weg gebracht haben, werden künftige Generationen profitieren.“

M. Schick



Klimaschutz ist eine Gemeinschaftsaufgabe, bei der im Dachser-Projekt alle mit anpacken



Mit Teamgeist in die Zukunft

Bei Dachser sind in Deutschland über die Jahrgänge hinweg derzeit rund 1.800 Auszubildende beschäftigt. Knapp 120 von ihnen sind im September in Unna zusammengekommen, um sich zu vernetzen und ihre Fähigkeiten in unterschiedlichen Aufgaben unter Beweis zu stellen. MESSAGE! heißt das spektakuläre Veranstaltungsformat, bei dem Dachser CEO Burkhard Eling die zukünftigen Dachser-Talente in ihren Wettbewerben anfeuerte und den Fragen des Logistiknachwuchses Rede und Antwort stand.

Warehousing, das Ihre Supply Chain voranbringt.

DACHSER Contract Logistics



Mehr als Transport:
Eine nahtlose Gesamtlösung.

Durch die intelligente Verknüpfung von Warehousing, Transport und Value Added Services hilft DACHSER Ihnen, Komplexität zu reduzieren und flexibel zu bleiben, wenn sich Ihr Unternehmen weiterentwickelt.



Mehr erfahren