

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 324, Mai 2024

## Branchenanalyse Kontraktlogistik

**Strukturen, Transformationen, Beschäftigungstrends  
– Schwerpunkt: Automotive Kontraktlogistik**

Jürgen Dispan

---

### **Auf einen Blick**

Die Kontraktlogistik ist mit gut 300.000 Beschäftigten eine bedeutende Branche in Deutschland und ein wichtiges Element vieler Wertschöpfungs-systeme in Industrie und Handel. Ein intensiver Wettbewerb, hoher Kostendruck und ein ausgeprägtes Machtgefälle zwischen Auftraggebern und Kontraktlogistikern kennzeichnen die Marktbedingungen. Strukturelle Veränderungen und Transformationen in den Kundenbranchen wie die Digitalisierung und – besonders in der Automobilindustrie – die Elektromobilität wirken sich auf die Kontraktlogistik aus. Arbeitspolitische Herausforderungen liegen im Personalmangel und bei den Arbeits- und Lohnbedingungen, die durch relativ schlechte Löhne, körperliche Belastungen, hohe Flexibilitätsanforderungen und zunehmende Leistungsverdichtung geprägt sind.

**Dr. Jürgen Dispan** ist Wissenschaftler und Projektleiter beim IMU Institut in Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung umfassen Branchenanalysen, Regionalstudien, Strategieprojekte und die Transformation von Arbeitswelt und Wirtschaft.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Kontraktlogistik“ von Jürgen Dispan ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung.....	10
2. Strukturen und Entwicklung der Kontraktlogistikbranche.....	14
2.1 Logistikwirtschaft in Deutschland .....	14
2.2 Kontraktlogistik in wirtschaftlicher Sicht.....	18
2.3 Beschäftigung in der Kontraktlogistik .....	21
2.4 Branchenstruktur in Deutschland .....	22
3. Markt – Wettbewerb – Trends.....	27
3.1 Lage der Kontraktlogistikbranche.....	27
3.2 Marktbedingungen, Wettbewerb, Strategie .....	29
3.3 Entwicklungstrends im Überblick.....	34
3.4 Digitalisierung als Megatrend.....	38
3.5 Branchenspezifische Dilemmas .....	43
4. Kontraktlogistik in der Automobilindustrie .....	48
4.1 Entwicklungstrends Automotive .....	49
4.2 Herausforderung Elektromobilität.....	52
4.3 Wirkungsabschätzung für die Kontraktlogistik.....	55
4.4 Klassengesellschaft in Autowerken?.....	59
4.5 Tarifpolitik in der Automotive-Kontraktlogistik.....	61
5. Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik .....	67
5.1 Arbeitsplatzentwicklung und Beschäftigungsstrukturen in der Branche .....	68
5.2 Personalengpässe als Herausforderung .....	71
5.3 Ausbildung und Qualifikationen.....	74
5.4 Arbeitsbedingungen.....	80
6. Fazit: Herausforderungen und Handlungsfelder.....	89
Literatur.....	93

# Abbildungen

Abbildung 1: Logistikvolumen im Vergleich zu volkswirtschaftlichen Kenngrößen.....	15
Abbildung 2: Struktur der Logistikwirtschaft: Marktsegmente in Deutschland 2021 .....	16
Abbildung 3: Aufteilung der zwei Subsegmente der Kontraktlogistik nach Nachfragerbranchen im Jahr 2019 .....	19
Abbildung 4: Herausforderungen für Logistikdienstleister .....	37
Abbildung 5: Branchenspezifische Dilemmas der Kontraktlogistik .....	44
Abbildung 6: Tätigkeitsportraits der Ausbildungsberufe „Fachlagerist:in“ und „Fachkraft für Lagerlogistik“ laut Informationsportal Berufenet.....	76
Abbildung 7: Auszubildende in Berufen der Lagerwirtschaft .....	77
Abbildung 8: Checkliste für die Qualität der Arbeit („QAB-Check“) .....	88

## Zusammenfassung

Die Kontraktlogistik ist eine bedeutende Branche in Deutschland und ein unverzichtbares Element vieler Wertschöpfungs-systeme in Industrie und Handel. Mit mehr als 300.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 23 Milliarden Euro bei Kontraktlogistikunternehmen (im Jahr 2021) ist die Branche ein wichtiger Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsfaktor. Die Kontraktlogistikbranche wird aufgrund der Komplexität ihrer Leistungen, des hohen Individualisierungsgrads und ihrer spezifischen Rolle in Wertschöpfungsnetzwerken als „Königsdisziplin der Logistik“ bezeichnet.

Das Ziel der Fremdvergabe von Kontraktlogistikdienstleistungen besteht insbesondere darin, die Intralogistik in den auftraggebenden Unternehmen zu optimieren und dabei Kosten zu reduzieren, die Effizienz zu steigern und die Flexibilität zu erhöhen.

Wichtige Auftraggeber für Kontraktlogistikunternehmen stammen aus dem Automotive-Bereich und weiteren Industriebranchen wie auch aus dem Handel und weiteren Dienstleistungsbranchen. Ein intensiver Wettbewerb, hoher Kostendruck, starke Abhängigkeiten und ein ausgeprägtes Machtgefälle zwischen Auftraggebern und Kontraktlogistikern kennzeichnen die Marktbedingungen. Strukturelle Veränderungen und Transformationen in den Kundenbranchen – wie beispielsweise allgemein die Digitalisierung und speziell in der Automobilindustrie die Elektromobilität bzw. das Software-definierte Elektrofahrzeug – wirken sich direkt auf die Kontraktlogistik aus.

Ohne das Outsourcing logistischer Dienstleistungen durch Industrie und Handel wäre die Kontraktlogistikbranche vor einigen Jahrzehnten nicht entstanden. Im Kern beinhaltet die Kontraktlogistik nach wie vor die Auslagerung bestimmter logistischer und weiterer Funktionen an spezialisierte Logistikdienstleister. Diese bieten ihren Kunden die Ausführung verschiedener Leistungen an, darunter Lagerhaltung, Transport, Kommissionierung, Produktionsversorgung bis hin zu (Vor-)Montage und Qualitätssicherung.

Die Unternehmenslandschaft in der Kontraktlogistik besteht aus einem Mix aus Unternehmen ganz unterschiedlicher Größen und Eigentumsverhältnisse. Im Kontraktlogistikmarkt stehen sich sowohl große, integrierte Logistikkonzerne mit einer Sparte für Kontraktlogistik wie auch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), die oft spezialisiert sind, gegenüber. Vor allem die Konzerne, aber auch die größeren KMU verfügen in der Regel über mehrere Tochterunternehmen und eine Vielzahl von Standorten.

Insbesondere im Automotive-Bereich ist ein beachtlicher Anteil der Logistikaktivitäten als Kontraktlogistik an Dienstleister vergeben. Unterneh-

men wie DP World, Schnellecke, DB Schenker, Rudolph Logistik, Kühne & Nagel, Lila Logistik, Ceva, Rhenus und weitere mittlere Kontraktlogistikdienstleister erledigen beispielsweise die interne Logistik – mit Umfängen wie Wareneingang, Lagerung, Umschlag Kleinladungsträger (KLT) und Großladungsträger (GLT), Kommissionierung, Sequenzierung, Produktionsversorgung und Bandanlieferung („just in time“ oder „just in sequence“) – aber auch den Versand, das CKD-Geschäft (CKD: „completely knocked down“, Anlieferung in Teilen, Montage das am Zielort), die Ersatzteillogistik und weitere wertschöpfende Aufgaben wie (Vor-)Montagetätigkeiten und Qualitätsprüfung.

Heute stellen sich in einigen Bereichen, insbesondere in der Automobilindustrie, wieder Fragen nach Insourcing bzw. Resourcing von zuvor an Logistikdienstleister fremdvergebenen Leistungen. Laut befragten Expert:innen beispielsweise, um bei geringeren Arbeitsvolumina infolge der Elektromobilität die eigene Stammebelegschaft der Automobilhersteller auszulasten. Zudem könnte stärkere Automatisierung – beispielsweise durch fahrerlose Transportsysteme oder Kommissionierroboter – zu weiteren negativen Beschäftigungseffekten bei Kontraktlogistikunternehmen führen, aber auch die Qualifikationsstrukturen in Richtung Upgrading verändern.

Aufgrund der Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Kontraktlogistik sind branchenspezifische Dilemmas entstanden. Vor allem die begrenzten Laufzeiten der Kontrakte – in der Regel zwischen zwei und fünf Jahren – verhindern Investitionen in Menschen und Technik. Entsprechende Dilemmas bestehen bei materiellen Investitionen in Immobilien, Technik, Automatisierung und Digitalisierung, beim Thema Ausbildung und Weiterbildung, bei Zukunftsinvestitionen in Nachhaltigkeit und beim Innovationsgeschehen.

Insgesamt steht die Kontraktlogistikbranche Mitte der 2020er Jahre vor vielfältigen Herausforderungen in beschäftigungspolitischer, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht, die entlang von drei Megatrends auf den Punkt gebracht werden können:

- demografischer Wandel und Arbeitskräftesicherung
- Digitalisierung, Automatisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz (KI)
- Nachhaltigkeit, Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft

Am stärksten gewichtet haben die befragten Expert:innen bei der Frage nach Herausforderungen und „Knackpunkten“ für die Kontraktlogistikunternehmen die immer größer werdenden Engpässe bei Fachkräften und bei Arbeitskräften insgesamt. Besonders erwähnt wurde der Mangel an

Staplerfahrer:innen, für deren Rekrutierung teilweise schon „Kopfprämien“ ausgesetzt sind.

Ein hochrelevantes Innovationsfeld liegt im Bereich Digitalisierung und KI. Ein großes Potenzial für Logistikdienstleister bieten der Einsatz von innovativen Softwarelösungen, das Erstellen von digitalen Zwillingen sowie digitale Technologien für Automatisierung, Assistenz, Virtualisierung und Vernetzung. Hervorzuheben ist die Bedeutung der Akzeptanz und Beteiligung der Betriebsräte und der Beschäftigten, bei der es laut befragten Expert:innen „noch sehr viel Luft nach oben gibt“.

Viele befragte Betriebsrät:innen nannten als weitere Knackpunkte die vergleichsweise schlechte Entlohnung und die Arbeitsbedingungen mit körperlichen Belastungen, hohen Flexibilitätsanforderungen sowie zunehmendem Stress und psychischen Belastungen durch Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung. Die Wirkungen des Geschäftsmodells der Kontraktlogistik auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen werden im zentralen Kapitel 5 zu „Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik“ beleuchtet.

Ein Schwerpunkt der Beschäftigung in der Kontraktlogistik liegt bei sogenannten Einfach Tätigkeiten. Ein großer Teil der Beschäftigten lässt sich dem Anforderungsniveau „Helfer:in“ zuordnen, welches von der Übernahme wenig komplexer Tätigkeiten gekennzeichnet ist und keiner formalen Qualifikation bedarf. In diesem Bereich spielt Leiharbeit eine große Rolle, eine Leiharbeitsquote von mehr als 25 Prozent ist keine Seltenheit.

Gerade in Produktionsstätten der Automobilindustrie ist eine Spaltung des Arbeitsmarktes in Bezug auf Beschäftigungsstabilität und Einkommen festzustellen. Diese Segmentierung wurde von befragten Expert:innen mit dem Begriff der „Vier-Klassen-Gesellschaft“ auf den Punkt gebracht. Das obere Ende bildet die Stammebelegschaft des Automobilherstellers – fest angestellt und mit dem höchsten Entgelt. Mit einigem Abstand beim Entgelt kommen dann die Leiharbeiter:innen, die dem Automobilhersteller direkt überlassen werden. Die Beschäftigten bei Kontraktlogistikern bilden das nächste Segment, gefolgt von Leiharbeiter:innen bei diesen Unternehmen, die oftmals nicht weit über dem Mindestlohn verdienen.

In den operativen Betriebseinheiten gibt es in der Regel nur wenige administrative Beschäftigte in Funktionen wie Leitung, Planung, Qualität und Lagerwirtschaft/-verwaltung. Weitere indirekte Tätigkeiten werden vor allem in den Unternehmenszentralen durchgeführt. Der Großteil der Beschäftigten ist auf dem Shopfloor tätig, beispielsweise als Kommissionierer:in, Staplerfahrer:in oder Routenzugfahrer:in für die Just-in-Sequence-Bandanlieferung. Für die sogenannten Einfach Tätigkeiten als gewerbliche Helfer:innen – mit kurzen Einarbeitungszeiten – werden vor allem Un- und Angelernte eingesetzt.

Die zwei wichtigsten Ausbildungsberufe für die Kontraktlogistikbranche sind Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist:in. In vielen Unternehmen der Kontraktlogistik sind der Stellenwert der Ausbildung und die Ausbildungsquote jedoch gering. Um den Personalengpässen und dem demografischen Wandel als einer der größten Herausforderungen für die Kontraktlogistikbranche etwas entgegenzusetzen, müsste die Arbeits- und Fachkräftesicherung sowie Nachwuchssicherung ein deutlich höheres Gewicht bekommen und auch strategischer und systematischer angegangen werden. Ebenso große Handlungsbedarfe gibt es bei den Arbeits- und Lohnbedingungen, für deren Verbesserung seitens der Mitbestimmungsakteure und der Tarifparteien Lösungen gefunden und vorangetrieben werden sollten.

Seitens der befragten Betriebsrät:innen wurden als Handlungsbedarfe für die Branche und die Unternehmen der Kontraktlogistik hervorgehoben:

- Erhöhung der Tarifbindung und bessere Entlohnung (und Tarifbindung als Bedingung für Kontraktvergabe)
- Weiterbildung von Beschäftigten und Betriebsrät:innen für die Transformation
- Stärkung der betrieblichen Ausbildung
- Einführung systematischer Personalplanung und Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität
- Verbesserungen im Hinblick auf körperliche und psychische Arbeitsbelastungen insbesondere bei den gewerblichen Helfer:innen
- sinnvoller Einsatz von technischen und ergonomischen Hilfsmitteln,
- respektvoller Umgang mit Mitarbeiter:innen und Betriebsrät:innen
- Entwicklung von Zukunftsbildern und Zukunftssicherung in Kontraktlogistikbetrieben
- Regulierung der Leiharbeit (Quote, Übernahme, gleiche Bezahlung)
- tarifvertragliche Regelung der Altersteilzeit
- stärkeres Engagement der Gewerkschaften rund ums Outsourcing und für die Kontraktlogistikbranche, Stärkung der Mitbestimmung und der Beteiligung von Betriebsräten

Neben diesen inhaltlichen Handlungsfeldern spricht sich die Mehrzahl der befragten Betriebsrät:innen für eine Informationsplattform bzw. einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu betrieblichen und Branchenthemen aus, durch den sie kontinuierlich bei der Betriebsratsarbeit unterstützt werden. Der Blick über den eigenen betrieblichen Tellerrand in Verbindung mit branchenspezifischer Qualifizierung hilft den Betriebsratsgremien, sich für die Zukunftsthemen zu wappnen und den Herausforderungen zu begegnen.

Deshalb sollten entsprechende Branchentreffen und -netzwerke im regionalen und bundesweiten Rahmen weitergeführt und gestärkt werden. Gleichzeitig sollte die Kontraktlogistik wie auch das Thema Outsourcing weiterhin auch innerhalb der IG Metall inhaltlich und institutionell verankert sein und einen angemessenen branchen-, industrie- und tarifpolitischen Stellenwert einnehmen.

Eine befragte Expertin bringt die arbeitsorientierten Handlungsbedarfe in der Kontraktlogistikbranche auf den Punkt: „Bei guter Arbeit und gerechter Entlohnung gibt es noch sehr viel Luft nach oben. Da muss der Betriebsrat und die Gewerkschaft ran, und es klappt nur, wenn wir den Rückhalt der Beschäftigten haben.“

# 1. Einleitung

Die Kontraktlogistik als Teilbereich der Logistik ist mit gut 300.000 Beschäftigten bei Kontraktlogistikunternehmen eine bedeutende Branche und damit ein wichtiger Wirtschafts- und Arbeitsmarktfaktor in Deutschland. Die Kontraktlogistik umfasst logistische und logistiknahe Aufgaben in Wertschöpfungsnetzwerken, wozu sowohl Beschaffung, Lagerung, Kommissionierung und Transport von Vormaterialien, Zulieferteilen und Komponenten gehören wie auch die (Vor-)Montage industrieller Produkte. Sie zeichnet sich aus durch die Integration mehrerer logistischer Leistungen, einen hohen Individualisierungsgrad des Leistungspakets und die mehrjährige vertragliche Absicherung der Geschäftsbeziehung.

Die Kontraktlogistik wickelt demnach ganz unterschiedliche Logistik- und Montageleistungen in oftmals komplexen Projekten gebündelt ab – sie wird zurecht als Königsdisziplin der Logistikbranche bezeichnet. Wichtige Auftraggeber für Kontraktlogistikdienstleister stammen aus dem Automotive-Bereich und weiteren Industriebranchen wie auch aus dem Handel und weiteren Dienstleistungsbranchen. Strukturelle Veränderungen und Transformationen in diesen Kundenbranchen – wie beispielsweise allgemein die Digitalisierung und speziell in der Automobilindustrie die Elektromobilität – wirken sich direkt auf die Kontraktlogistik aus.

Damit steht die Kontraktlogistikbranche Mitte der 2020er Jahren vor vielfältigen Herausforderungen in wirtschaftlicher, technologischer und beschäftigungspolitischer Hinsicht. Top-Themen liegen neben der fortschreitenden Digitalisierung und dem Wandel in den Kundenbranchen vor allem in den drei Feldern Personalengpässe bzw. Arbeitskräftesicherung, Kostendruck und Konsolidierung der Branche sowie Nachhaltigkeit, Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft. Diese Entwicklungstrends und Herausforderungen und ihre Wirkungen auf Beschäftigung werden in der Branchenanalyse mit einem Schwerpunkt auf der Automotive-Kontraktlogistik eingehend betrachtet.

## **Zielsetzung und Fragestellungen**

Die vorliegende Branchenstudie zielt auf die Analyse der Entwicklung und Strukturen der Kontraktlogistik, der branchenspezifischen Trends und Perspektiven (Arbeitswelt, Märkte, Wettbewerb, Transformationen) und der strukturellen Herausforderungen für die Branche. Im Zentrum steht dabei die Automotive-Kontraktlogistik, die durch die Transformation zu alternativen Antrieben bzw. zum Software-definierten Elektrofahrzeug vor Umbrüchen steht. Ein weiterer Fokus wird auf die Wirkungen der digitalen Transformation auf Beschäftigung gerichtet. Aus den branchenspezifischen Entwicklungstrends und den mit ihnen verbundenen Transformati-

onen ergeben sich neue Herausforderungen für die Sicherung der Arbeitsplätze, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie für die strategische Arbeit der Mitbestimmungsakteure.

Die differenzierte Analyse der Branche soll dazu beitragen, dass Grundlagen für die soziale und politische Gestaltung der Arbeitswelt in der Kontraktlogistikbranche erarbeitet werden können. Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Branchenanalyse:

- Wie hat sich die Kontraktlogistikbranche in Deutschland in den letzten Jahren in quantitativer Hinsicht entwickelt (bezogen auf Daten zu Beschäftigung und anderen wirtschaftlichen Kennziffern)?
- Vor welche Herausforderungen stellen Megatrends wie Digitalisierung, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit und Globalisierung die Branche? Wie reagieren die Unternehmen auf diese Herausforderungen (Unternehmensstrategien, neue Geschäftsmodelle)?
- Wie ist der Stand der Digitalisierung in der Kontraktlogistikbranche? Welche Wirkungen hat die digitale Transformation mit ihren vielschichtigen für die Branche relevanten Elementen auf Betriebe, Beschäftigung, Kompetenzanforderungen, Qualifizierungserfordernisse und Arbeitsbedingungen? Welche Rolle, welche Einflussmöglichkeiten hat die Interessenvertretung bei der Digitalisierung im Unternehmen?
- Wie wirkt sich die Transformation der Automobilindustrie zur Elektromobilität speziell auf die Automotive-Kontraktlogistik aus?
- Welche weiteren Branchentrends (in den Feldern Fachkräftesicherung, Innovationen, Märkte, Wertschöpfung) beeinflussen die künftige Entwicklung der Kontraktlogistik? Welche Perspektiven hat die Branche in Deutschland?
- Wie stellt sich die Situation bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung in der Branche dar? Wie verändern sich Kompetenzanforderungen, Qualifikationserfordernisse und Jobprofile? Welche neuen Entwicklungstrends gibt es in der Arbeitswelt?
- Welche Handlungsbedarfe lassen sich daraus für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik ableiten? Welche neuen Gestaltungsfelder für die Mitbestimmungsakteure bilden sich heraus?

### **Methodisches Vorgehen**

Die Branchenanalyse stützt sich auf einen Methodenmix, der quantitative und qualitative Verfahren integriert. Zur Informationsgewinnung und -auswertung wurden zum einen leitfadengestützte Expert:innen-Gespräche<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In der Branchenstudie wird gegendert, wenn die individuelle Ebene, also eine natürliche Person, adressiert wird (beispielsweise Expert:innen, Mitarbeiter:innen, Ingenieur:innen, Helfer:innen). Handelt es sich um Gruppen (beispielsweise Akteure), Gremien (Betriebsrat) oder Unternehmen (Kunden) wird keine spezifische Geschlechteradressierung vorgenommen.

mit Akteuren aus der Kontraktlogistik und die Teilnahme an Branchenveranstaltungen, zum anderen eine Sekundäranalyse von Literatur und Dokumenten sowie eine Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten genutzt:

- Expert:innen-Interviews wurden mit 35 betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren aus der Branche im Zeitraum August bis Dezember 2023 geführt. Jeweils 16 leitfadengestützte Expert:innen-Gespräche wurden mit Betriebsrät:innen aus neun (Konzern-)Unternehmen und mit Vertreter:innen der IG Metall geführt. Räumliche Schwerpunkte lagen dabei in den Regionen Leipzig, Stuttgart, Wolfsburg und Landshut/Dingolfing. Hinzu kamen drei Interviews mit Experten aus Verbänden und Forschungseinrichtungen. Im Zentrum standen dabei die qualitative Erhebung von Branchentrends und Perspektiven für Betriebe und Beschäftigung, von Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen, von Innovations- und Digitalisierungstrends sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen. Informationen aus diesen Expert:innen-Gesprächen fließen anonymisiert in die Branchenstudie ein.<sup>2</sup>
- Die qualitative Erhebung wurde durch die aktive Teilnahme an drei Veranstaltungen bzw. Workshops ergänzt: eine bundesweite Branchentagung der IG Metall im Mai 2023 (mit 35 Betriebsrät:innen aus der Branche), ein regionaler Betriebsräte-Arbeitskreis mit zehn Betriebsrät:innen aus sechs Unternehmen der Kontraktlogistik und eine Gesamtbetriebsratssitzung eines Kontraktlogistikunternehmens. Hinzu kommt eine gezielte Informationssammlung mit entsprechenden Gesprächen bei der Fachmesse Logimat im April 2023.
- Bei der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden insbesondere Studien zu branchenrelevanten Themen, branchenbezogene Fachzeitschriften (wie Logistik Heute), Unternehmensberichte und weitere branchenspezifische Informationen ausgewertet (siehe Literaturverzeichnis).
- Branchenbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten sind nur bedingt verfügbar, weil die Kontraktlogistik in der amtlichen Statistik nicht separat ausgewiesen ist und damit keine branchenspezifische Daten des Statistischen Bundesamts und der Bundesagentur für Arbeit vorliegen. Datenbasis sind deshalb insbesondere Daten aus der Erhebung „Top 100 der Logistik“ (Fraunhofer IIS 2022; Schwemmer/Dürr-

---

2 Die Statements der Expert:innen werden im Text zum Teil wörtlich zitiert, um die Ergebnisse prägnant und authentisch darzustellen. Häufig stehen sie exemplarisch für die Meinung mehrerer befragter Expert:innen. In der vorliegenden Studie verwendete Zitate aus Expert:innen-Gesprächen sind durch die Angabe „Exp.“ kenntlich gemacht. Da den Expert:innen die Anonymisierung ihrer Aussagen zugesagt wurde, erfolgt keine genauere Zuordnung der Zitate.

beck/Klaus 2020) und aus dem „Profit-Monitor“ zur Logistik-Dienstleistungswirtschaft in Deutschland (Klaus 2022).

### **Aufbau der Branchenanalyse Kontraktlogistik**

Die Branchenstudie ist nach der Einleitung in vier Hauptkapitel – darunter das zentrale Kapitel 5 zu „Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik“ – und ein abschließendes Fazit gegliedert. Zunächst werden im zweiten Kapitel die Strukturen und Entwicklung der Logistikwirtschaft insgesamt und speziell der Kontraktlogistikbranche dargestellt. Dabei wird auch auf die Unternehmenslandschaft in Deutschland, auf Subsegmente und weitere Differenzierungen der Branche eingegangen.

Unter der Überschrift „Markt – Wettbewerb – Trends“ werden im dritten Kapitel zunächst die aktuelle Lage der Branche, die Marktbedingungen und die Wettbewerbssituation in Deutschland untersucht. Nach einem Überblick zu den branchenprägenden Entwicklungstrends wird speziell der Megatrend Digitalisierung ausführlich betrachtet. Das abschließende Unterkapitel geht auf die hier so bezeichneten branchenspezifischen Dilemmas im Bereich der Aus- und Weiterbildung, der Nachhaltigkeit sowie der Investitionen und Innovationen ein.

Die Automotive-Kontraktlogistik als großer Teilbereich der Branche steht im Zentrum des vierten Kapitels. Hier werden Trends und Herausforderungen für die Automobilindustrie wie die doppelte Transformation und die doppelte Internationalisierung und ihre Wirkungen auf die Wertschöpfungskette und speziell die Kontraktlogistik betrachtet. Hier wird die Frage nach der „Vier-Klassengesellschaft“ in Autowerken gestellt und auf Tarifpolitik in der Automotive-Kontraktlogistik eingegangen.

Die Trends rund um die Arbeitswelt werden im fünften Kapitel ausführlich behandelt. Auf Basis von Expert:innen-Gesprächen und einer Dokumentenanalyse werden wichtige Beschäftigungstrends in der Kontraktlogistikbranche untersucht. Neben den Beschäftigungsstrukturen geht es dabei die große Herausforderung Personalengpässe und Arbeitskräftesicherung, um Ausbildung und Qualifikationen sowie schließlich um die Arbeitsbedingungen in der Branche.

Im abschließenden sechsten Kapitel erfolgt ein kurzes Fazit der Branchenanalyse, bei dem die Herausforderungen und Handlungsfelder für die Kontraktlogistikbranche zusammenfassend betrachtet werden.

## 2. Strukturen und Entwicklung der Kontraktlogistikbranche

Für die Kontraktlogistik als einem von zehn Segmenten der Logistikwirtschaft liegen keine eigenen Wirtschafts- und Beschäftigendaten aus der amtlichen Statistik vor, weil die Branche nicht als solche in der Klassifikation der Wirtschaftszweige ausgewiesen ist. Für eine datenbasierte Analyse der Kontraktlogistik stehen damit keine „offiziellen Zahlen“ des Statistischen Bundesamts oder der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung. Vielmehr muss auf Verfahren wie den „Top-100-Ansatz zur Vermessung der Logistik“ des Fraunhofer IIS (2022) zurückgegriffen werden, bei dem durch Triangulation dreier Vermessungs- und Schätzverfahren Ergebnisse für die Logistikwirtschaft und deren Segmente erarbeitet wurden.

Im Folgenden wird zunächst auf die Logistikwirtschaft in Deutschland als Ganzes sowie auf ihre Struktur nach Marktsegmenten eingegangen. Der Kontraktlogistik als größtem Logistiksegment sind die beiden weiteren Teilkapitel gewidmet. In wirtschaftlicher Sicht werden Kennziffern zum Kontraktlogistikmarkt, differenziert nach industrieller und Konsumgüter-Kontraktlogistik, zur mittleren Umsatzrendite und zum globalen Markt untersucht.

Mit Blick auf Beschäftigung in der Branche erfolgt eine Abschätzung der Beschäftigtenzahl auf Basis von drei Studien mit dem Ergebnis, dass es gut 300.000 Beschäftigte bei Kontraktlogistikdienstleistern gibt. Abschließend wird die Branchenstruktur der Kontraktlogistik in Deutschland auf Basis von Subsegmenten und weiterer Differenzierungen dargestellt.

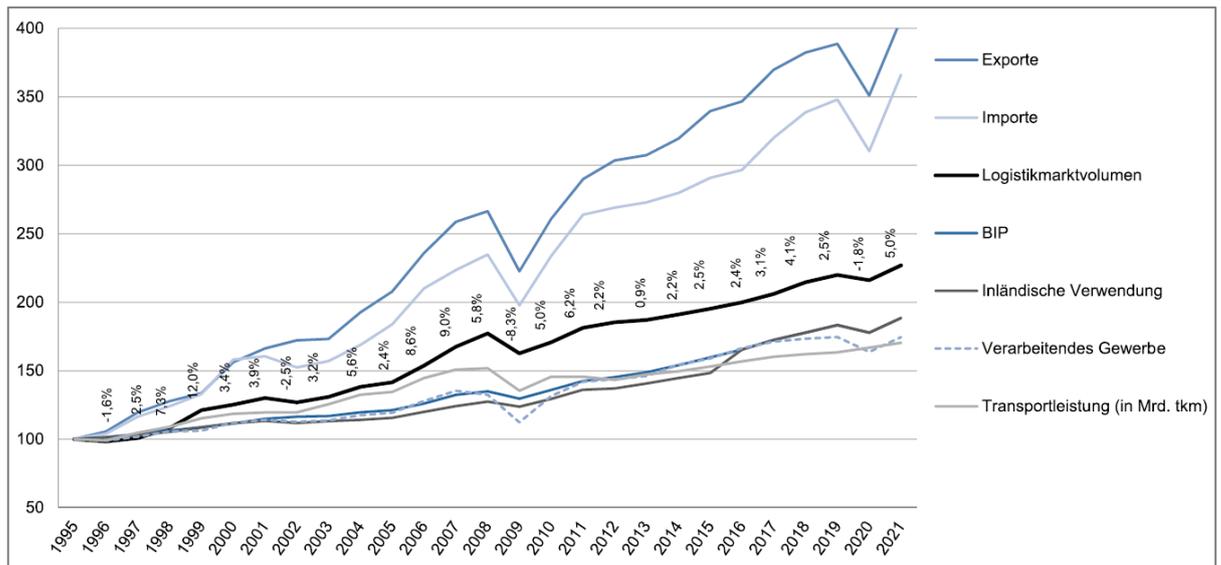
### 2.1 Logistikwirtschaft in Deutschland

Das Volumen der Logistikwirtschaft in Deutschland lag 2021 bei rund 294 Milliarden Euro. Dieses Logistik-Gesamtmarktvolumen umfasst sowohl eigenerbrachte als auch fremdvergebene Logistikleistungen. Nach einem pandemiebedingten Rückgang um 1,8 Prozent im Jahr 2020 auf 280 Milliarden Euro stiegen 2021 die Gesamtaufwendungen der deutschen Wirtschaft für logistische Leistungen wieder um 5,0 Prozent (Fraunhofer IIS 2022: 4).

Nach einem Jahrzehnt relativ stetigen Wachstums der Gesamtwirtschaft bis 2019 ist diese in eine Phase von Volatilität und Turbulenz übergegangen, die sich auch in der Logistikwirtschaft widerspiegelt. In der langen Reihe seit Mitte der 1990er Jahre ist die Logistik meist etwas stärker

gewachsen als das Bruttoinlandsprodukt insgesamt und als – insbesondere in den letzten Jahren – das Verarbeitende Gewerbe (Abbildung 1).

Abbildung 1: Logistikvolumen im Vergleich zu volkswirtschaftlichen Kenngrößen



Anmerkung: Index 1995 = 100

Quelle: Fraunhofer IIS 2022: 4

Der deutsche Logistikmarkt ist der mit Abstand größte in Europa. Das europäische Logistikmarktvolumen lag 2020 bei 1.115 Milliarden Euro (Schwemmer/Klaus 2021). Mit einem Marktanteil von 25 Prozent ist Deutschland das mit Abstand größte Logistikland in Europa, gefolgt von Frankreich mit einem Marktvolumen von 131 Milliarden Euro (12%), United Kingdom (11%) und Italien (9%).

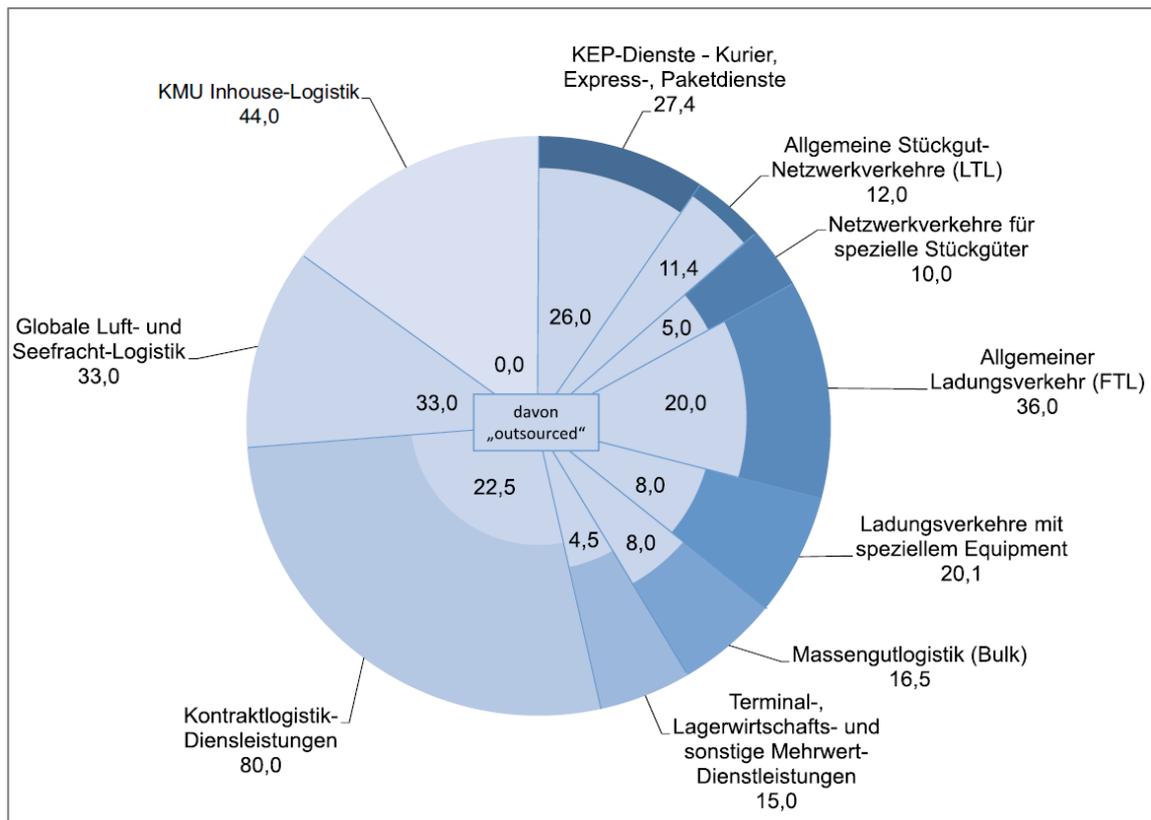
In Deutschlands Wirtschaft waren 2021 rund 3,36 Millionen Erwerbstätige mit operativen und administrativen Logistikaufgaben beschäftigt. Damit gab es gegenüber 2020 eine Beschäftigungsanstieg um über 100.000 – am deutlichsten war dieser Zuwachs mit 60.000 Beschäftigten im Bereich Lagerwirtschaft und Güterumschlag. „Angesichts zahlreicher Disruptionen und Turbulenzen, die die Logistikwirtschaft ... zu bewältigen hatte, belegen diese Zuwächse sowohl die Bedeutung als auch die Resilienz der Logistik als Wirtschaftsbereich“ (Fraunhofer IIS 2022: 5). Von den insgesamt mit Logistikaufgaben Beschäftigten entfallen 36 Prozent auf Logistikdienstleister, 19 Prozent auf das Verarbeitende Gewerbe,

18 Prozent auf den Handel, 11 Prozent auf Leiharbeit und 16 Prozent auf weitere Wirtschaftszweige (Veres-Homm 2023: 15).

Das Marktvolumen von 294 Milliarden Euro verteilt sich auf die Leistungsarten Transport (45%), Lager und Umschlag (33%), Beståndewirtschaft (15%) und administrative Aktivitäten (7%) (Fraunhofer IIS 2022: 7). Bei diesem Mix haben sich bis 2021 keine wesentlichen Verschiebungen gegenüber den Vorjahren ergeben.

Die Struktur der Logistikwirtschaft in Deutschland lässt sich anhand von Marktsegmenten bzw. Logistikbereichen darstellen (Abbildung 2). Die gesamtwirtschaftlichen Logistikaufwendungen von 294 Milliarden Euro im Jahr 2021 verteilen sich demnach auf zehn Segmente. Neben klassischen Logistikparten wie Stückgut- und Ladungsverkehre, Luft- und Seefrachtlogistik sowie Kurier-, Express-, Paketdienste (KEP) sind die Kontraktlogistikdienstleistungen das größte Segment mit einem Volumen von 80 Milliarden Euro.

Abbildung 2: Struktur der Logistikwirtschaft: Marktsegmente in Deutschland 2021



Quelle: Fraunhofer IIS 2022: 8

Der Outsourcing-Grad der Logistik insgesamt lag 2021 bei ungefähr 46 Prozent, d. h. ein Logistikvolumen von gut 135 Milliarden Euro wird von externen Logistikdienstleistern erbracht („outgesourct“). Damit werden 54 Prozent der Logistikleistungen von der „verladenden Wirtschaft“ in-house erbracht. Während die globale Luft- und Seefrachtlogistik komplett von Logistikdienstleistern abgewickelt wird und damit zu 100 Prozent outgesourct ist, liegt der Outsourcing-Grad in der „KMU-Inhouse-Logistik“ – wie die Segmentbezeichnung schon verrät – bei Null.

Im Segment Kontraktlogistik werden 22,5 Milliarden Euro des Gesamtvolumens von 80 Milliarden Euro von externen Logistikdienstleistern erbracht, was einem segmentspezifischen Outsourcinggrad von 28 Prozent entspricht (41 Prozent bei Berechnung ohne Bestände, s. u.).

Zu den auffälligsten Ergebnissen und Verschiebungen 2021 gegenüber der Vor-Coronazeit gehören die exorbitanten Anstiege von Umsatz und Gewinn bei der Luft- und Seefrachtlogistik sowie das starke Mengen- und Umsatzwachstum im KEP-Segment. Aber auch die verhaltene Entwicklung der zuvor stark wachsenden Kontraktlogistik ist hervorzuheben. Die Bemühungen vieler Kundenunternehmen um Kapazitätssicherung und Risikovermeidung im Bereich ihrer Logistik und Lieferketten führten 2020/2021 dazu, dass in der „Kontraktlogistik – jedenfalls vorerst – kein weiteres Wachstum verzeichnet wurde“ (Fraunhofer IIS 2022: 8).

Stand Oktober 2022 ist laut der Arbeitsgruppe für Supply Chain Services am Fraunhofer IIS davon auszugehen, dass VUCA<sup>3</sup> die Logistik mit voller Wucht trifft:

„Nach einem Jahrzehnt stabilen Wachstums ist auch die Logistikwirtschaft mit zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität konfrontiert. Angesichts weltweit stockender Lieferketten, zunehmendem Personalmangel, knapper Lager- und Transportkapazitäten, steigenden Kosten, neuen geopolitischen Barrieren und konjunkturellen Risiken stehen lange gehegte Erfahrungswerte und vermeintliche Sicherheiten nun auf dem Prüfstand.“ (Fraunhofer IIS 2022: 2)

Für die Logistikwirtschaft relevante Veränderungen liegen demnach nicht nur in steigenden Beständen, sondern auch in „einer Abkehr von allzu eng getakteten, Just-in-Time-orientierten Konfigurationen der Supply Chains“ (Fraunhofer IIS 2022: 2). Neue Chancen für nachhaltige, agile und resiliente Lieferketten eröffnen dagegen die Digitalisierung und Automatisierung von Logistikprozessen sowie der gezielte Einsatz von Künstlicher

---

3 Das Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität („complexity“) und Mehrdeutigkeit („ambiguity“) ([www.vuca.de](http://www.vuca.de)). Die VUCA-Welt ist von schnellem und unvorhersehbarem Wandel gekennzeichnet; die Wirtschaft und die Unternehmen sind mit einem schwierigen Marktumfeld und komplexen Rahmenbedingungen konfrontiert. Als Antwort auf VUCA gilt es, resiliente, widerstandsfähige Systeme zu schaffen, die auf unerwartete Veränderungen flexibel und agil reagieren können.

Intelligenz und Plattformen für das Supply Chain Management. Diese und weitere Entwicklungstrends sind speziell für die Kontraktlogistik von großer Bedeutung, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird.

## 2.2 Kontraktlogistik in wirtschaftlicher Sicht

Kontraktlogistikdienstleistungen sind mit einem Volumen von 80 Milliarden Euro im Jahr 2021 und einem Marktanteil von 27 Prozent das größte Marktsegment der Logistikwirtschaft in Deutschland (siehe Abbildung 2). Weitere Kerndaten aus der Top-100-Studie zur Kontraktlogistik sind: Rund 1,2 Millionen Beschäftigte arbeiten bei etwa 500 Unternehmen im Segment Kontraktlogistik, darunter sind 150 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 20 Millionen Euro (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 138).

In der Kontraktlogistik werden 22,5 Milliarden Euro des Gesamtvolumens von 80 Milliarden Euro von externen Logistikdienstleistern erbracht. Damit sind 28 Prozent des Marktvolumens der Kontraktlogistik in Deutschland an Logistikdienstleister outgesourct. Inhouse – also in den Kundenunternehmen („Verladern“) wird ein entsprechendes Logistikvolumen von 58 Milliarden Euro geleistet. Dieses theoretische Marktpotenzial für Logistikdienstleister beinhaltet jedoch die Beständekosten von rund 25 Milliarden Euro, die in der Regel nicht outgesourct werden.

Damit liegt das praktikable Marktpotenzial für Logistikdienstleister bei rund 55 Milliarden Euro, von denen 22,5 Milliarden bzw. 41 Prozent tatsächlich bereits outgesourct sind. Laut Einschätzung befragter Experten ist der Outsourcing-Grad nach einem überaus starken Wachstum bis in die 2010er Jahre in den letzten Jahren relativ stabil geblieben.

Die Kontraktlogistik umfasst laut der Top-100-Studie „Leistungen spezialisierter, kontraktgebundener Systeme der Beschaffungslogistik wie etwa der Produktionsversorgung und Ersatzteilversorgung der Industrie und Distributionslogistik der Konsumgüterwirtschaft und des Einzelhandels“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 79). Demnach besteht die Kontraktlogistik aus den zwei Teilsegmenten „Industrielle Kontraktlogistik, Produktions- und Ersatzteilversorgungslogistik“ und „Konsumgüterdistribution und -kontraktlogistik“ (Abbildung 3). Diese Teilsegmente sind in der Top-100-Studie 2020/2021 folgendermaßen näher beschrieben:

- **industrielle Kontraktlogistik:** Leistungen spezialisierter, kontraktgebundener Systeme der Materialversorgung, Produktionsversorgung und Ersatzteilversorgung der Industrie, wie insbesondere Gebietsspeditionssysteme der Automobilindustrie, Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Abwicklungen, Zwischenwerksversorgung sowie geschlos-

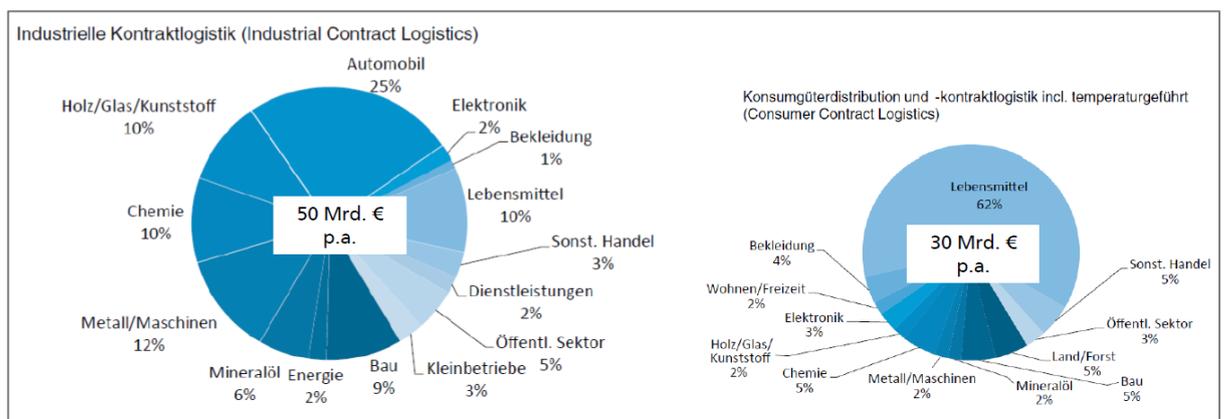
sene Ersatzteilversorgungssysteme, z. B. großer Automobil- und Elektrogeräteunternehmen.

- **Konsumgüter-Kontraktlogistik:** Spezialisierte Transport-, Lager- und Mehrwertleistungen für die Distributionssysteme der Konsumgüterwirtschaft und des Einzelhandels, insbesondere für Lebensmittel, weitere Konsumgüter und langlebige Güter für den privaten Gebrauch.

Das größere Teilsegment ist die industrielle Kontraktlogistik mit einem Marktvolumen von rund 50 Milliarden Euro im Jahr 2019. Hier geht es insbesondere um die Logistik der Materialwirtschaft, um innerbetriebliche Prozesse und oft auch um die Ersatzteilprozesse (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 140). Bei der industriellen Kontraktlogistik ist die Automobilindustrie mit einem Volumenanteil von 25 Prozent die wichtigste Nachfragerbranche, gefolgt von Metallgewerbe/Maschinenbau (12%) sowie den Branchen Chemie, Holz/Glas/Kunststoff und Lebensmittel (jeweils 10%). Jedoch wird hier das Potenzial der Automobilindustrie, trotz des Anteil von einem Viertel am Gesamtmarkt der industriellen Kontraktlogistik, tendenziell unterschätzt.

An anderer Stelle geht die Top-100-Studie von einem Automotive-spezifischen „Kontraktlogistik-Outsourcing-Potenzial“ in der Größenordnung von 20 Milliarden Euro aus. Die Automotive-Logistikpakete umfassen sowohl Leistungen der Materialversorgung in der Produktion sowie der Ersatzteilversorgung der Werkstätten, können aber mit Vormontage, Qualitätssicherung etc. auch weit über diese Kernleistungen der Logistik hinausgehen (siehe Kapitel 4).

Abbildung 3: Aufteilung der zwei Subsegmente der Kontraktlogistik nach Nachfragerbranchen im Jahr 2019



Quelle: Veres-Homm 2023 (nach Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 140)

Das Marktvolumen der Konsumgüter-Kontraktlogistik liegt bei 30 Milliarden Euro. Hier liegen die größten Potenziale laut der Top-100-Studie in der „Distribution von Lebensmitteln und anderen ‚fast-moving‘ Verbrauchs- und Gebrauchsgütern“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 140). Das weitaus größte Volumen in der Konsumgüter-Kontraktlogistik wird mit einem Anteil von 62 Prozent von der Lebensmittelbranche nachgefragt, gefolgt von den Branchen Chemie, Bau, Land/Forst und sonstiger Handel (jeweils 5%).

Während die Marktvolumina der Logistik-Dienstleistungswirtschaft im Zentrum der Top-100-Studien stehen (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020; Schwemmer/Klaus 2021; Fraunhofer IIS 2022), analysiert der 2022 erstmals erschienene „Profit-Monitor“ die Profitabilität der Branche in Deutschland (Klaus 2022). Der Profit-Monitor zeigt, dass die Logistikunternehmen (ab 20 Millionen Euro Jahresumsatz) eine durchschnittliche EBIT-Marge von 3,4 Prozent im Jahr 2019 erzielten.

Dies bestätigt die auch in Expert:innen-Interviews geäußerte Einschätzung, dass in der Logistikwirtschaft in Deutschland eher unterdurchschnittliche Umsatzrenditen erwirtschaftet werden. Der EBIT/Umsatz von gut 3 Prozent erwies sich über die Jahre 2016 bis 2019 als sehr stabil (Klaus 2022: 27).

Im Segment „Allgemeine Kontraktlogistik“ lag die mittlere Umsatzrendite zwischen 2016 und 2019 etwas niedriger. Die Auswertung von 64 Kontraktlogistikdienstleistern ergab eine durchschnittliche EBIT-Marge von 3,0 Prozent (sowohl 2019 als auch im gesamten Zeitraum). Neben den Top-10-Kontraktlogistikern mit mittleren Margen von über 7 Prozent im Zeitraum 2016 bis 2019 gab es ein breites Mittelfeld von 43 Unternehmen mit mittleren Margen von 0 bis 6,4 Prozent.<sup>4</sup> Am Ende des Rankings stehen elf Unternehmen mit einem mittleren EBIT/Umsatz in den Jahren 2016 bis 2019 von –0,1 bis –8,8 Prozent.

Die Betrachtung des globalen Kontraktlogistikmarkts zeigt sehr unterschiedliche Entwicklungen in den Weltregionen. Der weltweit größte Kontraktlogistikmarkt ist der asiatisch-pazifische Raum mit einem Volumen von 105 Milliarden Euro im Jahr 2022 und einem Plus von 4,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (Marktanteil 38 Prozent). Während der Weltmarkt um real 2,9 Prozent gewachsen ist, verzeichneten Europa (Marktanteil 30 Prozent) und Nordamerika (26 Prozent) mit 1,9 und 2,2 Prozent ein nur unterdurchschnittliches Wachstum (Transport Intelligence 2023).

---

<sup>4</sup> Darunter Unternehmen wie Lorel (5,6%), Dachser (Geschäftsfeld Kontraktlogistik, 5,2%), Seifert (3,0%), Müller Lila Logistik (2,7%), Kühne+Nagel (Kontraktlogistik, 2,5%), Fiege (2,4%), Imperial (2,1%), Schnellecke (1,9%), BLG (Kontraktlogistik, 1,6%), Rudolph (1,1%) und CEVA (0,5%) (Klaus 2022: 65f.).

Auch das künftige Wachstum dürfte laut der Prognose von Transport Intelligence vor allem vom asiatisch-pazifischen Raum getragen werden. Damit würden sich die weltweiten Marktanteile bis 2027 zugunsten Asien/Pazifik (auf dann 44 Prozent) verschieben; Europa und Nordamerika würden mit einem moderaten Wachstum auf einen Marktanteil von 27 bzw. 24 Prozent zurückfallen.

## 2.3 Beschäftigung in der Kontraktlogistik

Da die Kontraktlogistik nicht in der Klassifikation der Wirtschaftszweige erfasst ist und die Branche auch kaum aus anderen Wirtschaftszweigen modellierbar ist, können die Strukturen und Entwicklungen der Beschäftigung nicht auf Basis der amtlichen Statistik ermittelt werden (siehe auch Einführung in das zweite Kapitel).

Zur Anzahl der Beschäftigten liegen unterschiedliche Angaben vor. Die Top-100-Studie beziffert die Anzahl der Beschäftigten im Gesamtmarkt der Kontraktlogistik auf 1,2 Millionen (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 138; siehe auch IG Metall 2021; Veres-Homm 2023). Diese 1,2 Millionen Beschäftigten sind aus dem Kontraktlogistik-Marktvolumen insgesamt abgeleitet worden. Somit beinhaltet die Beschäftigtenzahl sowohl Beschäftigte bei Kontraktlogistikdienstleistern („outgesourct“) als auch „Inhouse“-Beschäftigte von Unternehmen aus Industrie und Handel.

In einer anderen Betrachtungsweise auf Basis von Geschäftsberichten waren in der allgemeinen Kontraktlogistik im Jahr 2019 knapp 295.000 Beschäftigte bei Dienstleistern (also ohne Inhouse-Beschäftigte) tätig (Klaus 2022: 66). Da bei dieser Betrachtung nur ausgewählte Unternehmen ab einem Jahresumsatz von 20 Millionen Euro berücksichtigt wurden, liegt die tatsächliche Beschäftigtenzahl 2019 höher – auf jeden Fall bei über 300.000 Beschäftigten, die Angabe einer genaueren Zahl ist aber nicht möglich.

In der Branchenanalyse Kontraktlogistik aus dem Jahr 2015 wurde die Beschäftigtenzahl auf Basis von Annahmen zum durchschnittlichen Umsatz je Logistikbeschäftigten ermittelt. Im Ergebnis kam die Studie auf eine Spanne zwischen rund 435.000 und 630.000 Mitarbeiter:innen in der Kontraktlogistik (Buck/Wrobel 2015: 18). Im Mittel waren damit 2014 gut 530.000 Beschäftigte in der Kontraktlogistik in Deutschland tätig, von denen etwa die Hälfte bei Logistikdienstleistern, die andere Hälfte in Industrie und Handel arbeitete.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Die Anzahl von 530.000 beinhaltet demnach nicht nur Mitarbeiter:innen von Kontraktlogistikdienstleistern, sondern auch „prinzipiell kontraktlogistikfähige“ Beschäftigung bei Industrie- und Handelsunternehmen.

Bei Kontraktlogistikdienstleistern selbst waren laut den Annahmen der Branchenanalyse 2015 rund 265.000 Mitarbeiter:innen beschäftigt, davon 65 Prozent im Teilsegment industrielle Kontraktlogistik und 35 Prozent in der Konsumgüter-Kontraktlogistik.

Beim Outsourcing-Grad gab es laut Branchenanalyse 2015 zwischen den beiden Teilsegmenten einen deutlichen Unterschied: Bei der industriellen Kontraktlogistik waren 55 Prozent der kontraktlogistikaffinen Beschäftigten inhouse tätig und 45 Prozent outgesourct. Bei der Konsumgüter-Kontraktlogistik dagegen waren nur noch 35 Prozent inhouse und 65 Prozent outgesourct (Buck/Wrobel 2015: 19).

Zusammenfassend zeigt schon die große Spannweite von 435.000 bis 1,2 Millionen Beschäftigten im Gesamtmarkt der Kontraktlogistik Deutschlands, dass sich die Anzahl der Kontraktlogistikbeschäftigten nur annäherungsweise ermitteln lässt. Bei den Kontraktlogistikdienstleistern, die also die Outsourcing-Beschäftigten umfassen, ist 2023 von (deutlich) mehr als 300.000 Beschäftigten auszugehen.

## 2.4 Branchenstruktur in Deutschland

Die Unternehmenslandschaft in der Kontraktlogistik besteht aus einem Mix aus Unternehmen ganz unterschiedlicher Größen und Eigentumsverhältnissen. Dazu gehören sowohl große, integrierte Logistikkonzerne mit einer Sparte für Kontraktlogistik wie auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die oft spezialisiert sind. Vor allem die Konzerne aber auch die größeren KMU verfügen in der Regel über mehrere Tochterunternehmen und eine Vielzahl von Standorten.

„Es stehen sich im Kontraktlogistikmarkt Tochtergesellschaften großer Konzerne, große Logistikdienstleister aber auch eine Vielzahl kleinerer und mittelständischer Anbieter gegenüber. Diese sind unterschiedlich auf das Geschäft der Kontraktlogistik spezialisiert.“ (Buck/Wrobel 2015: 5)

Im komplexen Markt der Kontraktlogistik hat sich eine Spezialisierung der Anbieter auf einzelne Abnehmerbranchen herausgebildet. Vor allem die mittelständischen Logistikdienstleister können nicht Experten für alle Branchen sein, sodass die Unternehmen eine mehr oder weniger deutliche Branchenorientierung verfolgen. Um spezifisches Knowhow und spezialisierte Ressourcen zur Verfügung zu stellen, sind die KMU der Kontraktlogistik in der Regel auf eine Branche spezialisiert und bei den großen Konzernen oder Unternehmensgruppen gibt es entsprechend eine Aufteilung in einzelne Sparten.

Die Unternehmen stehen in einem intensiven Wettbewerb um die Aufträge bzw. Kontrakte für logistische Dienstleistungen. Laut befragten Expert:innen ist dieser Wettbewerb gerade auch in Deutschland besonders stark ausgeprägt (siehe Kapitel 3.2):

„In der Kontraktlogistik haben wir es mit Unternehmen zu tun, die sich gegenseitig nichts gönnen und seit Jahrzehnten als scharfe Konkurrenten unterwegs sind.“ (Exp.)

### **Subsegmente der Kontraktlogistik**

Eine weitere Ausdifferenzierung des Logistiksegments Kontraktlogistikdienstleistungen erfolgt in der Studie „Top-100 der Logistik“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 141–147). Hier werden zunächst drei Subsegmente dargestellt: die Industrielle Kontraktlogistik, die Konsumgüter-Kontraktlogistik und sonstige spezielle Kontraktlogistik-Subsegmente.

In der Industriellen Kontraktlogistik gibt es die drei Unterbereiche Automotive, Chemie und weitere industrielle Kontraktlogistik. In den „Top-100“ gelistete Unternehmen mit einem Kontraktlogistik-Anteil von mehr als 50 Prozent sind in diesem Segment beispielsweise Imperial Logistics (heute DP World) mit einem Umsatz von 348 Millionen Euro in der industriellen Kontraktlogistik im Jahr 2019, Schnellecke Group (340 Millionen Euro), LGI Logistics (305), Rudolph Logistik (226), Simon Hegele (189) und Lila Logistik (116).

Im Bereich Automotive lag das Kontraktlogistik-Outsourcing-Potenzial im Jahr 2019 in der Größenordnung von 20 Milliarden Euro. Gerade in der Automobilwirtschaft ist ein „beachtlicher Anteil der Logistikaktivitäten und -aufwendungen ... als Kontraktlogistik an Logistikdienstleister vergeben“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 141). Unternehmen wie DP World, Schnellecke, DB Schenker, Rudolph Logistik, Kühne & Nagel, Lila Logistik, Ceva, Rhenus und weitere mittlere Kontraktlogistikdienstleister erledigen beispielsweise die Zulieferung von Teilen und Komponenten, deren Lagerung, Kontrolle und Aufbereitung für die Produktion an den Montagelinien, vorbereitende Montagetätigkeiten, den CKD-Versand und die Ersatzteillogistik.

Im Bereich der chemischen Industrie sind Dienstleister wie Hoyer, Talke und weitere Logistikunternehmen für outgesourcte Prozesse wie Materialzulieferung und -lagerung, Fertigprodukte-Lagerung und Ausführung von Mehrwertdienstleistungen tätig. Weitere große Aufgabenfelder industrieller Kontraktlogistik liegen in der elektrotechnischen und anderen Hightech-Industrien, dem Maschinenbau und verschiedenen kleineren Industriezweigen; auch hier vor allem in der Materialwirtschaft, der Intralogistik, der Ersatzteillogistik und der Distribution. Unternehmen in diesem

diversifizierten Feld sind beispielsweise Kühne & Nagel, Geis, LGI und viele weitere Spezialisten (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 141).

„Für Kontraktlogistiker ist es extrem wichtig, ihre Kundenbranchen sehr gut zu verstehen. Es geht hier ja nicht um reine Transportdienstleistungen, sondern um Logistik mit direkten Eingriffen in die Wertschöpfung des Kunden. Und da hat die Automobilindustrie komplett andere Voraussetzungen als die Lebensmittelindustrie.“ (Exp.)

Im zweiten Subsegment, der Konsumgüter-Kontraktlogistik, gibt es die Unterbereiche Lebensmitteldistribution (mit Unternehmen wie Nagel, Dachser, Fiege, Pfenning), weitere Konsumgüter-Kontraktlogistik (wie Fiege, Arvato, DHL) sowie das E-Commerce-Fulfillment. Auf dieses und das dritte Subsegment, die sonstigen speziellen Kontraktlogistiker (für die Recyclingwirtschaft, die Bundeswehr etc.) wird im Rahmen der Branchenanalyse nicht näher eingegangen.<sup>6</sup>

### **Betriebsabwicklungsformen und weitere Differenzierungen**

Bei den Betriebsabwicklungsformen kann zwischen „Dedicated-“ und „Multi-User-Kontraktlogistik“ unterschieden werden. „Dedicated“ („ausschließlich zugeordnet“) heißt, dass Kontraktlogistik auf einen Kunden zugeschnitten ist, dass also die Übernahme von Prozessen ausschließlich auf die Bedürfnisse eines Auftraggebers ausgerichtet ist und für diesen exklusiv ausgeführt wird. Die Vorteile dieser Form des Outsourcings liegen in „niedrigeren (zumeist Personal-) Ressourcenkosten des Dienstleisters und in überlegenem Knowhow der Prozessabwicklung, bzw. in der Komplexitätsreduzierung für den Auftraggeber“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 145).

Bei der „Multi-User-Kontraktlogistik“ werden ausgewählte Ressourcen für mehrere Kunden genutzt, beispielsweise Logistikimmobilien und Beschäftigte. Eine solche Bündelung ermöglicht eine effizienzsteigernde Ressourcennutzung, Kostenvorteile und zusätzliche Flexibilität.

Eine weitere Differenzierung des Geschäftsmodells von Kontraktlogistikern lässt sich daraus ableiten, inwieweit der Dienstleister eigene Kapitalressourcen (Logistikimmobilien, Transportmittel, Lagertechnik) einbringt. Im Falle der „Asset-based-Kontraktlogistik“ (Asset = Vermögensgegenstand) werden die Ressourcen vom Logistikdienstleister bereitgestellt. Daneben gibt es die „Asset-light-“ und die „Non-Asset-Kontraktlogistik“, bei der die Vermögensgegenstände teilweise oder ganz dem Auftraggeber oder Dritten gehören.

---

<sup>6</sup> Näheres zu diesen Subsegmenten ist in der Top-100-Studie dargestellt (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 142–145).

Schließlich kann bei der Kontraktlogistik noch zwischen „low end“ und „high end“ unterschieden werden. Bei dieser Differenzierung mit vielen Zwischenstufen geht es um die Anzahl und Komplexität der in ein Dienstleistungspaket eingebundenen logistischen und auch nicht-logistischen Aktivitäten (wie Montageprozesse und Qualitätskontrolle).

„Mit dem zunehmenden Wettbewerb um Kontraktlogistik-Geschäfte und den Bemühungen der Dienstleister, Outsourcing-Potenziale zu erschließen, die immer tiefer in die Wertschöpfungsprozesse der Auftraggeber hineinreichen, werden ganze Prozessketten einbezogen – bis hin zu dem Angebot der Übernahme und des Managements vollständiger End-to-End-Versorgungsketten („Supply Chains“) durch Dienstleister. Solche Dienstleister ... bezeichnen sich heute gern als ‚Supply Chain Solutions Provider‘ oder ‚High-End-Kontraktlogistiker‘.“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 146).

Das Spektrum von einfacher bis High-End-Kontraktlogistik wird auch von befragten Expert:innen bestätigt und aus den Wettbewerbsbedingungen abgeleitet: Der intensive Wettbewerb unter den Kontraktlogistikern in Deutschland ist verbunden mit einem seit Mitte der 2010er Jahre stagnierenden Outsourcing-Grad bei den Auftraggebern. Infolge eines Ausreifungseffekts ist vielfach eine kritische Masse beim Outsourcing und damit eine „gewisse Marktsättigung“ (Exp.) erreicht worden.

Eine Folge des Ausreifungsprozesses ist laut einem befragten Experten die Segmentierung der Unternehmen in Anbieter von „einfacher Kontraktlogistik“ (mit einem klassischen logistischen Leistungspaket) und Anbieter von „High-End-Kontraktlogistik“ (beispielsweise mit wertschöpfenden Tätigkeiten, Komplettlösungen und digitalisierten Angeboten).

Insbesondere bei „Low-End-Kontraktlogistik-Geschäften“, wo es sich um weniger komplexe und weniger individualisierte Lagerbewirtschaftung und Transportabwicklung handelt, verschärft sich der (Preis-) Wettbewerb. Das „Low-End-Geschäft“ befindet sich auf dem Weg zur Kommoditisierung – „zu einer mehr oder weniger austauschbaren, wachsendem Preisdruck unterliegenden Standarddienstleistung“ (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 147).

In einem solchen Spannungsfeld von Commodity- und Lösungsanbietern verlagere sich die Attraktivität der Branche – so ein befragter Experte – eindeutig in den High-End-Bereich mit neuen Leistungsangeboten in Bereichen wie Projektmanagement, IT-Dienstleistungen und Finanzierungslösungen.

„Fortschrittliche und ehrgeizige Logistik-Dienstleister entwickeln sich in Richtung Lösungsanbieter mit einer Erweiterung des Angebots um Projektmanagement, IT-Dienstleistungen und Finanzierung.“ (Exp.)

Schließlich sei an dieser Stelle auf die Klassifikation von Logistikdienstleistern entlang der historischen Entwicklung hinzuweisen. Kontraktlogistikdienstleister lassen sich hier der 3PL- oder 4PL-Stufe zuordnen (Third-Party Logistics oder Fourth-Party Logistics). 3PL sind Systemdienstleister mit einem klassischen Kontraktlogistikangebot. 4PL sind Systemintegratoren, die die Koordination und Organisation aller Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette gewährleisten.

## 3. Markt – Wettbewerb – Trends

Die aktuelle Lage der Kontraktlogistikbranche, die Marktbedingungen, die Wettbewerbssituation, Entwicklungstrends – speziell der Megatrend Digitalisierung – und die hier so bezeichneten branchenspezifischen Dilemmas stehen im Zentrum des dritten Kapitels. Insgesamt als große Herausforderungen für die Branche wurden von den befragten Expert:innen die Personalengpässe bzw. Arbeitskräftesicherung (siehe Kapitel 5.2) sowie die Transformationen zur Digitalisierung (siehe Kapitel 3.4) und Elektromobilität (speziell für die Automotive-Kontraktlogistik) (siehe Kapitel 4.2) hervorgehoben. Weitere wichtige Themen, auf die im Folgenden eingegangen wird, sind Resilienz, Nachhaltigkeit, Cybersicherheit, Künstliche Intelligenz, Kreislaufwirtschaft etc.

Diese Themen sind so vielfältig wie die Aufgaben von Kontraktlogistikdienstleistern. Speziell in der Automotive-Kontraktlogistik, die im Zentrum der Branchenanalyse steht, gibt es ein breites Tätigkeitsspektrum. Neben der internen Logistik – mit Umfängen wie Wareneingang, Lagerung, Umschlag Kleinladungsträger (KLT) und Großladungsträger (GLT), Kommissionierung, Sequenzierung, Produktionsversorgung und Bandanlieferung (Just-in-Time oder Just-in-Sequence), Versand, CKD-Geschäft – gehören dazu die Ersatzteillogistik und weitere wertschöpfende Aufgaben wie (Vor-)Montagetätigkeiten und Qualitätsprüfung.

### 3.1 Lage der Kontraktlogistikbranche

Jahrzehntelang profitierte die Branche Kontraktlogistik vom Outsourcingtrend in Industrie und Handel, wie das starke Umsatzwachstum und die positive Beschäftigungsentwicklung bis in die 2010er Jahre zeigen. In den 2010er Jahren partizipierte die Branche am allgemeinen Wirtschaftswachstum dieser Dekade, entwickelte sich bei einem eher stagnierenden Outsourcinggrad aber mit weniger hohen Wachstumsraten als zuvor. Erst in den letzten fünf Jahren ist mit den konjunkturellen Rückgängen, den (Produktions-)Einbrüchen in der deutschen Automobilindustrie und weiteren Branchen sowie den multiplen Krisen eine deutlich verhaltenere Entwicklung der Kontraktlogistik zu konstatieren.

Die aktuelle Lage der Kontraktlogistik ist insbesondere im Automotive-Bereich von Auslastungsschwierigkeiten in den deutschen Werken der Automobilhersteller (OEM) und einer starken Volatilität geprägt. Wenn die geplanten Stückzahlen, auf die das Personal der Kontraktlogistiker ausgelegt sein muss, von den Automobilherstellern nicht produziert werden,

dann kommen die Dienstleister schnell in eine schwierige Lage und sind „absolut gebeutelt“ (Exp.).

Dazu kommen Probleme durch Konventionalstrafen, die bei vom Dienstleister verursachten Bandstillständen fällig werden. Durch diese Risikoverlagerung vom Auftraggeber auf den Kontraktlogistik-Dienstleister entsteht bei diesem Druck auf die Arbeit wie auch auf die Marge.

„Wenn die geplanten Stückzahlen beim OEM nicht erreicht werden, und das war in den letzten Jahren immer der Fall, dann funktioniert unsere Kalkulation nicht mehr und wir rutschen sehr schnell ins Minus.“ (Exp.)

„Die Gewinnspanne liegt eigentlich bei zwei bis drei Prozent, laut den Zahlen, die wir bekommen. Da gibt es dann wenig Spielraum für Investitionen und Extras. Und in einem schlechten Jahr mit vielen Schäden ist der Gewinn auch schnell weg. Bei viel Materialbewegung passiert immer mal was und dann setzt es Konventionalstrafen.“ (Exp.)

„Dass bei uns keine starken Renditen rauskommen, ist kein Wunder, wenn die Gewinne in andere Gesellschaften verschoben werden.“ (Exp.)

Die Klagen über die wirtschaftliche Lage sind laut befragten Expert:innen in der Branche allgegenwärtig. Geringe Margen resultieren nicht nur aus dem Kostendruck und der Volatilitätsproblematik (infolge der beschriebenen Risikoverlagerung), sondern auch aus „internen Verrechnungstricks“ in den Unternehmen. So werden Gewinne teilweise in andere Gesellschaften „verschoben“, beispielsweise über von verbundenen Unternehmen teuer angemietete Immobilien oder geleaste Stapler. Insofern wird von einigen befragten Betriebsrät:innen bezweifelt, ob die „Legende mit den schlechten Zahlen“ oder das Klagen über die „gerade noch schwarze Null beim Ergebnis“ tatsächlich zutrifft.

„Verhandlungen zu Ergänzungstarifverträgen laufen immer ähnlich ab. Die versuchen uns weiszumachen, dass die Standortzahlen tief im roten Bereich sind und er quersubventioniert werden muss. Das ist ein wiederkehrendes Muster. Das Jammern über schlechte Zahlen gehört zum Narrativ der Geschäftsführungen.“ (Exp.)

Auch wenn die wirtschaftliche Lage nicht immer so schlecht ist, wie sie gegenüber dem Betriebsrat bzw. bei Tarifverhandlungen dargestellt wird, so ist doch zu konstatieren, dass die Kalkulation und Planung für Kontraktlogistiker in den letzten Jahren deutlich erschwert worden sind. Infolge der Volatilität des Marktes, der transformationsbedingten Unsicherheiten und der multiplen Krisen könne in der Branche „kaum mehr zuverlässig kalkuliert werden“ (Exp.).

Das Instrument Kurzarbeit wird von Kontraktlogistikdienstleistern genutzt, wenn es beispielsweise Lieferkettenprobleme und Materialmangel beim OEM gibt. Kurzarbeitsberechtigt sind die Unternehmen aber nur bei

kurzfristigen Ausfällen, nicht aber bei einer Änderung des Produktionsplans durch den OEM. Solche Änderungen des Produktionsplans mit einer Stückzahlreduktion haben zwar massive Auswirkungen auf die Fahrweise des Kontraktlogistiklers (Schichtentfall, Personalüberhänge), gehören jedoch zu seinem unternehmerischen Risiko und können nicht durch Kurzarbeit kompensiert werden.

„Stückzahlrückgänge und Schichtausfall beim OEM haben ganz direkte Auswirkungen auf die Kontraktlogistiker. Wenn der OEM das rechtzeitig ankündigt, gibt es da auch kein Geld für. So läuft das in der Kontraktlogistik, da wird das Risiko einfach rausverlagert. Solche Verträge würde kein Pizzalieferant machen.“ (Exp.)

In Zeiten wirtschaftlicher Prosperität blieb das „verlagerte Risiko“ für Kontraktlogistikdienstleister überschaubar. In von Auslastungsproblemen, Materialengpässen und weiteren Krisen geprägten Zeiten wird die Risikoverlagerung schnell zu einem massiven Problem für die Dienstleister. Bei Logistikkonzernen, die mit anderen Sparten als der Kontraktlogistik „sehr viel Geld verdienen“, wird „hinter verschlossener Tür unter vorgehaltener Hand wirklich schon darüber gesprochen, ob Kontraktlogistik-Projekte weiterhin angeboten werden sollen“ (Exp.).

Bereits in der Branchenanalyse Kontraktlogistik 2015 wurde darauf hingewiesen, dass für die Logistikdienstleister „ganze Branchen an Attraktivität verlieren, wenn aufgrund hochprofessionalisierter Vergabepraktiken ... und asymmetrischer Machtverteilungen ... keine auskömmlichen Margen mehr erzielt werden können. Erste Anzeichen hierfür konnten in den vergangenen Jahren im Bereich der Automobilindustrie bereits beobachtet werden“ (Buck/Wrobel 2015: 23). Ob die Kontraktlogistikbranche in den 2020ern hier vor einem Scheidepunkt steht, werden die nächsten Jahre zeigen.

## **3.2 Marktbedingungen, Wettbewerb, Strategie**

Die Marktbedingungen für die Kontraktlogistik in Deutschland sind geprägt von einem intensiven Wettbewerb zwischen den Unternehmen, einem hohen Kostendruck und starker Abhängigkeit von den Auftraggebern sowie Kontraktlaufzeiten, die selten über einen Fünfjahreszeitraum hinausgehen. Dazu kommen in jüngster Zeit sich verschärfende Personalengpässe auf allen Ebenen von Helfertätigkeiten bis zu IT-Spezialist:innen.

Ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor für Kontraktlogistikdienstleister sind die Preise, „mit denen die Unternehmen ins Rennen um Kontrakte

gehen“ (Exp.). Weitere wichtige Faktoren sind Qualität, Zuverlässigkeit, Kundenorientierung, Innovation und Internationalisierung.

### **Machtgefälle zwischen Auftraggebern und Kontraktlogistikern**

Im industriellen Bereich besteht ein klares Machtgefälle zwischen den Auftraggebern und den Logistikdienstleistern. Beispielsweise stehen in der Chemieindustrie den Kontraktlogistikern in der Regel „globale Riesenkonzerne mit entsprechender Marktmacht“ (Exp.) gegenüber. Speziell im Automotive-Bereich ist das Machtgefälle gegenüber Logistikdienstleistern noch stärker ausgeprägt als in der von Machtasymmetrien bestimmten klassischen Hersteller-Zulieferer-Beziehung.

„Automobilhersteller sind ja dafür bekannt, dass sie ihre Teilelieferanten ja schon drücken, wo es geht. Bei den Kontraktlogistik-Dienstleistern ist das nochmal eine Stufe schlimmer. Die bekommen oft einen gutsherrenartigen Umgang zu spüren. Und das auf allen Ebenen: vom Einkäufer und Werkleiter über den Meister bis hin zum Bandarbeiter.“ (Exp.)

Kontraktlogistikdienstleister stehen in einer unmittelbaren Abhängigkeit von ihren Auftraggebern. Im Automotive-Bereich zeigt sich dies im operativen Geschäft schon darin, dass sie stark von den Stückzahlen abhängig sind, die OEM aufgrund der Marktlage für ihre Werke festlegen. In der betrieblichen Praxis kann es je nach dem, wie viele Fahrzeuge produziert werden können (aufgrund der Auftragslage und der Materialverfügbarkeit), zu einem mehr oder weniger häufigen Wechsel von „Unterauslastung mit Schichtentfall“ und „Boom mit Sonderschichten“ kommen.

Infolge dieser Abhängigkeit haben auch Betriebsräte von Kontraktlogistik-Unternehmen kaum Spielräume und müssen entsprechenden Maßnahmen „notgedrungen zustimmen“:

„Wir hängen da an den Vorgaben des OEM und wenn der Sonderschichten fährt, müssen wir mitziehen. Da sind wir und auch unser Management sehr eingeschränkt in unserer Entscheidungsfähigkeit, wenn es um Samstagsarbeit oder auch den Ausfall von Schichten geht.“ (Exp.)

Die Abhängigkeit und das Machtgefüge zeigen sich auch bei der mittelfristigen Planung. So kommt es bei einigen Logistikdienstleistern durchaus vor, dass bei einem laufenden Kontrakt vom Auftraggeber einzelne Sequenzen wieder selbst übernommen werden (Insourcing). Beispielsweise wurden in einem Montagewerk der Automobilindustrie von einem Dienstleister innerhalb eines Jahres fast ein Viertel der Sequenzen in Richtung Eigenleistung des OEM abgezogen: „Momentan haben wir Auszüge von Sequenzen, die der OEM dann selber am Band bereitstellt, um die eigenen Beschäftigten auszulasten“ (Exp.).

Der hohe Druck durch Auftraggeber ist für die Kontraktlogistikdienstleister sowohl während der Ausschreibungsphase und Kontraktverhandlung wie auch im laufenden Geschäft spürbar. Gleichzeitig ist der Wettbewerb im Markt der Kontraktlogistik sehr intensiv und vielfach von Akteuren geprägt, die um Marktanteile kämpfen. „Der eine oder andere geht da mit Dumpingpreisen rein, um neue Kunden zu gewinnen“ (Exp.).

### **Wettbewerb und Konzentrationsprozesse**

Einige befragte Expert:innen konstatieren einen forcierten Wettbewerb um die Kontrakte und einen insgesamt hohen Druck am Markt. „Und wo Märkte unter Druck geraten, entsteht eine Dynamik bei Mergers & Acquisitions“ (Exp.), also bei Fusionen und Unternehmensübernahmen. Eine beschleunigte Konsolidierung der Branche sei absehbar. Insbesondere die Aktivitäten von Logistikkonzernen, von denen einige auf Expansionskurs sind, könnten auf eine stärkere Konzentration hinauslaufen. Gerade bei großen, internationalen Konzernen gab es in den 2020er Jahren hohe Gewinne und es „ist sehr viel Geld für Zukäufe vorhanden“ (Exp.).

Ein Beispiel aus dem Jahr 2021/2022 ist die Übernahme von Imperial und Syncreon durch den internationalen Logistikkonzern DP World mit Sitz in Dubai. Zu den Beispielen für Unternehmensübernahmen durch mittelständische Kontraktlogistiker gehören die Übernahme von Sigloch durch Lila Logistik 2022 (um das Lösungsportfolio zu erweitern) und von Lorel durch die Seifert Logistics Group 2023 (um regional zu expandieren und Synergieeffekte zu nutzen).

Befragte Expert:innen gehen davon aus, dass die Dynamik bei Mergers & Acquisitions weiter steigen wird, schon allein weil viele Unternehmen im Kontext Kostendruck und Inflation an ihre Grenzen kommen. Es bestehe ein wahrer Teufelskreis für Logistikdienstleister, die „immer günstiger anbieten müssen und durch den Kostendruck in ihrer Substanz geschwächt werden“ (Exp.).

Für die weitere Veränderung der Unternehmensstruktur in der Branche steht auch eine Meldung vom Dezember 2023: „Deutsche Bahn startet Verkaufsprozess für DB Schenker“ (Deutsche Bahn AG 2023). Demnach soll DB Schenker als eines der globalen Top-4-Logistikunternehmen komplett an einen Wettbewerber oder Investor verkauft werden. Im Verkaufspaket enthalten sind neben den dominierenden Geschäftsfeldern Landverkehr, See- und Luftfracht auch spezialisierte Logistiklösungen im Bereich Kontraktlogistik. Bis Mitte Februar 2024 haben sage und schreibe mehr als 20 Bieter ihr Kaufinteresse bekundet. Neben dieser großen bevorstehenden Transaktion werden von Branchenkennern auch weitere Mergers & Acquisitions von namhaften Unternehmen in Deutschland erwartet.

Der Konzentrationsprozess in der Kontraktlogistik ist jedoch kein neues Phänomen. Zusammenschlüsse und die Übernahme von Unternehmen gibt es speziell im Logistikmarkt schon seit Langem, wie ein befragter Experte ausführte. Mit einer Marktexpansion in der Kontraktlogistik wollen die Unternehmen Bündelungs- und Skaleneffekte erzielen. Seit einigen Jahren sind in Deutschland und Europa vermehrt „internationale Player auf Einkaufstour“, die ihren globalen Footprint erweitern wollen.

Insgesamt erfolgt die Konzentration auch wegen Internationalisierungserfordernissen, die von Kunden getrieben werden. Es geht darum mit großen, internationalen Kunden in die regionalen Märkte mitgehen zu können und die „Follow-the-Customer“-Anforderung zu erfüllen. Tatsächlich wachsen die großen, international aufgestellten Kontraktlogistiker schneller als der Gesamtmarkt, weil internationale Chancen besser genutzt werden können (Klaus 2022).

Im Markt ist aber auch ein gegenläufiger Prozess, ein Gegenargument zur Konzentration, festzustellen. Einige Auftraggeber, insbesondere OEM aus der Automobilindustrie, haben offensichtlich das Interesse, an ihren Standorten die Kontraktlogistikdienstleister nicht zu groß und damit auch marktmächtig werden zu lassen. So erfolgt vor allem an größeren Automotive-OEM-Standorten eine Gegensteuerung durch die Auftragsvergabe von „nicht zu großen Leistungspaketen“ an mehrere Dienstleister und dem systematischen „Auswechseln“ der Dienstleister nach der Kontraktlaufzeit (Exp.).

Die Rede ist von einem „Wechselspiel der industriellen Dienstleister“, einem kundengetriebenen „Ringelreihe“ mit Betriebsübergängen, um das Machtgefälle zwischen OEM und Kontraktlogistikdienstleister aufrechtzuerhalten.

„Wenn ich immer ein und denselben Dienstleister habe, dann wächst der ja auch und könnte mächtiger werden. Dann lieber ein paar Kleine, die nicht so viele Mitarbeiter am Standort haben.“ (Exp.)

„In den Automobilwerken gibt es ein Wechselspiel der industriellen Dienstleister. Ich bin überzeugt, dass dieses Ringelreihe immer weitergehen wird. Die Kontrakte wechseln und das Personal wird hin und her geschoben. Die OEM halten ihre Dienstleister bewusst klein. Wenn ich nur vier Jahre einen Kontrakt habe ist das was ganz anderes wie wenn ich zehn oder fünfzehn Jahre eine Sache mache. Da kann ich ganz andere Strukturen aufbauen und ganz anders argumentieren gegenüber dem Kunden.“ (Exp.)

„Bei der Kontraktvergabe gibt es auch politische Entscheidungen des OEM. Bevor da ein Dienstleister zu groß wird und zu viel abdeckt, machen die das lieber mit drei oder vier, um sie unter Druck zu setzen und beim Preis zu drücken.“ (Exp.)

### Unternehmensstrategien

Im Hinblick auf Unternehmensstrategien gibt es bei Kontraktlogistikdienstleistern ein breites Spektrum von „klar formulierter Strategie“ bis hin zu „von einer strategischen Herangehensweise sind wir weit entfernt“ (Exp.). Eine konkrete Strategie für die mittel- und langfristigen Herausforderungen gibt es vor allem bei größeren Unternehmen. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Branche gibt es eine große Bandbreite, die mit „je kleiner, desto weniger strategisch“ grob auf eine Faustformel gebracht werden kann.

Eine Pauschalaussage lässt sich zu den breit gefächerten Unternehmensstrategien in der Kontraktlogistik auch inhaltlich nicht treffen. Gleichwohl gibt es bei den Strategien Gemeinsamkeiten und übergreifende Trends, die zumindest bei den größeren Unternehmen und einem Teil der KMU erkennbar sind. Strategische Themen können mit Begriffen wie „profitables Wachstum“, „Digitalisierung“, „Kundenorientierung“ und „Lösungsanbieter“ auf den Punkt gebracht werden. Immer stärker rücken auch die Fachkräftesicherung und die Nachhaltigkeit auf die strategische Agenda.

Gerade bei Logistikkonzernen und den größeren Unternehmen spielen Expansionsstrategien laut befragten Expert:innen eine größere Rolle. Nicht zuletzt durch hohe Gewinne in der Coronazeit verfügen sie über die finanziellen Mittel, um Unternehmen aufzukaufen und zu expandieren. Gerade den finanzkräftigen Logistikkonzernen geht es bei der Expansion in die Kontraktlogistik darum, sich bei den auftraggebenden Unternehmen stärker zu integrieren und über die Kontraktlogistikdienstleistungen in längerfristige, direkte und feste Kundenbeziehungen zu den Auftraggebern aus Industrie und Handel zu kommen.

„Die großen internationalen Logistikkonzerne drängen in den letzten Jahren in das Kontraktlogistikgeschäft und legen hier einen Teil ihrer Milliardengewinne an. Dahinter steckt die Strategie, an die eigentlichen Auftraggeber aus Industrie und Handel eng ranzukommen und eine direkte Beziehung mit starker Kundenbindung herzustellen.“ (Exp.)

Zur Kundenbindung trägt auch die Strategie der Weiterentwicklung zum Lösungsanbieter bei. Hier geht es darum, dem Kunden mit einem erweiterten Portfolio komplette Lösungen anzubieten, z. B. indem die Verantwortung über den Gesamtprozess vom Logistikdienstleister übernommen wird. Durch die tiefgehende Integration beim OEM und die Übernahme hochkomplexer Dienste versucht sich der Kontraktlogistiker „ein Stück weit unersetzlich zu machen“ (Exp.).

Auch einige, strategisch aufgestellte KMU aus der Logistikbranche, verfolgen als Strategie eine „Ausweitung in Richtung intimere Funktionen des Kunden, um die Bindung zu verstärken“ (Exp.). Entsprechende Chan-

cen bietet die Kontraktlogistik mit umfangreichen, integrierten Tätigkeiten. So haben manche KMU aus dem traditionellen Speditions- und Transportgeschäft ihren angestammten Markt um Kontraktlogistiklösungen erweitert. Insgesamt geht es bei der strategischen Ausrichtung auf Lösungsangebote darum, sich vom Machtgefälle in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und „vom reinen Befehlsempfänger in Richtung Augenhöhe zu kommen“ (Exp.).

### 3.3 Entwicklungstrends im Überblick

Die Trends, die die weitere Entwicklung der Kontraktlogistikbranche am stärksten beeinflussen, sind laut den befragten Expert:innen der demografische Wandel mit Personalengpässen (siehe Kapitel 5.2) sowie die Transformationen zur Digitalisierung (siehe Kapitel 3.4) und – speziell für die Automotive-Kontraktlogistik – zur Elektromobilität (siehe Kapitel 4.2). Diese wichtigen Entwicklungstrends für die Kontraktlogistik werden in eigenen Kapiteln vertiefend betrachtet.

In diesem Kapitel stehen die generellen Entwicklungstrends der Logistik im Zentrum, die anhand dreier aktueller Studien dargestellt werden. Als erstes wird auf die BVL-Studie „Triple Transformation“ eingegangen, dann auf den „Logistics Trend Radar“ der DHL-Gruppe und schließlich auf die „Logistik-Megatrends 2020+“ aus der Top-100-Studie.

#### **Triple Transformation**

Von einer Triple Transformation in der Logistik-Branche spricht die Bundesvereinigung Logistik (BVL). Die drei großen Trends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz sind demnach Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten (BVL 2023; Kersten/See/Schwemmer 2023).

Dabei gilt die Digitalisierung als Enabler (Befähiger) für die Transformation der Branche. Bei dieser Säule der Transformation spielen sowohl digitale Technologien, neue digitalisierte Geschäftsmodelle wie auch Qualifizierung und Kompetenzaufbau eine entscheidende Rolle. Digitalisierung in diesem Sinne zielt auf die „Erhöhung der Flexibilität und Produktivität im Unternehmen bei gleichzeitiger Fokussierung auf den Kunden und seinen Bedarf an digitalen Produkten und Services“ (BVL 2023: 7).

Nachhaltigkeit umfasst die strategische Integration und Umsetzung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele im Unternehmen und in der Wertschöpfungskette. Deren Widerstandsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit sind mit der Resilienz adressiert.

Die Relevanz der drei großen Trends wird von Führungskräften in der Logistik als sehr hoch bis hoch angesehen. In der Praxis hat die Digitalisierung klare Priorität, gefolgt von Resilienz durch Transparenz und Flexibilisierung und der Nachhaltigkeit. Beim Umsetzungsstand gibt es bei allen drei Themen noch „mehr oder weniger viel Luft nach oben“ (Exp.). Insbesondere die ganzheitliche Umsetzung dieser umfassenden Transformation mit ihren Wechselwirkungen gelinge in der Praxis noch nicht.

Speziell Lücken bei der Nachhaltigkeit könnten den Logistikdienstleistern noch „auf die Füße fallen“ (Exp.). Nachhaltigkeit bzw. die Erfüllung von ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) werden von Kunden, Banken und Investoren immer stärker eingefordert – Nachhaltigkeit wird „von der Kür zur Pflicht“ (Exp.). Jedoch ist die Nachhaltigkeit in der Praxis wieder etwas zurückgefallen, auch weil es – so die These eines befragten Experten – jetzt wieder „echte“ Probleme in Lieferketten und Wirtschaft gebe.

Diese Zurückstufung könnte sich aber rächen – zunehmend werden Nachhaltigkeit und insbesondere Dekarbonisierung (CO<sub>2</sub>-Neutralität) zu K.o.-Kriterien für die Auftragsvergabe von OEM (insbesondere im Automotive-Bereich) und für Investoren. Entsprechend sind für Automobilzulieferer Commitments zur CO<sub>2</sub>-Neutralität erforderlich, um bei den OEM weiterhin im Rennen zu bleiben. Daran werden auch Kontraktlogistikdienstleister nicht vorbeikommen. Über die Automobilbranche hinaus wird auch für alle anderen Bereiche immer stärker gelten: „Je nachhaltiger ein Anbieter ist, desto interessanter wird er für den Auftraggeber“ (Exp.).

Neben der Triple Transformation werden in der BVL-Studie auch Einzeltrends betrachtet. Top-Trends 2023 sind die Cybersicherheit und die Digitalisierung der Geschäftsprozesse als Basis für nachhaltige und resiliente Lieferketten. Von extern sind die Unternehmen stark getrieben durch Kostendruck und Personalmangel. Unter steigenden Erwartungen stehen die Themen KI, Robotik, Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft (BVL 2023: 13).

### **Logistics Trend Radar**

Die Trends, die die Logistik insgesamt am stärksten verändern werden, sind laut „DHL Logistics Trend Radar“ die Dekarbonisierung, die Robotertechnik, Big Data, die Diversifizierung von Lieferketten und alternative Energielösungen (DHL 2022).

Insbesondere die logistische Resilienz, also die Stabilisierung und Widerstandsfähigkeit der Lieferketten durch innovative Technologien stand 2023 im Zentrum. Nach (und neben) der Resilienz wird 2024 insbesondere die Künstliche Intelligenz (KI) und die damit verbundene Automatisierung zu einem der relevantesten Zukunftstrends der Logistik. Ebenso

bleiben Vernetzung, Transparenz und Nachhaltigkeit (insbesondere Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft) wichtig (DHL 2023).

Digitalisierung und KI sind auch im Kontext Fachkräftemangel in der Logistik-Branche essenzielle Themen. Die Kundennachfrage zu bedienen wird bei Fachkräfteengpässen zunehmend zur Herausforderung.

„Die KI macht in Zukunft den Unterschied und die generelle Entwicklung bei der Digitalisierung und Automatisierung wird abhängig von der KI-Entwicklung erfolgen. KI erfolgreich in so viele logistische Prozesse wie möglich einzubinden, ist die Aufgabe des nächsten Jahres und Jahrzehnts.

KI kann aber auch die Nachhaltigkeit der Logistik entscheidend pushen, indem sie Prozesse optimiert: Optimierte Abläufe sind energieeffizient mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch. Und diese Effizienz ist notwendig, um erfolgreiches logistisches Wirtschaften mit der Bewahrung der natürlichen Ressourcen auf einem intakten Planeten in Einklang zu bringen. 2024 wird erste Hinweise dafür liefern, wohin die Reise geht.“ (DHL 2023)

### Logistik Megatrends 2020+

Die wichtigsten Trends, welche zukünftige Entwicklungen der Logistik treiben und kanalisieren, sind in der Studie „Top-100 der Logistik“ dargestellt. Die zehn Megatrends für die 2020er Jahre sind demnach (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 3–9):<sup>7</sup>

- **Globalisierung:** Mengenvolatilität der Welthandelsgüterströme
- **demografischer Wandel:** alternde Gesellschaft, Immigration und Urbanisierung
- **neue Lebensstile:** neue E-Commerce-basierte Wege der Kundenansprache
- **Servitization:** Wachstum des Dienstleistungssektors
- **Nachhaltigkeit:** Weg zu umweltbewussterem, nachhaltigerem Wirtschaften
- **neue Risiken:** Schocks und Volatilität durch politische und ökonomische Instabilität, Klimawandel, Naturkatastrophen, Pandemien, Cyber-Kriminalität etc.
- **innovative Technologien:** digitale Transformation, Automation und Analytics
- **neue Akteure:** neue Marktmächte und neue Impulse im Logistik-Marktgeschehen
- **Professionalisierung:** Industrialisierung und Effizienzdenken
- **Kernkompetenzdenken:** Effektivität und Shareholder-Value-Erfolglogik

---

<sup>7</sup> Die ersten sechs dieser Megatrends sind als „externe Trends“ klassifiziert, die durch Logistikentscheider kaum beeinflussbar sind, aber für deren strategische Entscheidungen relevant sind. Die letzten vier Megatrends werden als interne Trends bezeichnet, die für Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Ziele wesentlich beeinflussbar sind (Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 7).

Über diese Megatrends hinaus wurden im Rahmen der Top-100-Studie bei einer offenen Abfrage unter den Logistikdienstleistern aktuelle Herausforderungen gewichtet. In der Wortwolke sind Themen, die häufiger genannt wurden, in einem größeren Schriftgrad dargestellt (Abbildung 4). In dieser offenen Abfrage ist die Digitalisierung für mehr als die Hälfte der Unternehmen eine Herausforderung. Dahinter folgen Nachhaltigkeit für rund 45 Prozent der Unternehmen und mit jeweils deutlich mehr als zehn Prozent der Fachkräftemangel, Automatisierung, Analytics und E-Commerce.

Abbildung 4: Herausforderungen für Logistikdienstleister



Quelle: Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020: 17

Bei diesen zu Beginn der Corona-Pandemie und der multiplen Krisen der 2020er Jahre erhobenen Herausforderungen spielte die Resilienz erst noch eine geringere Rolle. In der Folge wurde die Resilienz in der Logistikwirtschaft und weit darüber hinaus zu einem Megathema. Auf Wertschöpfungsketten bezogen stellten sich alle für Logistik Verantwortlichen die Frage, wie das Unternehmen resilienter werden kann (Exp.).

Vier Punkte sind hierfür laut befragten Expert:innen in der Diskussion: Erstens eine hohe Transparenz durch höhere Datenverfügbarkeit und Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette. Zweitens stärkere Pufferbestände und Reorganisation der Lagerhaltung. Drittens Erschließung

weiterer Partner (Multiple Sourcing). Und viertens eine Regionalisierung der Wertschöpfungskette. Wie weit diese vier Themen jedoch über die Theorie und Absichtserklärungen hinaus gehen, wird sich laut Expert:innen erst noch weisen. Was starke Umbrüche betrifft, ist bei Ihnen eher eine Skepsis spürbar.

Aufgrund der hohen Bedeutung, die für den Entwicklungstrend Nachhaltigkeit für die Kontraktlogistik in ihrer gesamten Breite zu erwarten ist, wird abschließend nochmals hervorgehoben: Nachhaltigkeit und ESG-Standards waren bis vor kurzem fast ausschließlich Themen für große Unternehmen. Heute müssen diese Aspekte entlang kompletter Wertschöpfungsketten ins Visier genommen werden. Auch Kontraktlogistikdienstleister kommen daran nicht mehr vorbei, sofern sie ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nicht verlieren wollen.

Wer das Thema links liegen lässt, hat es künftig schwer, nicht nur im Automotive-Bereich, sondern in allen Branchen. Wer Nachhaltigkeitsstandards nicht erfüllt, setzt sich immer stärker dem Risiko aus, bei der Auftragsvergabe leer auszugehen. Neben dem kundengetriebenen Motiv gibt es auch finanzgetriebene Aspekte: Wer seine Nachhaltigkeit nicht nachweisen kann, muss mit schlechteren Finanzierungsbedingungen rechnen. Beispielsweise sind Banken verpflichtet, nicht nachhaltige Finanzierungen mit mehr Eigenkapital zu unterlegen und sie müssen den Anteil der ESG-Finanzierungen in ihren eigenen Nachhaltigkeitsberichten ausweisen.

### **3.4 Digitalisierung als Megatrend**

Mit dem Megatrend Digitalisierung und Themen wie Industrie 4.0, Robotik, Plattformökonomie und Künstliche Intelligenz sind für die Wirtschaft in Gänze wie auch für die Kontraktlogistikdienstleister im Speziellen immer bedeutender werdende, hochrelevante Innovationsfelder verbunden, die die digitale Transformation der Branche weiter vorantreiben (Dispan 2021; Zanker 2018). Der Überblick zu den Entwicklungstrends und Herausforderungen für die Kontraktlogistikbranche hat gezeigt, wie groß die Bedeutung des Megatrends Digitalisierung für die weitere Branchenentwicklung ist.

So stellt die Digitalisierung für die Bundesvereinigung Logistik (BVL) die erste Säule der Triple Transformation dar (Kersten/See/Schwemmer 2023). Sie wird von 86 Prozent der Logistikunternehmen als sehr hohe Chance betrachtet, der Großteil der Unternehmen befindet sich laut BVL-Umfrage mitten im Umsetzungsprozess.

Die zentralen Umsetzungsprojekte liegen laut BVL-Studie in den Bereichen Datenmanagement und Automatisierung des Material- und Informationsflusses. Ein großes Potenzial für Logistikunternehmen bieten demnach der Einsatz von innovativen Softwaretechnologien und Künstlicher Intelligenz sowie das Erstellen von digitalen Zwillingen. Vier von fünf Befragten erwarten, dass „die Digitalisierung zu direkten positiven finanziellen Effekten (Kostenreduktion und/oder Erlössteigerung) führen wird“ (Kersten/See/Schwemmer 2023: 4).

Vertiefende Hinweise zu den Potenzialen geben die BVL-Whitepapers zu digitalen Zwillingen (Götz 2023) und zu Künstlicher Intelligenz in Lieferketten (Getto 2023). Das Thema KI und ihre Einbindung in Produkt- und Lösungsentwicklungen für effiziente Intralogistik prägte auch weite Teile der Fachmesse Logimat 2024.

Im Kontext Digitalisierung ist hervorzuheben, dass mit der Cybersicherheit ein Thema zum „Top-Trend“ wurde, das bis vor wenigen Jahren bei den meisten Unternehmen nicht auf der Agenda stand. Heute wird die Relevanz von Cybersicherheit, aber – etwas überraschend – auch ihre Beherrschbarkeit von den Logistikunternehmen als hoch angesehen (BVL 2023). Jedoch nehmen viele Unternehmen ihre eigene Rolle in der Cybersicherheit nur unzureichend wahr und die Materialflüsse sind noch nicht ausreichend gegen Cyberangriffe abgesichert (BVL/Secida 2023).

### **Digitale Technologien**

Digitale Technologien lassen sich entlang ihrer Funktionsweisen differenzieren. Unterschieden werden Technologien für Automatisierung, für Assistenz, für Virtualisierung und für Vernetzung (Ittermann/Falkenberg 2019). Diesen Funktionsweisen werden für die Kontraktlogistik relevante Technologien wie Kommissionier- und Sequenzierroboter, fahrerlose Transportsysteme (FTS), autonome mobile Roboter (AMR), Handscanner (MDE), Pick-Systeme, weitere digitale Assistenzsysteme, vernetzte Planungssysteme, weitere Softwaresysteme, Drohnen für die Inventur etc. zugeordnet. Der Einsatz bzw. die Pilotierung dieser digitalen Technologien wurde auch in jeweils mindestens einem Expert:innen-Interview genannt.

Ein weiterer Schritt ist die Etablierung von Smart Factories, wie beispielsweise der „Factory 56“ im Mercedes-Benz Werk Sindelfingen. Die 2020 von Mercedes-Benz in Betrieb genommene „Factory 56“ ist eine hochmoderne und ultraeffiziente Montagehalle mit sehr flexibler und digital vernetzter Produktion, in der die S-Klasse und das Elektroauto EQS auf der gleichen Linie produziert werden (Dispan/Schwarz-Kocher/Stieler 2021). Unter anderem sind 400 fahrerlose Transportsysteme eingesetzt, mit denen in flächendeckender Vernetzung die smarte Produktion umgesetzt werden soll.

Mit der Smart Factory als produktionstechnischer Innovation ist nicht nur der Einsatz von Industrierobotern gemeint, sondern „sich selbst organisierende Produktionsumgebungen, die ohne direkte Eingriffe von Mitarbeiter:innen auskommen“ (Blöcker 2022: 17).

„Die Systeme basieren auf vernetzten Sensoren, vollautomatischen Fertigungsanlagen und einer fahrerlosen Logistik (FTS 4.0, fahrerlose Transportsysteme). Diese Komponenten sorgen für eine deutliche Effizienzsteigerung in der Lieferkette, der Produktion und der Auslieferung. Laut OEM-Investorenberichten sollen Investitionen in intelligente Fabriken in den nächsten drei Jahren um mehr als 60 Prozent erhöht werden.“ (Blöcker 2022: 17)

Digitalisierung wird zwar technologisch getrieben, sie ist aber weit mehr als ein rein technologischer Wandel. Die Veränderungen sind als Wechselwirkungen zwischen Menschen und Technik, als soziotechnische Systeme zu betrachten (Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus 2018; Pfeiffer 2021). Die erweiterten technischen Möglichkeiten werden erst wirksam, wenn sie von den Menschen in Unternehmen und in der Gesellschaft erprobt und genutzt werden. Erst im Zusammenspiel von Menschen, Technik und Organisation verändert Digitalisierung tatsächlich die Arbeitswelt.

„Nicht allein eine singuläre technologische Logik bestimmt die Entwicklung von Arbeit, sondern vor allem auch das wechselseitige Zusammenspiel institutioneller Arrangements und das Handeln der beteiligten Akteure mit ihren divergierenden Interessen.“ (Hirsch-Kreinsen 2020: 11)

Die obige Aufzählung der Technologien zeigt das breite Spektrum der Digitalisierung in der Kontraktlogistik. Aber auch bei der Umsetzung gibt es sehr große Unterschiede zwischen den Kontraktlogistikbetrieben – laut den befragten Expert:innen reicht der Umsetzungsstand von „unterirdisch“ bis hin zum „digitalen Vorreiter“. Bei manchen gibt es eine deutliche Investitionszurückhaltung (siehe „Investitionsdilemma“ in Kapitel 3.5), manche investieren „kundengetrieben“ in die Digitalisierung ihrer Unternehmensprozesse und manche investieren auch strategisch, weil sie die Chancen digitaler Technologien für ihr Unternehmen erschließen wollen.

Digitale Transformation, KI und Automatisierung zielen auf Rationalisierung, Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung im Unternehmen und im Wertschöpfungsnetzwerk. Die Kontraktlogistikdienstleister versprechen sich dadurch zum einen positive finanzielle Effekte (s.o.), zum anderen wollen sie damit auch dem sich verschärfenden Fach- und Arbeitskräftemangel begegnen (siehe Kapitel 5.2).

Die digitale Transformation der Kontraktlogistikbranche ist ein langwieriger Prozess, der – so einige befragte Expert:innen – bereits vor vielen Jahren mit ersten Schritten angegangen wurde und sich sukzessive – als inkrementelle Innovation – fortsetzen wird.

„Die Digitalisierung wird von den Betrieben als kontinuierlicher Optimierungsprozess eher kleinschrittig vorangetrieben. Prozessdaten und deren Austausch über Netzwerke sind bereits weitgehend digitalisiert. Ein ausgeprägter Trend zur Automatisierung, der zu Beschäftigungsverlusten führen könnte, ist derzeit nicht abzusehen, für die Zukunft aber keineswegs auszuschließen.“ (Benedix/Bestenbostel 2024: 3)

### **Akzeptanz und Beteiligung**

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Einführung digitaler Technologien ist die Akzeptanz der Beschäftigten. Wichtige Kriterien für die Akzeptanz sind laut der Studie „Digitale Assistenzsysteme in der Logistik“ (Kretschmer/Mättig 2021) die Benutzerfreundlichkeit, die Zweckmäßigkeit, die Ergonomie und die allgemeine Einstellung der Beschäftigten gegenüber dem Einsatz technischer bzw. digitaler Lösungen.

„Digitale Assistenten sowie die Einführung digitaler Technologien in der Logistik können nur dann funktionieren, wenn sie von den Mitarbeitenden angenommen werden. Die Akzeptanz der Beschäftigten gilt daher als erfolgskritischer Faktor. Fallen die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit und Zweckmäßigkeit einer Technologie gering aus, werden die Nutzenden diese Technologie mit großer Wahrscheinlichkeit ablehnen.“ (Kretschmer/Mättig 2021: 2)

Akzeptanz hat viel mit Beteiligung zu tun. Wie antworteten die befragten Expert:innen auf die Frage nach Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten bei der Digitalisierung? Die Antworten bewegten sich im Spektrum von ausbaufähig bis mangelhaft, insbesondere bei Beschäftigten mit operativen bzw. Einfach Tätigkeiten. Dies könnte mit ein Grund dafür sein, dass Akzeptanz für neue digitale Technologien bei den Beschäftigten oft nicht vorhanden ist.

Vor allem wenn es eine „Flut von digitalen Tools“ gibt, die die Mitarbeiter:innen überfordert. Viele befürchten auch eine umfassende digitale Datenerfassung, die letztlich in eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle mündet. Zudem findet in vielen Betrieben lediglich Learning-by-Doing statt und es werden keine Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte in operativen Bereichen angeboten.

Gleichzeitig tauchen vermehrt Ängste in den Belegschaften auf, dass Digitalisierung die Arbeitsplätze angreift. Eine befragte Expertin berichtet von der bevorstehenden Einführung von Sequenzierrobotern, von vollautomatisierten KLT- und GLT-Lagern und von fahrerlosen Transportsystemen:

„Wenn das so weitergeht, wird es uns herb treffen. Dann gibt es uns in ein paar Jahren nicht mehr. Für was brauchst du da noch Menschen auf der Fläche, man braucht nur noch Programmierer und Instandhalter.“ (Exp.)

Bei der Beteiligung von Beschäftigten gibt es „sehr viel Luft nach oben“ (Exp.). Wie sieht es mit der Beteiligung der Betriebsräte aus? Vielfach

wird von befragten Expert:innen eine mangelnde Beteiligung des Betriebsrats bei der Implementierung digitaler Lösungen beklagt. „Der Arbeitgeber überrollt uns mit der Digitalisierung und vergisst, dass der Betriebsrat an der einen oder anderen Stelle ein Beratungs-, Unterrichts- oder gar ein Mitbestimmungsrecht hat“ (Exp.). In Konzernbetrieben berichten Betriebsrät:innen, dass sie vor Ort oftmals ausgeblendet bleiben, weil der Betriebsrat der Holding „die Dinge bereits abgenickt hat“ (Exp.).

Mitbestimmung ist auch gebremst, wenn die digitalen Technologien nicht vom Kontraktlogistikdienstleister, sondern von einem OEM eingeführt werden:

„Das fahrerlose Transportsystem wird nicht von unserer Firma gesteuert, sondern die Implementierung der neuen Technik kommt ja vom OEM. Und da müssen wir dann halt mitziehen und damit umgehen. Da ist unsere Mitbestimmung gebremst, weil wir sind es ja gar nicht, die das einführen. Da würden wir nicht nur gegen unseren Arbeitgeber kämpfen, sondern auch gegen den Kunden.“ (Exp.)

Mit digitalen Systemen werden riesige Mengen an betrieblichen Daten erzeugt. Die Erfassung und Auswertung großer Datenmengen erfordert Handlungsbedarfe beim betrieblichen Datenschutz und bei Themen wie personenbezogene Datenauswertung sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Mit dem breiten Einsatz digitaler Technik nimmt „auch die Leistungsüberwachung und -kontrolle zu“ (Schneider/Struck 2024: 4).

„Digitale Technik in Form von Software, Apps, Wearables, Sensoren oder Kameras produziert große Mengen an Daten, die von Unternehmen nicht nur zur Optimierung des Produktionsprozesses, sondern auch zur Arbeits-, Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Arbeitskräfte herangezogen werden können.“ (Schneider/Struck 2024: 6)

Für die Datenauswertung zur Optimierung von Prozessen und Produkten spielt Künstliche Intelligenz aus Sicht befragter Expert:innen eine immer größere Rolle. Und auch hier ist es eine „erste große Herausforderung für Betriebsräte, eine ‚Künstliche Intelligenz‘ im Betrieb überhaupt als solche zu erkennen“ (Grasy/Stroheker 2021: 8). Und auch die Beschäftigten „wissen oft nicht, dass sie mit KI-basierten Systemen arbeiten“ (Giering et al. 2021: 784).

Insgesamt stellt der Einsatz von KI und algorithmischen Systemen Betriebsräte vor vielfältige Herausforderungen. Aber erste Praxisbeispiele zeigen erfolgreiche Ansätze von Mitbestimmungsakteuren, Technik und Arbeit im Kontext KI zu gestalten (Grasy/Seibold/Klengel 2024).

Ein weiteres Element der Digitalisierung ist die Implementierung von Software-Bots (bzw. Robotic Process Automation, RPA). Als Software-Bots werden Programme bezeichnet, die Arbeitsschritte bei der Erfassung und Verarbeitung von Informationen automatisieren. Es sind also

Anwendungen, die eine menschliche Interaktion mit Benutzerschnittstellen von Software nachahmen; z. B. kann die Ausführung einer Dateneingabe in ein ERP-System bzw. ein gesamter Geschäftsprozess durch sie abgebildet werden.

Mittels Software-Bots können vor allem Routinearbeiten automatisiert werden, die im täglichen administrativen Umgang anfallen (Stroheker 2020). Das sind hauptsächlich Tätigkeiten, die durch Systembrüche zustande kommen. Einsatzbereiche werden beispielsweise in der Berichterstattung gesehen, die Daten werden nicht mehr händisch aufbereitet, sondern automatisch aus Systemen gezogen (Grasy/Seibold 2023).

Auf das Geschäftsmodell der Kontraktlogistik bezogen sei zuletzt auf einen weiteren Aspekt hinzuweisen: Digitalisierung und Automatisierung können auch zur Konsequenz haben, dass die Aufgaben der Kontraktlogistik wieder vom OEM inhouse erledigt wird. Auf dieses Risiko für Kontraktlogistikdienstleister haben mehrere befragte Expert:innen hingewiesen. Mit zunehmender Automatisierung würden die innerbetrieblichen Tätigkeiten vom OEM übernommen. Kontraktlogistikdienstleister würden dann nur noch für reduzierte Leistungsumfänge wie Konfektionierungs- und Montagetätigkeiten an ihren eigenen Standorten um das Werk herum benötigt.

„Fahrerlose Transportsysteme in der Produktionsversorgung sind schwer im Kommen. Das ist technisch weitgehend gelöst und wird immer stärker umgesetzt. Da stellt sich die Frage: wer bedient das Ganze dann? Geht der OEM weg vom Outsourcing und betreibt die Automationslösungen im Werk selbst oder überlässt er das weiterhin einem Kontraktlogistiker? Meine Vermutung: Sobald Komponenten an der Werksrampe abgegeben sind, steigt der OEM ein und setzt den innerbetrieblichen Transport mit FTS selbst um. Für Kontraktlogistiker heißt das, dass sie wieder raus ans Rampentor gedrängt werden und ihre Leistungsumfänge deutlich reduziert werden.“ (Exp.)

„Wenn es in Richtung weiterer Automatisierung der Intralogistik geht, werden OEM genau prüfen, ob und welche Umfänge der Kontraktlogistik wieder zurückgeholt werden. Die autonomen mobilen Roboter werden eher nicht in fremde Hände gegeben, das wird dann lieber wieder selbst ausgeführt.“ (Exp.)

### 3.5 Branchenspezifische Dilemmas

Aufgrund der spezifischen Bedingungen und Besonderheiten der Kontraktlogistik entstehen verschiedene Dilemmas für die Branche, auf die im Folgenden eingegangen wird. Insbesondere die begrenzten Laufzeiten der Kontrakte – in der Regel zwischen zwei und fünf Jahren – verhindern Investitionen in Mensch und Technik. Entsprechende Dilemmas bestehen bei materiellen Investitionen in Immobilien, Technik, Automatisierung und

Digitalisierung, beim Thema Ausbildung und Weiterbildung, bei Zukunftsinvestitionen in Nachhaltigkeit und beim Innovationsgeschehen.

Abbildung 5: Branchenspezifische Dilemmas der Kontraktlogistik



Quelle: eigene Darstellung

Zum einen amortisieren sich viele Investitionen nicht in den kurzen Zeiträumen von (verbleibenden) Kontraktlaufzeiten, zum anderen stellt sich für die Kontraktlogistikdienstleister immer die Frage, ob eine Innovation oder die Ausbildung und Qualifizierung von Mitarbeiter:innen ihm selbst zugutekommt oder – im Falle eines Betriebsübergangs nach der nächsten Ausschreibung – einem Wettbewerber. Und es „wäre ja blöd, wenn ich ein eigenes innovatives Konzept vorschlage und am Ende setzt es ein anderer um“ (Exp.). Ebenso will „nun mal keiner für den nächsten Kontraktlogistiker in der Reihe seine Leute aus- und weiterbilden“ (Exp.).

Speziell das **Investitionsdilemma** bezieht sich auf materielle Investitionen, beispielsweise in Ausrüstungs- und Arbeitsgegenstände, in digitale Tools, in den Arbeitsschutz oder auch in Immobilien.

Gerade für Investitionen in Immobilien sind die überschaubaren Laufzeiten der Verträge ein massives Investitionshemmnis. Sofern die Logistikdienstleistung aus einer eigenen Immobilie heraus betrieben werden soll, wäre eine Kontraktlaufzeit von sieben Jahren ein Minimum, und sol-

che Laufzeiten sind die absolute Ausnahme. „Eine Faustregel besagt, dass eine Immobilie mindestens sieben Jahre betrieben werden muss, damit sich die Investition für einen Logistiker lohnt“ (Exp.). Eine Investition sollte sich im Idealfall unabhängig vom Auftraggeber rechnen. Viele Dienstleister entscheiden sich deshalb bei Immobilien für einen geringen Automatisierungsgrad, um ihre Flexibilität zu erhalten.

Ein Dilemma besteht auch bei Investitionen in Maschinen, Geräte und Fahrzeuge, sowohl im Hinblick auf Produktivitätsgewinne durch Automatisierung und Digitalisierung als auch auf Arbeitsschutzlösungen für die Mitarbeiter:innen durch ergonomische Hilfsmittel von Hebehilfen bis hin zu Exoskeletten.

„Vor kurzem wurde unser Vertrag um zwei Jahre verlängert. Wie soll ein Unternehmen da investieren? Der Arbeitgeber sagt, wir wissen ja nicht, ob wir nach zwei Jahren noch dabei sind oder ob die Investition in den luftleeren Raum geht.“ (Exp.)

„Da wird dann halt beim Arbeitsschutz gespart. Da kann unser Sicherheitsbeauftragter noch so oft sagen, dass man hier so viel machen könnte. Aber wenn der Vertrag nur noch zwei Jahre läuft, dann investiert hier keiner in Arbeitsmittel, weil es sich anscheinend nicht mehr rentiert.“ (Exp.)

Eine Abmilderung des Investitionsdilemmas erfolgt häufig über die Vertragsgestaltung mit dem Verlager, so ein:e befragte:r Expert:in aus der Forschung. Beispielsweise kann bei Nichtverlängerung eines Vertrages eine Ablöse-Klausel vereinbart werden. Andererseits hat sich für Immobilien wie auch für Maschinen, Geräte und Fahrzeuge eine Leasingbranche herausgebildet. Auch dadurch können Logistikdienstleister ihre Risiken durch kurze Kontraktlaufzeiten absichern und weitergeben.

In vielen Betrieben der Kontraktlogistik wird zu wenig bis gar nicht ausgebildet und auch die Weiterbildung der Mitarbeiter:innen führt lediglich ein Schattendasein. Diese fatale Situation wird mit dem **Ausbildungs- und Weiterbildungsdilemma** auf den Punkt gebracht. Infolge kurzer Kontraktlaufzeiten und häufiger Betriebsübergänge (nach §613 mit Aufrechterhaltung der Arbeitsplätze) investieren viele Arbeitgeber in der Kontraktlogistik kaum in ihr Personal. Im Zweifel würde ja nicht für den Einsatz im eigenen Unternehmen, sondern für den nächsten Arbeitgeber qualifiziert. „Warum soll ich Mitarbeiter weiterbilden, wenn ich gar nicht weiß, ob ich die in zwei Jahren noch habe“ (Exp.).

„Wenn ich beim Betriebsübergang meine gut ausgebildeten Mitarbeiter an die nächste Logistikfirma weitergebe, dann stärke ich den Konkurrenten mit meinen passgenau qualifizierten Mitarbeitern. Dieses Thema steht schon im Raum.“ (Exp.)

Ein unmittelbarer Effekt dieses Themas ist jedoch, dass auf diese Art und Weise keine Bindung ans Unternehmen entstehen kann – „man geht halt arbeiten, weil's sein muss“ (Exp.). Unter den mangelnden Perspektiven leidet die Motivation der Mitarbeiter:innen und sie begründen auch teilweise die relativ hohen Krankheitsquoten in den Unternehmen.

Der Megatrend Nachhaltigkeit mit den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales beinhaltet per se eine langfristige Ausrichtung. Das **Nachhaltigkeitsdilemma** bezeichnet den Widerspruch zwischen einer solchen „nachhaltigen“ Orientierung eines Unternehmens „auf lange Sicht“ und den kurzen Vertragslaufzeiten, die ein klares Hemmnis für entsprechende Investitionen darstellen. Gleichzeitig werden insbesondere die grünen Themen aus dem Spektrum der Nachhaltigkeit auch für den Geschäftserfolg immer wichtiger. Ohne ESG-Zertifizierungen und Dekarbonisierungserklärungen lassen sich auch für Logistikdienstleister schon in wenigen Jahren keine Geschäftsabschlüsse mehr vollziehen.

Gerade in der Automobilindustrie fordern die OEM bereits heute Klimaneutralität in ihren Wertschöpfungsketten ein; und dies betrifft nicht nur die klassischen Zulieferer, sondern zunehmend auch die industriellen Dienstleister und mithin auch die Kontraktlogistiker. Neben der Dekarbonisierung des Produkts rückt damit die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks in der Produktion und der Wertschöpfungskette zunehmend in den Fokus. Die gesamte automobiler Lieferkette soll in den nächsten Jahren CO<sub>2</sub>-neutral werden und es wurde von Herstellern bereits angekündigt, dass der CO<sub>2</sub>-Footprint zum „knallharten Vergabekriterium“ für Zulieferer und das gesamte Wertschöpfungssystem wird (siehe Kapitel 4.2).

Diesen langfristig angelegten Anforderungen der Kunden stehen in einem Widerspruch zu den von ihnen oktroyierten kurzen Kontraktlaufzeiten. Bei den Kontraktlogistikdienstleistern scheitern Investitionen in Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft und damit in Nachhaltigkeit laut befragten Expert:innen oft an den aufgrund niedriger Margen geringen Investitionsmitteln und an den begrenzten Kontraktlaufzeiten.

Ein weiterer Knackpunkt für Kontraktlogistikdienstleister ist das **Innovationsdilemma**. Bestandteil von Ausschreibungen für Logistik-Dienstleistungen und entsprechenden Kontrakten ist oftmals die Anforderung an die Auftragnehmer, dass sie Innovationen für die Prozesse einbringen. Beispielsweise geht es den Kunden um die Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung auf Basis der fachlichen Expertise und der beim Dienstleister verfügbaren Daten. Damit sollen aus OEM-Sicht beispielsweise Lagerzeiten optimiert bzw. minimiert werden. Damit „schneidet sich der Kontraktlogistiker aber ins eigene Fleisch, weil er ja auch für die Lagerung gutes Geld verdient“ (Exp.).

Solche Innovationen sind für Kontraktlogistiker demnach meist ein zweiseitiges Schwert: Einerseits stärken sie ihre Position beim Auftraggeber und setzen Signale für partnerschaftliche Zusammenarbeit. Andererseits besteht die Gefahr, dass sie das eigene Geschäftsmodell unterminieren, weil durch Effizienzsteigerungen ihr Umsatz und ihre Marge zurückgehen oder weil es für die Auftraggeber attraktiv werden kann, digitalisierte und automatisierte Prozesse wieder zurückzuholen (Insourcing). Am Ende könnte sich ein Kontraktlogistikdienstleister durch die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen also auch selbst überflüssig machen.

„Die OEM erwarten Innovationsbeiträge von ihren Dienstleistern, um ihre Prozesse zu verbessern und die Effizienz zu steigern. Die Steigerung beim OEM könnte aber zulasten des Kontraktlogistiklers gehen. Da besteht für die Logistik-Dienstleister ein gewaltiger Konflikt, dem Anspruch gerecht zu werden, sich selbst unentbehrlich zu machen, gerade dadurch aber entbehrlich zu werden.“ (Exp.)

„Bei uns am Standort fallen die Fachbodenanlagen und damit auch die Arbeitsplätze für die Kommissionierer weg. Sie werden durch ein automatisiertes Lager ersetzt, das dann aber gleich von X [dem Automobilhersteller] selbst betrieben wird. Für die 250.000 Sachnummern, die bei uns kommissioniert wurden, braucht X dann fast nur noch Mitarbeiter, die am Schreibtisch sitzen, und das war's dann.“ (Exp.)

Auch für Betriebsräte in der Kontraktlogistik sind solche Prozessinnovationen immer eine Gratwanderung: Einerseits führt die Erhöhung der Produktivität zur Standort- und Beschäftigungssicherung im wettbewerbsintensiven Umfeld der Kontraktlogistik. Andererseits können Produktivitätssprünge durch Automatisierung und Digitalisierung zu Verlust von Arbeitsplätzen führen. Unter besonderen Druck geraten hier laut befragten Betriebsrät:innen zunehmend Arbeitsplätze von Staplerfahrer:innen (durch fahrerlose Transportsysteme) und von Kommissionierer:innen (durch Kommissionierroboter und automatisierte Lager).

Die Vermeidung oder Verzögerung arbeitsplatzgefährdender Prozessinnovationen aufgrund des Investitionsdilemmas verschafft den Beschäftigten und den Betriebsräten Luft für Lösungen zur Beschäftigungssicherung.

## 4. Kontraktlogistik in der Automobilindustrie

Nach jahrzehntelangem, nur von kürzeren Krisen – wie der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 oder der Corona-Pandemie 2020/2021 – unterbrochenem Wachstum befindet sich der gesamte Automotive-Bereich im größten Umbruch seiner Geschichte, der als „rasanter Strukturwandel“ (Blöcker 2022: 5) zu charakterisieren ist.

Die doppelte Transformation aus Digitalisierung und Dekarbonisierung in Richtung Software-definiertes Elektrofahrzeug und die doppelte Internationalisierung – mit marktgetriebenem „local for local“ und kostengetriebener innereuropäischer Verlagerung – sind „Doppelt-Herausforderungen“ mit Wirkungen auf die Unternehmen und die Beschäftigung in der Automobilindustrie Deutschlands und entlang des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks.

Aufgrund des in den 2020er Jahren wachsenden Transformationsdrucks werden Themen rund um die Resilienz und Zukunftsfähigkeit der Automobilwirtschaft in Deutschland für die betrieblichen Akteure und die Wirtschaft insgesamt immer wichtiger. Eine der Kernfragen für die deutsche Wirtschaft in den 2020er Jahren ist: Schafft die Automobilindustrie den Systemwechsel zur Elektromobilität und zum Software-definierten Fahrzeug am Standort Deutschland als Technologiestandort und als Produktionsstandort? Die Frage nach der Zukunft des Produktionsstandorts ist gerade für die hiesige Kontraktlogistik entscheidend, weil ihre Logistikdienstleistungen unmittelbar mit der Produktion verknüpft sind.

Die Automobilindustrie mit Herstellern (OEM) und Zulieferern ist die wichtigste Nachfragerbranche der industriellen Kontraktlogistik (siehe Kapitel 2.2). Der Großteil der Kontraktlogistik im Automotive-Bereich liegt in der Organisations- und Tarifzuständigkeit der IG Metall, wie in einer Kooperationsvereinbarung zwischen ver.di und der IG Metall festgelegt wurde (IG Metall/ver.di 2016).

„In differenziert festgeschriebenen Bestimmungen wurde geregelt, dass grundsätzlich die Organisationszuständigkeit der IG Metall gegeben ist, wenn Tätigkeiten auf dem Werksgelände eines Betriebs im Zuständigkeitsbereich der IG Metall erbracht werden oder Tätigkeiten zu mehr als 75 Prozent für einen Endkunden in der Metallindustrie erbracht werden oder mehr als 50 Prozent der Tätigkeiten eines Kontraktlogistiklers in Montage- oder Produktionstätigkeiten bestehen.“ (Luz/Schönhardt 2023: 168)

In der vorliegenden Branchenanalyse liegt der Schwerpunkt bei Kontraktlogistikbetrieben im Bereich der Automobilindustrie. Bis auf wenige Ausnahmen wurden für die eigene Empirie betriebliche Expert:innen aus dem

Automotive-Bereich befragt. Bei den Workshops und Expert:innen-Interviews waren weit überwiegend betriebliche Akteure aus Kontraktlogistikunternehmen mit der Kundenbranche Automobilindustrie vertreten. Darüber hinaus gab es einige wenige Interviews mit Betriebsrät:innen aus den Abnehmerbereichen Luftfahrtindustrie und weiteren diversen Industriebranchen.

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Entwicklungstrends und Herausforderungen für die Automobilindustrie und eine erste Abschätzung von deren Wirkungen auf die Kontraktlogistikbranche. Zudem werden Statusgruppen in Produktionswerken der Automobilindustrie und die Stellung der Kontraktlogistikbeschäftigten unter dem Stichwort „Klassengesellschaft“ betrachtet. Schließlich wird auf die Tarifpolitik im Bereich der Automotive-Kontraktlogistik eingegangen.

## 4.1 Entwicklungstrends Automotive

Die Automobilindustrie ist eine der Schlüsselbranchen Deutschlands, mit hohen Anteilen von Beschäftigung, Wertschöpfung, Forschungsausgaben und Investitionen an der Gesamtwirtschaft und einem in den letzten Jahrzehnten meist starken Wachstum. Jedoch ist ein starker Rückgang der Pkw-Produktion in Deutschland und gleichzeitiger Aufbau der Pkw-Produktion deutscher Hersteller im Ausland zu konstatieren. 2008 lag der Anteil der Inlandsproduktion deutscher Hersteller noch bei rund 50 Prozent, bis 2021 ist er auf gerade noch 25 Prozent gesunken (DLR / IMU Institut 2023).

Gerade für den Innovationsstandort Deutschland ist die Branche von hoher Relevanz: Allein der Wirtschaftszweig „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“ steht für 38 Prozent der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (FuE) der gesamten deutschen Industrie und hier arbeiten drei von zehn FuE-Beschäftigten der deutschen Wirtschaft. Auch bei Innovationsindikatoren ist die Automobilindustrie Spitzenreiter im Branchenvergleich und nimmt damit eine zentrale Bedeutung im deutschen Innovationssystem ein (Dispan/Schwarz-Kocher/Stieler 2021).

Dabei beruht der Branchenerfolg gleichermaßen auf der Leistung der Hersteller und Zulieferer. Mit einem Anteil von durchschnittlich rund 75 Prozent erbringen die Zulieferer den Großteil der Wertschöpfung und stehen für einen erheblichen Anteil der Produkt- und Prozessinnovationen. Zu weiteren wichtigen Gliedern im ausdifferenzierten Wertschöpfungsnetzwerk gehören beispielsweise Kontraktlogistiker und Entwicklungsdienstleister (Meißner 2013; Blöcker 2015).

Jedoch stellt die doppelte Transformation aus Digitalisierung und Dekarbonisierung (Elektromobilität) die Automobilwirtschaft vor gewaltige Herausforderungen. Wenn die Zukunft im Software-definierten Elektrofahrzeug liegt, müssen sich Hersteller, Zulieferer und das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk auf einen massiven Wandel einstellen. Gleichzeitig ist die doppelte Internationalisierung (marktgetriebenes „local for local“ in den Weltregionen und kostengetriebene innereuropäische Verlagerung in sogenannte Best-Cost-Countries) ein Trend, der trotz Deglobalisierungsdiskussionen fortbesteht.

Doppelte Internationalisierung bedeutet zum einen die weltweiten Wertschöpfungskonzepte der Automobilindustrie mit Lokalisierung von Produktion und FuE-Funktionen in den regionalen Märkten Asiens, Amerikas und Europas. Parallel zur Internationalisierung in den Weltmarktregionen („local for local“) findet eine innereuropäische Internationalisierung der Produktions- und zunehmend auch der Entwicklungsnetzwerke statt (Schwarz-Kocher/Krzywdzinski/Korflür 2019).

Diese Expansion in osteuropäische Länder ist in erster Linie kostengetrieben. Die Automobilhersteller erwarten von ihren Zulieferern, dass sie die Kostenvorteile in sogenannten Best-Cost-Countries nutzen, aber gleichzeitig Qualität, Liefertreue, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der deutschen Standorte garantieren.

Die mit „local for local“ und Verlagerung in Best-Cost-Countries umschriebenen Internationalisierungsstrategien sind in der Automobilindustrie seit Jahrzehnten verankert und haben auch in den 2020er Jahren nicht an Bedeutung eingebüßt. Wenn sich auch infolge multipler Krisen die Risiken dieser Wertschöpfungskonzepte immer wieder zeigen, so wird die innereuropäische und weltweite Arbeitsteilung aus Unternehmenssicht nicht grundsätzlich infrage gestellt (Dispan et al. 2023).

Die doppelte Transformation (oder auch „CASE-Transformation“) mit Digitalisierung und Elektrifizierung ist ein Thema, das die Diskussionen in der Branche, aber auch in den Medien und der (Fach-) Öffentlichkeit dominiert. Das Akronym CASE spannt das Feld vom vernetzten Fahrzeug (*connected*) über autonomes Fahren (*autonomous*) und neuen Mobilitätskonzepten (*shared*) bis hin zum elektrischen Antriebsstrang (*electric*) auf. CASE wurde von Mercedes-Benz als Strategiebegriff für diese Zukunftsfelder geprägt. In den Unternehmensstrategien der meisten Automobilhersteller finden sich diese vier strategischen Bausteine so oder ähnlich wieder.

Die weltweiten Wachstumsmärkte sind datengetrieben und auf elektrische Antriebsstränge bezogen – auf den Punkt gebracht liegt die Zukunft des Automobils wohl im Software-definierten Elektrofahrzeug bzw. im vielzitierten „Smartphone auf Rädern“.

Am Software-definierten Elektrofahrzeug wird „die Automobilindustrie nicht vorbeikommen. Das Auto der Zukunft ist elektrisch und ein Device in der Cloud des Nutzers, genauso wie das Smartphone oder Notebook.“ Und bei diesem Wandel sind „Tesla und chinesische Hersteller auf dem Vormarsch und der chinesische Automarkt gibt den Takt vor“ (Dispan et al. 2023: 88). Vor allem bei hochpreisigen Autos erkenne man bei chinesischen Modellen kaum mehr, dass es kein europäisches Auto mehr ist. Chinesische Wettbewerber rücken näher und müssen von den hiesigen Herstellern sehr ernst genommen werden.

Im Kontext „Aufstieg der chinesischen Automobilindustrie“ wird ein weiterer Aspekt von Branchenexpert:innen kritisch gesehen: In den 2020er Jahren vergrößert sich das Spannungsfeld zwischen deutschen und chinesischen Automobilherstellern. Deutsche OEM setzen verstärkt auf großvolumige Premium- und Luxusfahrzeuge und vernachlässigen dabei günstige Modelle in niedrigeren Fahrzeugsegmenten.

Gleichzeitig erobern chinesische Elektroauto-Hersteller nicht nur ihren Heimatmarkt, sondern sind inzwischen auch in Europa auf dem Vormarsch. BYD, MG, Nio, Ora und weitere chinesische Marken gewinnen zunehmend Marktanteile in Deutschland. Schon fast die Hälfte der deutschen Autofahrer:innen kann sich „vorstellen, ein E-Auto ‚Made in China‘ zu kaufen“ (Tagesschau 2023).

Der Technologiewechsel zur Elektromobilität (und die Batterie-Expertise aus China), die Stärke beim Infotainment (und dem Software-definierten Fahrzeug), die Ausrichtung auf Kleinwagen und Kompaktklasse sowie die Kostenvorteile von bis zu 10.000 Euro könnte dazu führen, dass chinesische OEM das Feld in Deutschland von hinten aufrollen.

Chinesische Hersteller werden ihre Elektroautos vermehrt in Europa produzieren. So kündigte BYD Ende 2023 den Bau einer Automobilfabrik in Ungarn an. Weitere Produktionsstandorte chinesischer Marken in der EU werden nach Prognosen von Branchenexpert:innen folgen. Sofern chinesische OEM stärker ins CKD-Geschäft in Europa gehen, könnte auch für Kontraktlogistikunternehmen ein interessanter Markt entstehen.

Im Kontext der doppelten Transformation verändern sich nicht nur das Produkt Automobil, sondern auch die Geschäftsmodelle von Unternehmen, die internen Prozesse und das Wertschöpfungsnetzwerk. Mit Elektrifizierung, Vernetzung und autonomem Fahren geht ein umfassender Technologiewandel bei den Produkten einher, der von der Digitalisierung der Unternehmensprozesse (Industrie 4.0) begleitet wird.

Gleichzeitig bereitet das Zusammenspiel von digitalen Technologien und sozioökonomischen Megatrends den Weg für neue Geschäftsmodelle im Bereich von Mobilitätsdienstleistungen und intermodalen Mobilitätslösungen. Zudem verändern sich auch die Strukturen der automobilen

Wertschöpfungssysteme durch neue Wettbewerber und immer kürzere Innovations- und Marktzyklen. Die große Herausforderung liegt weniger in der Einführung neuer Produkte, Technologien und Services, sondern vielmehr in der Gleichzeitigkeit der Veränderungen sowie in der Dynamik und Vielschichtigkeit des Transformationsprozesses in den nächsten Jahren.<sup>8</sup>

## 4.2 Herausforderung Elektromobilität

Die Transformation zur Elektromobilität und das Software-definierte Fahrzeug stellen das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk Automotive vor immense Herausforderungen. Während die Automobilhersteller und die großen Zulieferer den Umbau aktiv vorantreiben, müssen viele KMU-Zulieferer – insbesondere „verbrennerlastige“ – ihre neue Rolle im Wertschöpfungsnetzwerk erst noch finden. Können sie auf Basis ihrer Kompetenzen auf Zukunftsprodukte umstellen?

Neben der produktbezogenen Neuausrichtung stellt sich den Zulieferern in der Automotive-Wertschöpfungskette eine produktionsbezogene „Klimafrage“: Können sie auch ihren Produktionsprozess klimaneutral gestalten? In der Automobilindustrie rückt neben der Dekarbonisierung des Produkts die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks in der Produktion und der Wertschöpfungskette zunehmend in den Fokus. Die gesamte automobilen Lieferkette soll in den nächsten Jahren CO<sub>2</sub>-neutral werden und es wurde von Herstellern bereits angekündigt, dass der CO<sub>2</sub>-Footprint zum „knallharten Vergabekriterium für Lieferanten“ wird (Dispan/Schwarz-Kocher/Stieler 2021).

Beispielsweise beinhaltet das Programm „Ambition 2039“ von Mercedes-Benz, dass Zulieferer sich dazu bekennen müssen, das Unternehmen ab einem bestimmten Zeitpunkt nur noch mit klimaneutral produzierten Teilen zu beliefern. Spätestens 2039 darf die Werkstore von Daimler nur noch Material passieren, das in allen Wertschöpfungsstufen bilanziell CO<sub>2</sub>-neutral ist. Unterzeichnet ein Zulieferer diese Absichtserklärung nicht, wird er bei Neuvergaben nicht mehr berücksichtigt. Ähnliche Ziele verfolgen Audi, BMW, Porsche, VW und weitere Hersteller, aber auch Zulieferer wie Bosch, dessen eigene Standorte seit Ende 2020 CO<sub>2</sub>-neutral gestellt sind.

Insgesamt befindet sich die Automobilwirtschaft mitten in ihrer größten Transformation. Auf den Technologiewandel mit den drei großen Trends

---

<sup>8</sup> Zur „Gleichzeitigkeit von Antriebswende und Digitalisierung“ sowie ausführlich zu weiteren Branchencharakteristika und Rahmenbedingungen der Transformation vergleiche Blöcker (2022) und Lehndorff (2022).

Elektrifizierung, Digitalisierung und autonomes Fahren wie auch auf deren Beschäftigungseffekte geht die Strukturstudie BW-e mobil 2023 detailliert ein. Insbesondere in der Entwicklung und Produktion des Antriebsstrangs – also bei Zulieferern, bei Komponentenwerken und bei Entwicklungsdienstleistern – wird es demnach zu deutlich negativen Beschäftigungseffekten kommen (DLR / IMU Institut 2023).

Im Resümee können negative Beschäftigungseffekte nur dann in Grenzen gehalten werden, wenn die deutsche Automobilindustrie bei den alternativen Antriebstechnologien wie auch beim Software-definierten Fahrzeug in eine weltweit führende Rolle – wie in den klassischen Technologiefeldern – kommt und bei den neuen Komponenten Marktanteile in ähnlicher Höhe wie heute gewinnen kann.

Die Transformation der Automobilindustrie sollte von den Akteuren aus den Unternehmen und der (Wirtschafts- und Arbeitsmarkt-)Politik proaktiv angegangen werden. Nicht die Transformation zur Elektromobilität selbst, sondern verpasste Gestaltungschancen bei deren aktiver Weiterentwicklung können die wirtschaftliche Stärke gefährden.

Auf aktuelle Themen bei Automobilzulieferern geht eine IG-Metall-Umfrage unter 115 Betriebsratsvorsitzenden in Baden-Württemberg ein (IG Metall 2023b). Ein Ergebnis der Auswertung ist, dass es in der Zulieferindustrie eine hohe Transformationsdynamik gibt, aber nicht alle Betriebe Teil davon sind. Bei 39 Prozent der Zulieferer wird die Transformation vom Arbeitgeber nicht aktiv vorangetrieben.

Mit Blick auf die Beschäftigung meinen 60 Prozent der Befragten, dass bis 2030 der Personalstand sinken wird. Mit den Bestandsprodukten allein ließe sich Beschäftigung nicht sichern. Bei der Lokalisierung von Zukunftsprodukten werden Alarmsignale deutlich: In 41 Prozent der Betriebe werden auslaufende Bestandsprodukte nicht durch Zukunftsprodukte ersetzt. Gleichzeitig gibt es in vielen Unternehmen konkrete Aktivitäten oder die Absicht, Arbeit ins Ausland zu verlagern: Im Bereich der Produktion betrifft das 58 Prozent der Zulieferer, im FuE-Bereich 41 Prozent. Besonders alarmierend: In 52 Prozent der Betriebe werden sowohl Bestandsprodukte verlagert als auch Zukunftsprodukte im Ausland lokalisiert, insbesondere in Osteuropa.

Für die Zukunftsfähigkeit der Automobilindustrie in Deutschland wäre der Erhalt von FuE- und Produktionsarbeitsplätzen und die Neuansiedlung von Zukunftsprodukten am Standort-D essenziell. Gleichzeitig zum steigenden Verlagerungsdruck sind Zulieferer gerade auch bei Zukunftsprodukten von verstärktem Insourcing betroffen. Hersteller wie BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen lasten ihre eigenen Werke aus und stellen beim elektrischen Antriebsstrang und weiteren Komponenten auf Eigenfertigung um. Die sich abzeichnenden Insourcing-Konzepte von OEM

betreffen neben den klassischen Zulieferern insbesondere auch die Kontraktlogistiker (siehe Kapitel 4.3).

Der Kostendruck nimmt bei Zulieferern weiter zu, wie ein Blick auf die Profitabilität und Bonität von Zulieferern mit traditionellem Portfolio zeigt. Gleichzeitig wird es für die Unternehmen immer schwieriger, sich bei den Banken ausreichend Mittel für die Transformation zu besorgen. Der Finanzkapitalmarkt wird zusehends skeptischer gegenüber der Verbrenner-technologie und bei Krediten wird von Zulieferern ein Risikoaufschlag gefordert.

Das Problem hoher Kapitalkosten betrifft vor allem KMU-Zulieferer, die nicht als „risikoarm“ erachtet werden, weil sie keine Zukunftsprodukte für Elektromobilität im Portfolio haben und nicht international ausgerichtet sind. Der Ausleseprozess unter diesen Zulieferern habe bereits begonnen, nicht jeder von ihnen habe die Substanz, eine komplette Transformation durchzustehen (Dispan et al. 2023). Eine Lösung für die Unternehmen könnte sein, enger zu kooperieren, um die Transformations- und Innovationsherausforderungen besser bewältigen zu können.

Zulieferer sollten so bald wie möglich neue Wertschöpfungspotenziale identifizieren und die entsprechende Transformation ihrer Geschäftsmodelle einleiten. Gerade KMU-Zulieferer müssen sich heute der Frage stellen, in welchen neuen Produkten ihre Fähigkeiten gebraucht werden und in welche Richtung ihr Knowhow weiterentwickelt werden kann. Strategien der Diversifizierung in neue Märkte und Produkte, wie etwa im elektrischen Antriebsstrang oder auch im Bereich der Medizintechnik, Energiewirtschaft oder anderen Branchen, werden für viele Zulieferer immer wichtiger.

Der starke Kostendruck und das Aufkommen von Insourcing-Bestrebungen sind Themen, die klassische Automobilzulieferer und Kontraktlogistiker gleichermaßen betreffen. Strategien der Diversifizierung, die für Zulieferer schon sehr voraussetzungsvoll und herausfordernd sind, liegen für Kontraktlogistikdienstleister in weiter Ferne. Für sie stellt sich – so das Statement einiger befragter Expert:innen – eher die Frage nach einem Rückzug bzw. (Teil-)Ausstieg aus den Bereichen der Automobilindustrie, in denen der Kostendruck zu hoch wurde und deren Perspektiven als schwach eingeschätzt werden. Gerade für Kontraktlogistiker ist das – mit der Ausrichtung auf großvolumige Premiumfahrzeuge – schrumpfende Produktionsvolumen in Deutschland in Verbindung mit stark schwankenden Abrufen sehr herausfordernd. Weitere Punkte einer spezifischen Wirkungsabschätzung auf die Kontraktlogistikbranche, die auch in den Expert:innen-Interviews benannt wurden, werden im nächsten Kapitel vertieft.

## 4.3 Wirkungsabschätzung für die Kontraktlogistik

Die Transformation der Automobilindustrie wirkt sich auf Wertschöpfung und Beschäftigung im gesamten Wertschöpfungsnetzwerk aus. Einerseits ist der Wandel hin zu Elektromobilität und automatisiertem Fahren – sprich zum Software-definierten Elektrofahrzeug – für die mittel- und langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unverzichtbar. „Auf der anderen Seite birgt dieser Wandel erhebliche Herausforderungen, wie z. B. einen Rückgang der Beschäftigung aufgrund der geringeren Komplexität von Elektrofahrzeugen, die Auslagerung von Schlüsselkomponenten wie Batterien und den hohen Investitionsbedarf“ (DLR / IMU Institut 2023: 8).

Mit den Wirkungen des Wandels ist auch die Kontraktlogistikbranche unmittelbar konfrontiert. Manche befragte Expert:innen sehen die Branche bereits am Scheideweg.

Bisher sind die Auswirkungen der Elektromobilität auf die Kontraktlogistik bei den befragten Betriebsrät:innen aus der Branche noch nicht sehr präsent. Jedoch ist einzuräumen, dass sowohl die betriebliche Interessenvertretung als auch die Beschäftigten in der Kontraktlogistik weit weniger in Veränderungen eingebunden und an der Transformation beteiligt werden als in anderen Branchen. Dass sich die Automobilindustrie mitten in der entscheidenden Phase ihrer Transformation befindet, spiegelt sich auch deshalb bei den Kontraktlogistikdienstleistern kaum wider.

Eine ähnliche Situation gab es bis Ende der letzten Dekade an vielen Standorten der Automobilzulieferindustrie (insbesondere bei KMU), wo Elektromobilität von der Leitung, den Betriebsrät:innen und den Beschäftigten vielfach nicht wirklich ernstgenommen oder in weiter Ferne gesehen wurde. Erst Anfang der 2020er Jahre wurde in der Breite erkannt, dass an emissionsfreien Antrieben für Pkw kein Weg mehr vorbeiführt und die Notwendigkeit besteht, die Zulieferstandorte strategisch für die Transformationserfordernisse zu wappnen, wie die Ergebnisse einer exemplarischen Analyse von Kfz-Zulieferern zeigen (Dispan/Frieske 2021).

„Eine strategische Neuorientierung auf Produkte jenseits des Verbrenners hat nicht nur bei den großen Zulieferern, sondern auch bei denjenigen KMU-Zulieferern eingesetzt, die den Ernst der Lage und die Beschleunigung der Entwicklung erkannt haben. ... Viele betriebliche Akteure haben sich von der Sinn-/ Unsinn-Diskussion rund um Elektroautos verabschiedet und die Herausforderung angenommen, in den Transformationsprozess einzusteigen.“ (Dispan/Frieske 2021: 43 f.)

Für viele Betriebsrät:innen aus der Kontraktlogistik spielt das Thema Elektromobilität und ihre Wirkungen auf die Arbeit bisher kaum eine Rolle. Eine erste Antwort auf die entsprechende Frage im Interview bezog sich

häufig nicht auf die mit der Umstellung auf Elektroautos verbundenen Wirkungen, sondern auf die Nutzung von batteriebetriebenen Flurförderfahrzeugen für eigene Logistiktätigkeiten. Und auf Nachfrage, was die Transformation der Automobilindustrie hin zu Elektromobilität bedeute, hieß es dann beispielsweise: „Diese Transformation spielt für uns Kontraktlogistiker eher keine Rolle. Wir sind ja nur die Dienstleister“ (Exp.).

Wenige befragte Expert:innen gingen näher auf mögliche oder erwartbare Wirkungen der Elektromobilität auf die Kontraktlogistikbranche ein. Von diesen wurde eingeräumt, dass weniger Teile im elektrischen Antriebsstrang und eine geringere Komplexität Effekte für das Arbeitsvolumen und für Tätigkeiten auch für die Kontraktlogistik hervorrufen können. Gleichzeitig könnte die Umstellung der Produktion auf Elektroautos auch von einer deutlich stärkeren Automatisierung flankiert werden, so wie fast jeder bisherige Neuanlauf mit einem Push für die Automatisierung verbunden war.

„Die Umstellung auf das Elektromodell war mit einer starken Automatisierung verbunden. Fahrerlose Transportsysteme und ein vollautomatisiertes Hochregal gab es vorher nicht. Das bedeutet ein verstecktes Verschwinden von Arbeitsplätzen. Da entfallen durch die Umstellung zwar keine Arbeitsplätze, aber sie entstehen eben erst gar nicht. Im Endeffekt gibt es dann deutlich weniger Stellen bei uns Logistikdienstleistern.“ (Exp.)

Ein besonderes Augenmerk bei den Wirkungen von Elektromobilität für die Kontraktlogistik ist auf die Batterielogistik zu legen. Die Lithium-Ionen-Batterien für Elektroautos stellen besondere Anforderungen an Lagerung und Transport. Kontraktlogistiker werden sich mit neuen Produkten wie der Hochvolt-Batterie, der Batterielagerung und -logistik auseinandersetzen müssen und sind gezwungen, hier Knowhow aufzubauen und zu investieren, wenn sie im Markt der Elektromobilität mitmischen wollen (Exp.).

Für die besonderen Anforderungen des Elektroauto-Akkus sind neben den baulichen Maßnahmen (wie Brandschutztechnik) auch neue Kompetenzen und Qualifizierungsmaßnahmen bei den Beschäftigten in der Kontraktlogistik erforderlich.

Der Aufbau von Kompetenzen und Kapazitäten für das Handling von Hochvolt-Batterien ist mit Chancen für die Kontraktlogistik verbunden, die von einigen Unternehmen bereits genutzt werden. Ein Risiko für Beschäftigung in der Kontraktlogistik liegt dagegen im zu erwartenden modularen Aufbau von Elektroautos, der die Branche stark beeinflussen werde.

Baukastensysteme und Komplettmodule reduzieren die wertschöpfenden Tätigkeiten der Kontraktlogistiker, weil davon auszugehen ist, dass von Systemlieferanten komplette Elemente bereitgestellt werden. Sofern Kontraktlogistikdienstleistungen dann überhaupt noch benötigt werden,

dann nurmehr als rein interne Logistik ohne Montage oder ähnliche wertschöpfende Tätigkeiten, so ein befragter Experte. „Unsere Aufgabe beschränkt sich dann auf die Bandanlieferung der fertigen Module“ (Exp.). Damit würden im Zeitalter der Elektromobilität die Kontraktvolumina tendenziell zurückgehen.

Angesichts des insgesamt rückläufigen Arbeitsvolumens in den Automobilfabriken könnte es zu einem „Inhouse-Trend“ kommen, um die Stammbeslegschaften der OEM auszulasten und damit die eigene Beschäftigung zu sichern. Ein Spannungsfeld bestehe aber laut befragten Expert:innen zwischen dem Resourcing bei OEM zur Kompensation wegfallender Arbeitsplätze und den Kostenvorteilen, die durch das bereits weit gediehene Outsourcing erzielt werden.

„Die Autohersteller planen, zur Kompensation von wegfallenden Tätigkeiten in den eigenen Fabriken zukünftig insgesamt mehr Komponenten ‚inhouse‘ zu fertigen.“ (Lehndorff 2022: 15)

„Für die Bewältigung der Transformation in Deutschland geht es in Zukunft wieder stärker um Eigen- statt Fremdfertigung neuer grüner Komponenten und um ein Insourcing von ausgelagerten Nahproduktionen.“ (Blöcker 2022: 12)

„Beim neuen Elektromodell gibt es einen klaren Inhouse-Trend bei der Vormontage. Die E-Antriebsachsen werden von den eigenen Leuten vormontiert. Ehe die OEM Sozialpakete schnüren müssen, beschäftigen sie ihre Leute selber.“ (Exp.)

Das Thema Insourcing ist über die elektromobile Transformation hinaus auch im Kontext der rückläufigen Produktion an den Inlandsstandorten zu sehen. Bis vor einigen Jahren konnten Automobilhersteller und große Zulieferer bei ihren Beschäftigten das, was ausgelagert wurde, mit interner Umschulung und Umbesetzung kompensieren. Dies ist bei den rückläufigen Produktionszahlen der letzten Jahre kaum mehr möglich. Um die Stammbeslegschaft abzusichern, werden in dieser Situation heute vor allem auch „die Betriebsräte der OEM ein Auge darauf werfen, dass neue Geschäftsfelder inhouse aufgebaut und – wo möglich – Teile und Produkte resourct werden“ (Exp.).

„Die Betriebsräte der OEM haben die Auslagerungsstrategie jahrzehntelang widerstandslos hingenommen. Sie haben gesagt: solange wir die Beschäftigungssicherung haben, solange es uns nicht ans Geld geht, ist die Auslagerungsstrategie okay. Die Betriebsräte vertreten nun mal ihre Klientel, und wenn die Kostenvorteile nicht zu Lasten der Beschäftigten gehen und die eigene Verhandlungsposition verbessern, dann gibt es da keinen Widerstand.

Die durch Fremdvergabe erreichten Kostenvorteile wurden auch gezielt genutzt im Aushandeln von Standortvereinbarungen. Betriebsräte von OEM sind ja immer im Druck, krieg ich das Nachfolgemodell an meinen Standort und sichere die Produktion? In diesem Kostendruck haben die Betriebsräte keinen Widerstand gebracht gegen Auslagerung, wenn damit Stammbeschäftigung gesichert werden konnte. Diese Rahmenbedingungen verändern sich: in den deutschen Wer-

ken stehen die Zeichen heute auf Beschäftigungsabbau. Damit werden die Karten neu gemischt und das wird die Kontraktlogistiker treffen.“ (Exp.)

Von einigen befragten Betriebsrät:innen wurde bereits berichtet, dass OEM diverse Sequenzen bereits von den auftragnehmenden Kontraktlogistikern abziehen, um die eigenen Beschäftigten auszulasten. Neben dem Motiv Auslastung und Sicherung der Stammbeschäftigten von OEM spielen auch die Motive Wiederaufbau eigener Kompetenzen in der Logistik und Lieferkettenstabilität eine Rolle.

Andere befragte Expert:innen räumen jedoch ein, dass In- oder Resourcing nicht so heiß gegessen werde, wie es gekocht wird. Demnach werden die Kostenvorteile des Outsourcings dieser Tätigkeiten von OEM weiter genutzt, um an den Inlandsstandorten wettbewerbsfähig zu bleiben. Aber auch viele der Expert:innen aus der Kontraktlogistik, die Insourcing durch die OEM nicht als Bedrohung für ihr Geschäftsmodell ansehen, befürchten dass der Kostendruck weiter wächst und „die Preisspirale weiter nach unten gedrückt wird“ (Exp.). Bereits in den letzten Jahren wird von einem stark erhöhten Preisdruck und von immer aggressiveren Preisverhandlungen der OEM bei Kontraktlogistikern berichtet.

Für die OEM ist die Auslagerung von logistischen Dienstleistungen nach wie vor mit Vorteilen verbunden, die in „einer Verbesserung der Kosten- als auch Leistungsposition“ (Buck/Wrobel 2015: 14) liegen. Ein wichtiges Motiv für das Outsourcing ist aber auch die Verlagerung von logistischen Risiken auf Kontraktlogistikdienstleister, womit für diese eine „gefährliche Mischung aus Risikoabwälzung und Abhängigkeit vom OEM“ (Exp.) verbunden ist. Sie hängen unmittelbar an der Produktion des OEM und sind abhängig von den Stückzahlen, die dieser aufgrund der Nachfrage und der Lieferkettensituation festlegt.

„Das Personal bei uns in der Logistik ist auf die langfristig vereinbarten Stückzahlen ausgelegt. Wenn der OEM deutlich weniger Autos baut, dann ist das das Risiko des Kontraktlogistikers. Das Personal muss vorgehalten und bezahlt werden, obwohl wir nichts verdienen, wenn die Autos nicht produziert werden.“ (Exp.)

„Je nachdem, wie viele Fahrzeuge produziert werden können, gibt es den Wechsel zwischen Schichtausfall und Sonderschichten. Und wenn die Schwankungen wie in den letzten Jahren sehr groß sind, schlägt das voll auf den Kontraktlogistiker und seine Marge durch.“ (Exp.)

Gerade im Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Geschäft der Automobilproduktion ist das Risiko für Logistikdienstleister sehr hoch. Während es für die OEM darum geht, Sicherheit für ihr eigenes Geschäftsmodell zu generieren durch einen Logistikpartner, der Verantwortung übernimmt, müssen diese geradestehen, wenn die Anlieferung ans Band nicht sequenzgerecht funktioniert. Strafzahlungen für einen Bandstillstand liegen

schnell in einem mittleren vierstelligen Bereich je Minute. Neben der logistischen und wertschöpfenden Aufgabe wird damit auch vieles an Verantwortung für eine funktionierende Supply Chain an den Kontraktlogistikdienstleister outsourct.

„Es gibt eine klare Risikoverlagerung vom Auftraggeber aus der Automobilindustrie zum Dienstleister aus der Kontraktlogistik. Der Dienstleister legt sich mit dem Auftraggeber ins Bett und ist gut beraten, sehr sorgsam zu schauen, mit wem er das tut, mit wem er da in eine Abhängigkeit gerät.“ (Exp.)

Damit die Risikoverlagerung nicht zu einseitig wird, müssen „kluge Kontraktlogistiker“ laut einem Experten „ganz genau drauf achten“, dass beispielsweise Mindestmengen und Mindestfixkostendeckungen mit dem Auftraggeber vereinbart und auch Investitionen abgesichert werden. Oft seien in den Kontrakten auch keine Preisgleitklauseln und kein Inflationsausgleich vereinbart. Die Unternehmen, die solche Absicherungen nicht vereinbart haben, können in Zeiten hoher Volatilität sehr schnell in Schwierigkeiten kommen.

## 4.4 Klassengesellschaft in Autowerken?

In Produktionsstätten der Automobilindustrie ist eine Spaltung des Arbeitsmarktes in Bezug auf Beschäftigungsstabilität und Einkommen festzustellen. Einige befragte Betriebsrät:innen brachten diese Segmentierung mit dem Begriff der „Vier-Klassengesellschaft“ auf den Punkt. Das obere Ende bildet die Stammebelegschaft der OEM – fest angestellt mit dem höchsten Entgelt. Mit einigem Abstand beim Entgelt kommen dann die Leiharbeiter:innen, die dem OEM direkt überlassen werden. Die Beschäftigten bei Kontraktlogistikern bilden das nächste Segment, gefolgt von Leiharbeiter:innen bei diesen Unternehmen, die oftmals nicht weit über dem Mindestlohn verdienen.<sup>9</sup>

Auch wenn es zwischen den Segmenten durchaus vergleichbare Tätigkeiten gibt, sind die Arbeitsbedingungen, sprich Entgelt, Arbeitszeit, Ergonomie etc., sehr unterschiedlich. Insbesondere gibt es ein „krasses Lohngefälle“ (Namuth 2016: 37). Eine Studie zur Automobilindustrie im Rahmen des Projekts „Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie“ (Blöcker 2022) zeigt auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2020 deutliche Entgeltunterschiede auf:

---

<sup>9</sup> Zur „Ungleichstellung“, schlechter Entlohnung und schwierigen Arbeitsbedingungen in der Leiharbeit vergleiche die Studie „Im Angesicht der Ungleichstellung“ (Gallas 2024).

Demnach liegen die Löhne und Gehälter im Kernbereich der Automobilindustrie „mit Bruttomonatsverdiensten von 5.200 Euro bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 36,4 Stunden ganz oben auf der Verdienstliste“ (Blöcker 2022: 9). Dieser Durchschnittswert dürfe aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Unterschiede zwischen den OEM und den Zulieferern sehr groß sind. Und dazu komme noch ein starkes Gefälle in Richtung der Beschäftigten bei Logistikdienstleistern.

Eine solche Segmentation in Statusgruppen, oder zugespitzt eine Klassengesellschaft auf ein und demselben Werksgelände, gibt es an zahlreichen Automobilstandorten Deutschlands. In allen vier hier näher untersuchten Automotive-Clustern mit unterschiedlichen OEM (Leipzig, Niederbayern, Stuttgart, Wolfsburg) wurde die Klassengesellschaft von Betriebsrät:innen aus der Kontraktlogistik thematisiert.

Im Automobilcluster Leipzig sind die Werke von BMW und Porsche zwei Beispiele für die Segmentation. In diesen in den 2000er Jahren auf der grünen Wiese errichteten, modernen Fabriken wird das Gefälle zwischen Stammbeschaft und den Beschäftigten fremder Firmen besonders deutlich (vgl. IG Metall Vorstand 2015b; IG Metall Vorstand 2015c; Blöcker/Meißner 2016). Von der Gründung an waren diese Werke als „Experimentierfelder für neue Arbeitsformen zur Kostensenkung geplant“ (Exp.).

Laut eigener Erhebung arbeiten Stand 2023 auf dem Werksgelände von BMW rund 12.500 Beschäftigte, davon 6.000 in der Stammbeschaft und die Mehrheit von 6.500 bei industriellen Dienstleistern und Kontraktlogistikern sowie als Leiharbeiter:innen. Bei Porsche sind von 10.000 Beschäftigten auf dem und um das Werksgelände nur 4.000 fest in der Stammbeschaft angestellt.

„Die innovativen Automobilwerke können schnell und flexibel auf Marktanforderungen reagieren. Einen Großteil des konjunkturell bedingten Drucks gleichen sie aus: Die Werkvertragsunternehmen müssen ebenso flexibel sein. Zusätzlich unterliegen sie aber wegen der starken Konkurrenz und der kurzen Vertragslaufzeiten auch einem ständigen Kostendruck, der dazu führt, dass sie ihrerseits ebenso viele Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter beschäftigen, geringere Löhne zahlen und nicht genug in Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren. Die Ungerechtigkeit liegt darin, dass Premium-Produkte zu weit schlechteren Bedingungen hergestellt werden und die Belegschaften damit in Beschäftigte unterschiedlicher Klassen gespalten werden.“ (IG Metall Vorstand 2015c: 6)

Das Leipziger BMW-Werk wird auch im Beitrag „Der Betrieb als Projekt-haus – wie Werkverträge die Arbeitswelt verändern“ als Beispiel genommen für die Segmentation der Arbeitswelt in der Automobilindustrie in sogenannte Statusgruppen (Siebenhüter 2014). Das Spektrum der Statusgruppen erstreckt sich von einer sicheren Kernbelegschaft hin zu immer weniger sicheren Satellitenbelegschaften.

„Das Konstrukt eines ‚sicheren Kerns‘ und weniger sicheren Satellitenbelegschaften ist vielfach durch eine Hierarchie von sozialen und tariflichen Rechten charakterisiert und erzeugt sowohl innerhalb wie auch zwischen den Belegschaften soziale Spannungen in Form von Konkurrenz, Dominanzstreben und Gefühlen der Über- und Unterlegenheit.“ (Siebenhüter 2014: 307)

Mehrere befragte Betriebsrät:innen sprachen von einem sehr schlechten Verhältnis zum OEM, zu dessen Führungskräften wie auch zur Stammbeslegschaft. Es gebe Meister, die die Logistikdienstleister „geradezu wie Abschaum“ behandeln (Exp.). In Automobilwerken könne durchaus von einer Klassengesellschaft beim Entgelt, bei der Ergonomie, bei der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz gesprochen werden.

## 4.5 Tarifpolitik in der Automotive-Kontraktlogistik

Die Kontraktlogistik im Automotive-Bereich gehört im Wesentlichen zum Organisationsbereich der IG Metall. Im Beitrag „Die Tarifbindung stärken – und zwar entlang der Wertschöpfungskette“ gehen Rudolf Luz und Conny Schönhardt auf die Entwicklung der Tarifpolitik in der Kontraktlogistik ein. Ausgangspunkt ist die Outsourcing-Strategie der Automobilindustrie in Richtung Kontraktlogistikdienstleister, die als „neue Form der Flucht ‚durch die Hintertür‘ aus den M+E-Tarifen“ bezeichnet wird. „Die Tarifbindung entlang der Wertschöpfungskette stärken!“ (Luz/Schönhardt 2023: 166) – so lautete die strategische Antwort der IG Metall.

Inzwischen gelten in vielen Betrieben der Automotive-Kontraktlogistik Tarifverträge, die Tarifbindung hat zugelegt. Regionale Flächentarifverträge gibt es in den IG-Metall-Bezirken Bayern, Küste, Nordrhein-Westfalen und Mitte, dazu kommen viele Haustarifverträge – „eine Dualität von Fläche und Haus ist entstanden“ (Exp.). Bei Haustarifverträgen gibt es erfolgreiche Ansätze einer regionalen Koordination, beispielsweise in Niedersachsen im VW-Umfeld eine fast flächendeckende Anlehnung an den Tarifvertrag von VW Group Services oder in den Regionen Leipzig und Stuttgart die Vereinbarung einer gemeinsamen Linie und synchronisierten Laufzeiten bei Haustarifverträgen.

Für eine „Tarifpolitik über den Haustarifvertrag“ ist ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der wesentliche Erfolgsfaktor. Ein guter Abschluss ist nur mit einer „starken betrieblichen Verankerung“ zu erreichen (Merkel 2023).

Für Beschäftigte in der Kontraktlogistik „konnten über Tarifverträge die häufig prekären Entgelt- und Arbeitsbedingungen wesentlich verbessert werden“ (Luz/Schönhardt 2023: 177; vergleiche auch IG Metall Leipzig

2017). Die Tarifpolitik der IG Metall der letzten zehn Jahre wird auch von vielen befragten Expert:innen als „sehr gelungene Erschließungsstrategie, als Erfolgsgeschichte angesehen, „die aber noch nicht abgeschlossen sein kann“ (Exp.). „Die Tarifbindung ausbauen und weiße Flecken erschließen, die Fläche substanziell weiterentwickeln und die Haustarifverträge weiter verbessern“ – so bringt ein befragter Experte den tarifpolitischen Handlungsbedarf auf den Punkt.

„Infolge der Transformation werden gerade die Wertschöpfungsketten auch zukünftig einem Strukturwandel unterworfen sein, der es erforderlich macht, dass die IG Metall im Organisationsbereich ihrer Branchen weiter entlang der Wertschöpfungskette sicherstellt, dass Tarifverträge das bestimmende Regulativ der Arbeits- und Entgeltbedingungen bleiben.“ (Luz/Schönhardt 2023: 177)

Ein längerer Auszug aus dem lesenswerten Beitrag von Luz/Schönhardt im Sammelband „Aufbruch. Die IG Metall in der Transformation“ von Blum-Geenen et al. fasst die tarifpolitische Entwicklung in der Automotive-Kontraktlogistik zusammen (Luz/Schönhardt 2023: 166–170):

### **Werkverträge in der Kontraktlogistik als Outsourcing-Strategie**

Grundsätzlich ist in einer arbeitsteiligen Wirtschaft der Einsatz von Beschäftigten mittels Werkverträgen oder über Fremdfirmen in Betrieben nichts Neues oder Anstößiges, wenn es darum geht, die besonderen Kompetenzen anderer Unternehmen in immer differenzierter und spezialisierter werdenden Produktions-, Dienstleistungs- und Entwicklungsprozessen zu fairen Arbeits- und Entgeltbedingungen einzusetzen.

Aber hier hat zwischen 1985 und 2012 ein qualitativer Wandel stattgefunden. Waren 1985 in Deutschland, einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) zufolge, ca. 1 Million Fremd-/Werkarbeitskräfte in anderen Unternehmen im Einsatz – was seinerzeit einem Anteil von 4 Prozent der Erwerbstätigen entsprach –, ist dieser Anteil in den folgenden knapp drei Jahrzehnten bis 2012 auf über 13 Prozent angestiegen und hat sich damit mehr als verdreifacht. Besonders signifikant war ab dem Jahr 2000 der Anstieg von 2 auf 4,5 Millionen im Jahr 2012 – was mehr als einer Verdoppelung innerhalb eines Jahrzehnts entspricht.

Dieses gravierende Wachstum an Fremdbeschäftigten ließ sich nicht mehr mit einem wachsenden Bedarf nach spezialisierten Dienst-, Entwicklungsleitungen und Produktionstätigkeiten erklären. Mit der Liberalisierung der Arbeitnehmerüberlassung und dem damit verbundenen enormen Anstieg der Leiharbeit infolge der „Hartz“-Reformen hat auch die Praxis des Einsatzes von Werkverträgen in Unternehmen zu einer weiteren Prekarisierung von Arbeit und einer extremen Ausweitung des Niedriglohnsektors beigetragen. Nicht mehr die spezielle fachliche Expertise

oder Kompetenz der Werkvertragsfirma war ausschlaggebendes Motiv, sondern im Vordergrund standen Kosteneinsparungen zulasten von Beschäftigten und die nochmalige Steigerung der Flexibilität.

Dies hatte nichts mehr zu tun mit der klassischen Funktion des Werkvertrags: nämlich auf die besonderen Kompetenzen von Fremdfirmen und ihren Beschäftigten zurückzugreifen. Fremdvergabe wurde missbräuchlich für das platte Motiv des Lohndumpings eingesetzt und gleichzeitig für den Aufbau einer Lohnkonkurrenz zur Stammebelegschaft.

Vornehmlich an Logistikunternehmen wurden sukzessiv nicht nur Teile der internen Werklogistik („on-site“) übertragen, sondern neben der Lagerhaltung auch ganze Gewerke und Wertschöpfungsprozesse wie Sequenzieren, Kommissionieren, Vormontage von Teilen oder Baugruppen – Arbeiten, die bislang von der Stammebelegschaft der Automobilhersteller erbracht wurden.

Berücksichtigte man im Vergleich alle Entgeltbestandteile und die Arbeitszeiten, ergaben sich erhebliche Differenzen. Der Kostenunterschied zwischen dem Flächentarifvertrag Metall- und Elektroindustrie und dem Tarifvertrag von ver.di für Logistik betrug unter Einbeziehung der Arbeitszeit ca. 40 Prozent. Unter Einberechnung übertariflicher Einkommensbestandteile bei Automobilherstellern lag das vergleichbare effektive Stundenentgelt eines, einer Beschäftigten in der Kontraktlogistik 55 Prozent unterhalb dessen, was ein:e Stammbeschäftigte:r verdiente. Die Übertragung von Tätigkeiten an nicht tarifgebundene Logistikfirmen oder die häufig geübte Praxis des überdurchschnittlichen Einsatzes von Leiharbeiter:innen im Logistikunternehmen ermöglichte es, die Lohndifferenz auf bis zu 70 Prozent zu spreizen.

Damit drohte sich in die Wertschöpfungsprozesse der Automobilindustrie eine massive Entgelt-Ungerechtigkeit wie ein Krebsgeschwür einzufressen, die mit der bis dato üblichen fairen Bezahlung der Branche und Entgeltgerechtigkeit nichts mehr zu tun hatte. Eine interne Befragung von Betriebsräten 2015 und externe Studien ergaben, dass die Unternehmen ihre Vorhaben des Outsourcings noch weiter ausdehnen wollten. Von den 2015 für Deutschland errechneten 65 Milliarden Euro Marktvolumen der industriellen Kontraktlogistik waren etwa ein Viertel fremdvergeben.

Und weiteres Auslagerungspotenzial wurde gesehen. In den Jahren nach 2001 wurden in den Betrieben des Maschinenbaus und der Automobilindustrie bis 2011 ca. 15 Prozent der in der internen Logistik beschäftigten Stammmitarbeiter:innen abgebaut. In fast gleichem Umfang stiegen die Zahlen entsprechend bei den Kontraktdienstleistern. War einerseits für die Logistikkonzerne die Kontraktlogistik ein lukratives, ausbaufähiges Marktsegment, hatten andererseits die Werkvertragsauftraggeber weiterhin ein hohes Interesse, weitere Bereiche auszulagern. ...

Auf dem 23. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall 2015 erfolgte mit dem „Leitantrag industriennahe Dienstleistungen, Outsourcing, Werkverträge und veränderte Wertschöpfungsketten“ (IG Metall Vorstand 2015a) eine klare Fokussierung. Durch eine verzahnte betriebs-, tarif- und organisationspolitische Strategie sollte dieses Handlungsfeld zu einem gewerkschaftspolitischen Schwerpunkt der folgenden Jahre gemacht werden, um mehr Entgeltgerechtigkeit durchzusetzen. Jörg Hofmann erklärte hierzu in seinem Zukunftsreferat: „Der Missbrauch von Werkverträgen muss beendet werden. Das wäre ein zentraler Beitrag zu mehr Gerechtigkeit und Sicherheit für alle Beschäftigten. Und wenn Werkvertrag, dann mit Tarifvertrag! Und zwar mit einem, der unseren tariflichen Normen entspricht. Das ist unser Ziel für gerechte Arbeit.“

Die organisationspolitische Vorgehensweise, Kontraktlogistikbetriebe im Wertschöpfungsbereich der Metallindustrie zu erschließen, hatte notwendigerweise Klärungsbedarf mit der für Logistikunternehmen zuständigen Gewerkschaft ver.di geschaffen. Originärer Tarifpartner der großen Logistikkonzerne, die in das Kontraktlogistikgeschäft einsteigen, ist ver.di. Seitens dieser Unternehmen bestand ein Interesse, das deutlich niedrigere Lohnniveau im Transport- und Lagerwesen auf die neuen Wertschöpfungsbereiche zu übertragen und sich in den neuen Geschäftsfeldern nicht am Niveau der Metalltarife zu orientieren. Die Gewerkschaft ver.di sah ihrerseits organisationspolitische Potenziale in einem wachsenden Wirtschaftssegment.

Im Januar 2016 wurde zwischen ver.di und der IG Metall eine Kooperationsvereinbarung getroffen, die die Organisationszuständigkeit für die Kontraktlogistik regelte. In der gemeinsamen Erklärung heißt es: „Durch die solidarische Abstimmung zwischen Verdi und IG Metall sollen mögliche Divergenzen zwischen unseren Organisationen verhindert und ein gemeinsames Vorgehen im Sinne der Beschäftigten gestärkt werden. [...] Gemeinsam wollen wir dem Missbrauch von Werkverträgen entgegenzutreten. Zusammen wollen wir faire Bezahlung und gute Arbeitsbedingungen im Bereich der Kontraktlogistik und darüber hinaus sicherstellen.“

In differenziert festgeschriebenen Bestimmungen wurde geregelt, dass grundsätzlich die Organisationszuständigkeit der IG Metall gegeben ist, wenn Tätigkeiten auf dem Werkgelände eines Betriebs im Zuständigkeitsbereich der IG Metall erbracht werden oder Tätigkeiten zu mehr als 75 Prozent für einen Endkunden in der Metallindustrie erbracht werden oder mehr als 50 Prozent der Tätigkeiten eines Kontraktlogistiklers in Montage- oder Produktionstätigkeiten bestehen. Diese Vereinbarung war eine notwendige Bedingung für das weitere tarifpolitische Vorgehen der IG Metall, da sich Arbeitgeber mit den klaren Abgrenzungen und Zustän-

digkeitsregelungen zwischen ver.di und der IG Metall nicht mehr den tarifpolitischen Gegenpart aussuchen konnten.

### **Eine neue Branche wird erschlossen**

Im Frühjahr 2016 waren bereits 71 Kontraktlogistikbetriebe dem Organisationsbereich der IG Metall zugehörig. Ein weiteres Potenzial von mehr als 200 Betrieben bundesweit wurde für die IG Metall über eine interne Recherche identifiziert. Die bislang erfolgreiche Erschließungsstrategie wurde fortgesetzt. Grundlage hierfür war eine Art abgestimmter „Vergaberichtlinie“ als Handlungsleitfaden für den Umgang mit Auslagerungen. Konnte Auslagerung in Stammbetrieben nicht abgewehrt werden, sollte sichergestellt werden, dass in dem ausgelagerten Bereich eine betriebliche Interessenvertretung gewählt wird und als Mindestniveau die maßgeblichen Branchentarifverträge zur Anwendung kommen. Auf aus Metallbetrieben ausgelagerte Wertschöpfungsbereiche sollte eine Tarifbindung mit der IG Metall und der Zielrichtung hergestellt werden, das M+E-Entgeltniveau der Flächentarifverträge zu erreichen. Eine verpflichtende Tarifbindung mit der IG Metall hatte der Gesamtbetriebsrat von BMW mit dem Vorstand des Unternehmens in einem Letter of Intent – einer unverbindlichen Absichtserklärung zwischen Käufer und Verkäufer – ausgehandelt, falls es zu Auslagerungen kommen sollte.

In der Umsetzung dieses Erschließungsansatzes ist es der IG Metall gelungen, in vielen Unternehmen Betriebsratsgründungen durchzusetzen und Mitbestimmungsstrukturen aufzubauen. Synchron hierzu erfolgte der Aufbau einer auf der Ebene des IG-Metall-Vorstands angesiedelten Branchenarbeit mit einer zentralen Koordination, der Sicherstellung des Austauschs zwischen Betriebsräten, Betriebs- und Unternehmensbetreuern.

Mit der Durchsetzung von Mitbestimmungsstrukturen durch Betriebsratsbildungen, der gewerkschaftspolitischen Erschließung und über Mitgliedergewinnung durch eine breite Kampagne für Entgeltgerechtigkeit, faire Bezahlung und sichere Arbeit wurden die notwendigen Machtresourcen geschaffen, um in konfliktorientierten Auseinandersetzungen bzw. Häuserkämpfen in einem ersten Schritt Haus- oder Firmentarifverträge erzwingen zu können. Die wesentliche Zielorientierung war dabei, das Entgeltniveau des Flächentarifvertrags oder vergleichbare Arbeitsbedingungen auf dem Niveau des M+E-Tarifvertrags durchzusetzen und eine Anbindung an die Entgeltynamik der Metall- und Elektroindustrie zu erreichen.

Die angestrebte langfristige Zielstellung war der Ausbau einer Flächentarifvertragsstruktur für die Kontraktlogistik. Die Erschließung der Branche zeitigte bundesweit Erfolge, da mit der Durchsetzung von Haus- und Firmentarifverträgen mit Unterstützung der Betriebsräte deutliche Einkom-

menserhöhungen und bessere Arbeitsbedingungen durchgesetzt werden konnten. Zugleich wurde dem anhaltenden Auslagerungstrend weiterer Wertschöpfungsbereiche effektiv entgegengewirkt, da Kostenaspekte damit Relevanz verloren.

Zwischen Januar 2015 und Dezember 2019 konnte die IG Metall in 71 erfassten Betrieben den Mitgliederbestand von 4.700 Mitgliedern auf über 8.000 steigern und einen Mitgliederorganisationsgrad von 52 Prozent erreichen, der damit deutlich über dem durchschnittlichen Organisationsgrad der gesamten Metallwirtschaft lag.

Ein erster Anlauf für eine bundesweite Flächentarifvertragsstruktur für die Kontraktlogistik im März 2017 scheiterte, da die Arbeitgeber der Kontraktlogistik und der Arbeitgeberverband Gesamtmetall in Verhandlungen ein Mindesttarifniveau ablehnten, das sich an den regionalen M+E-Entgelten orientieren sollte. Regionale Tarifverträge bestehen mittlerweile in den IG-Metall-Bezirken Bayern, Nordrhein-Westfalen und Küste, wobei in diesen Tarifgebieten besserstellende Haustarifverträge bestimmend sind. Durch das koordinierte Vorgehen der IG Metall konnte mit dem Aufbau einer Tarifstruktur in der Kontraktlogistik die Tarifbindung in dieser Branche ausgeweitet und Lohndumping in vielen Betrieben erfolgreich abgewehrt werden.

Infolge des Transformationsprozesses stehen permanent Veränderungen in der Wertschöpfungskette an. Auch wenn das Ziel von Flächentarifverträgen mit fester Anbindung an die Tarifierhöhungen der M+E-Industrie noch nicht erreicht ist, bietet die strategische Vorgehensweise für die Kontraktlogistik viele Anhaltspunkte für die notwendige Absicherung von Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge in anderen Bereichen der industriellen Wertschöpfungskette, die sich mit dem weiteren strukturellen Wandel absehbar noch mehr ausdifferenzieren wird.

## 5. Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik

Digitalisierung, Automatisierung, Flexibilisierung, KI, New Work – Beschäftigung und Arbeitspolitik sind in einem Wandel, der sich in den 2020er Jahren weiter beschleunigt hat. Dies gilt gerade auch für die Kontraktlogistik mit ihrer „hochgradig heterogenen und volatilen Belegschaft“, die mit „hohen Flexibilitätsanforderungen“ konfrontiert ist (siehe beispielsweise Kretschmer/Mättig 2021; Salot 2017). Nach der Corona-Pandemie hat sich eine „neue Normalität“ herausgeschält; aber auch ein solches „New Normal“ ist alles andere als statisch, sondern durchaus als dynamisch, beeinfluss- und veränderbar zu verstehen.

„Für Gute Arbeit bleibt in der ‚neuen Normalität‘ nur dann Platz, wenn er erstritten wird. Eine Arbeitspolitik, die das verstanden hat, muss auf mehr Ökologie zielen, auf mehr soziale Gerechtigkeit, auf gute Arbeitsplätze und mehr humane Arbeitsgestaltung, auf mehr Demokratie in der Arbeit.“ (Müller et al. 2022: 15)

Um die Zukunft der Arbeit in der Kontraktlogistikbranche wie auch in anderen Wirtschaftszweigen nachhaltig zu gestalten, bedarf es einer guten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur und zukunftstauglicher Personalkonzepte. Gute Arbeitsbedingungen, ein angemessenes Entgelt und die Wertschätzung der Beschäftigten sind nicht nur für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen unerlässlich, sondern auch wichtige Stellschrauben für die immer bedeutendere Fachkräftesicherung.

Auf Basis von Expert:innen-Interviews und Gruppengesprächen sowie einer Literatur- und Dokumentenauswertung werden im Folgenden beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends in der Kontraktlogistik dargestellt.

Auf den Megatrend Digitalisierung und Wirkungen auf die Arbeit in der Kontraktlogistik wurde bereits in Kapitel 3.4 eingegangen. Speziell die Entwicklung von „Einfacharbeit in einer digitalisierten Logistik“ und „Szenarien digitalisierter Einfacharbeit“ in Produktion und Logistik werden in verschiedenen Studien diskutiert.

Als mögliche Entwicklungswege für die Arbeit in Produktion und Logistik (und damit auch in der Kontraktlogistik) werden insbesondere folgende vier Szenarien diskutiert (Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Falkenberg 2019; Falkenberg 2021): Upgrading als Anreicherung und Aufwertung von Einfacharbeit, Polarisierung und digitaler Taylorismus, Automatisierung und Substitution sowie Stabilisierung mit inkrementeller und punktueller Digitalisierung.

Auf den Punkt gebracht skizzieren die unterschiedlichen Szenarien „gleichzeitige, mitunter widersprüchliche Prozesse der Substitution, Aufwertung, digitalen Kontrolle bzw. Optimierung sowie wachsender Polarisierung von Arbeit“ (Ittermann 2023: 338).

## 5.1 Arbeitsplatzentwicklung und Beschäftigungsstrukturen in der Branche

In den Unternehmen der Kontraktlogistik arbeiten gut 300.000 Beschäftigte (vgl. Kapitel 2.3). Dazu kommt eine Vielzahl von in der Intralogistik Inhouse-Beschäftigten bei Unternehmen aus Industrie und Handel, die in der vorliegenden Branchenanalyse nicht betrachtet werden.

Zur Entwicklung der Beschäftigung in der Branche selbst liegen keine Daten vor. Betrachtet man jedoch nicht die Branche Kontraktlogistik, sondern die Berufe der Lagerwirtschaft quer über alle Branchen in Deutschland, dann gab es eine jahrelange Wachstumsdynamik, die sich seit 2019 im Vergleich zu früheren Jahren deutlich abschwächte (Bundesamt für Güterverkehr 2021).

Jedoch berichten die meisten befragten Expert:innen von steigenden Beschäftigtenzahlen – nach einem starken Wachstum in den 2000er und 2010er Jahren gibt es inzwischen jedoch eine moderat-positive bis stagnierende Beschäftigungsentwicklung in der Kontraktlogistik insgesamt, aber auch einige Betriebe mit Beschäftigungsabbau.

Wenn Beschäftigung aufgebaut wird, dann vor allem weil Kontraktlogistiker ihr Portfolio erweitern und den Kunden ein größeres Leistungsspektrum anbieten, weil Ausschreibungen gewonnen werden und diese Unternehmen „immer wieder neue Projekte hinzubekommen“ (Exp.). Andere wachsen aufgrund einer Expansionsstrategie und der Übernahme von Wettbewerbern. Der größte limitierende Faktor für Beschäftigungswachstum liegt für viele der Expert:innen im Arbeitskräftemangel (vgl. Kapitel 5.2).

Ein wichtiges Element im Arbeitsmarkt der Kontraktlogistik sind Leiharbeitskräfte. „Berufe in der Lagerwirtschaft stehen ... an der Spitze der Berufe, in denen Leiharbeit angewendet wird“ (Benedix/Bestenbostel 2023: 31). Leiharbeit ist primär ein Phänomen bei den Hilfskräften im Lager und damit genau in dem Bereich, in dem ein klarer Schwerpunkt der Beschäftigung in der Kontraktlogistik liegt. Wichtige Faktoren für die Nutzung von Leiharbeit sind Flexibilisierung, Kostensenkung – auch wenn es

in der Branche Equal-Pay-Regelungen gibt<sup>10</sup> – und die Rekrutierung von Arbeitskräften, die sich „als Leiharbeiter bewährt haben“ (Exp.).

„Mit Leiharbeitern werden schon auch die Kosten gesenkt und viele Leiharbeiter sind schon lange im Betrieb. Es aber auch um die Flexibilität. Je nachdem, wie der Kunde zieht, wird mit Leiharbeit nachgesteuert. Und das ist bei den starken Produktionsschwankungen der letzten Jahre absolut erforderlich.“ (Exp.)

„Der klassische Rekrutierungsweg für die Beschäftigten in der Halle läuft über Leiharbeit. Es ist aber immer schwieriger gute Leiharbeiter zu bekommen und diese auch zu halten.“ (Exp.)

Bei den Expert:innen-Interviews wurde explizit nach dem Umfang und nach der Bedeutung von Leiharbeit in der Branche gefragt. Bei den 16 Kontraktlogistikdienstleistern, die zum Umfang der Leiharbeit eine Angabe gemacht haben, liegt die Leiharbeitsquote bis auf drei Ausnahmen im zweistelligen Bereich. Bei drei Unternehmen liegt die Quote bei einem Anteil von mehr als einem Drittel Leiharbeiter:innen an den Beschäftigten und beim „Spitzenreiter“ bei 40 Prozent. Ein Anteil von 18 Prozent Leiharbeiter:innen an der Belegschaft ist der Median bei den betrachteten Kontraktlogistikdienstleistern.

„Wie in der Branche üblich wird auch bei uns Leiharbeit in erheblichem Umfang genutzt. Seit kurzem haben wir eine Betriebsvereinbarung mit einer Quote. Das ist zwar als Maximalquote festgelegt, aber unser Arbeitgeber interpretiert das so, dass er die unbedingt ausschöpfen muss.“ (Exp.)

Ein Blick auf die Tätigkeitsstrukturen in der Branche zeigt eine klare Trennung zwischen den Funktionen der Logistik, Lagerwirtschaft und ggf. Montage („blue collar“) und der Verwaltung („white collar“). Neben einer räumlichen Trennung (s. u.) gibt es auch eine stärkere soziale Trennung als in fast allen anderen Branchen – die Kluft zwischen den Werkern auf dem Hallenboden, oft in Einfach Tätigkeiten, und den Büroleuten aus der „Teppichbodenabteilung“ (wie ein Betriebsrat süffisant bemerkte) ist sehr stark ausgeprägt.

Jedoch gibt es in den Betrieben vor Ort (bzw. an den Kundenstandorten) in der Regel nur wenige administrative Beschäftigte in Funktionen wie Leitung, Planung, Qualität und Lagerwirtschaft/-verwaltung. Weitere indirekte Tätigkeiten werden vor allem in den Unternehmenszentralen durchgeführt. Der Großteil der Beschäftigten ist auf dem Shopfloor tätig, beispielsweise als Kommissionierer:in, Staplerfahrer:in oder Routenzugfahrer:in für die Just-in-Sequence-Bandanlieferung. Für die sogenannten

---

10 Laut befragten Expert:innen gibt es sie teilweise nach neun Monaten beim entleihenden Kontraktlogistikdienstleister, teilweise aber auch vom ersten Tag an.

Einfachtätigkeiten als gewerbliche Helfer:innen werden vor allem Un- und Angelernte eingesetzt.

„Von den 250 Beschäftigten ist der Großteil Flächenpersonal plus ein bisschen Overhead und Schlüsselstellen in Technik und Kommunikation mit dem OEM. Um die 90 Prozent sind als Angelernte in den unteren Lohngruppen.“ (Exp.)

Ein struktureller Trend bei der Beschäftigung ist – in der Kontraktlogistik wie in der Wirtschaft insgesamt – der demografische Wandel mit alternierenden Belegschaften und einer mitunter deutlichen Erhöhung des Durchschnittsalters in den Unternehmen. In den Berufen der Lagerwirtschaft – als wichtigstem Berufssegment der Kontraktlogistikbranche – erhöhen sich die Anteile der älteren Beschäftigten kontinuierlich. Gut 21 Prozent der Beschäftigten sind 55 Jahre und älter, der Anteil der 25- bis unter 55-Jährigen ging in den letzten zehn Jahren von 70 Prozent auf 66 Prozent zurück.

Für befragte Betriebsrät:innen ist es durchaus ein Thema, dass „viele Boomer in den nächsten Jahren vor dem Renteneintritt stehen. Damit geht Erfahrung von Bord, die man nicht gleich eins zu eins ersetzt kriegt“ (Exp.). Erschwerend komme hinzu, dass bei der Personalplanung Fehl-anzeige herrscht nach dem Motto: „Ja ist denn heut schon Weihnachten, ganz überraschend geht da wieder einer in Rente“ (Exp.).

Ein weiteres Strukturmerkmal ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund. In kaum einer anderen Branche liegt dieser so hoch wie in der Kontraktlogistik. In den meisten Unternehmen gehört mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Blue-Collar-Jobs zu dieser Gruppe; teilweise sind es laut befragten Expert:innen mehr als 80 Prozent. Auch in der Logistikbranche insgesamt liegt der Anteil ausländischer Beschäftigter mit 26 Prozent relativ hoch (Kretschmer/Mättig 2021). Ein Teil von ihnen verfügt über kaum oder nur rudimentäre Deutschkenntnisse, womit sprachliche Barrieren für Arbeitsanweisungen und die Arbeitsausführung, für den kollegialen Umgang und – nicht zuletzt – für die Mitbestimmungsakteure verbunden sind.

„Bei uns liegt der Ausländeranteil bei 85 Prozent, die meisten kommen aus Osteuropa, aber wir haben auch Flüchtlinge aus Nahost und Afrika. Die meisten können so gut wie kein Deutsch. Da ist die Verständigung unter den Kollegen und mit Führungskräften ein Riesenknackpunkt mit großem Konfliktpotenzial. Aber wir müssen froh sein, wenn wir überhaupt Leute kriegen.“ (Exp.)

„Bei vielen der neuen Kollegen oder Leiharbeiter aus Rumänien oder Afrika sind die Sprachkenntnisse in Deutsch gleich null. Da ist eine Verständigung kaum möglich. Und dann bilden sich in der Halle Gruppen nach den Nationalitäten, da ist schon Sprengstoff drin.“ (Exp.)

In der Berufsgruppe Lagerwirtschaft verzeichnete die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit ausländischer Staatsbürgerschaft in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg. Einen starken Zuwachs gab es bei Beschäftigten aus „jungen EU-Mitgliedstaaten“ wie Polen, Rumänien und Bulgarien sowie von Personen aus den „zugangsstärksten Asylherkunftsländern“ (Bundesamt für Güterverkehr 2021).

Mittlerweile liegt der Ausländer:innen-Anteil an den Gesamtbeschäftigten bei Berufen der Lagerwirtschaft bei rund einem Drittel – mit wachsender Tendenz. Speziell für die Kontraktlogistik sind Zahlen für ausländische Beschäftigte nicht verfügbar, auf Basis der Expert:innen-Interviews ist jedoch von einem deutlich höheren Anteil als in der „Inhouse“-Lagerlogistik auszugehen.

„Aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten im Bereich der Lagerlogistik ist es für Fremdsprachler nach Absolvierung eines Sprachkurses oder einer anderweitigen vergleichsweise kurzen Qualifizierung möglich, eine Beschäftigung in diesem Bereich aufzunehmen.“ (Bundesamt für Güterverkehr 2021: 12)

Der Frauenanteil an den Beschäftigten ist an vielen Standorten von Kontraktlogistikdienstleistern relativ gering. Besonders an Standorten mit Schwerpunkten bei der Intralogistik und vielen Fahrer- und „schweren“ Kommissioniertätigkeiten kann der Frauenanteil auch mal nur bei 10 bis 20 Prozent liegen (Exp.). Je mehr administrative Tätigkeiten es an Standorten der Kontraktlogistik gibt, desto höher ist in der Regel der Frauenanteil. Betrachtet man lediglich die Berufe der Lagerwirtschaft in der Beschäftigtenstatistik, dann liegt der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Deutschland bei rund 25 Prozent. Die männliche Beschäftigung dominiert bei Lagertätigkeiten deutlich.

## 5.2 Personalengpässe als Herausforderung

Arbeitskräfteengpässe werden für die Kontraktlogistik zu einer immer größeren Herausforderung. Personalbedarfe gibt es in fast allen Bereichen von der spezialisierten IT-Fachkraft bis zu Angelernten in Einfach Tätigkeiten. Auch der gesamte Wirtschaftsabschnitt Verkehr und Lagerei ist „in besonderem Maße“ vom Personalmangel betroffen (Dörmann/Rickmann 2023). Ein besonders hervorzuhebendes Branchenmerkmal ist ein „seit längerem“ bestehender, „erheblicher Arbeitskräftemangel“ (Schneider/Struck 2024: 3).

„Neben den Megathemen Transformation, Nachhaltigkeit und zukünftige Gestaltung der Lieferketten wird die Personalgewinnung entscheidend für die weiteren

Entwicklungsmöglichkeiten der Kontraktlogistik in Deutschland.“ (IG Metall 2023a: 68)

In vielen Unternehmen ist die Personalsituation bereits heute stark angespannt. Vielfach herrscht ein grundsätzlicher Mangel an Arbeitskräften – es fehlen sowohl qualifizierte Facharbeiter:innen und Akademiker:innen als auch an- und ungelernete Arbeitskräfte. Sehr große Probleme gibt es unter anderem bei Staplerfahrer:innen, für deren Rekrutierung von einigen Unternehmen bereits „Kopfprämien“ ausgesetzt sind.

Insgesamt ist die Kontraktlogistikbranche mit einem erheblichen Arbeitskräftemangel konfrontiert. Zugleich bietet sie einen niedrighschwelligeren Zugang und Arbeitsmöglichkeiten für gering qualifizierte Beschäftigte (Benedix/Bestenbostel 2024). Gleichzeitig ist aber auch „harte körperliche Arbeit“ gefordert bei „unterdurchschnittlicher Bezahlung“ (Exp.).

Gerade in Regionen mit Schwerpunkten der Kontraktlogistik wie Leipzig, Stuttgart, Wolfsburg etc. bestehen besonders große Engpässe, weil der Arbeitsmarkt für Tätigkeiten im Bereich der Logistik „leergefegt ist“ (Exp.) und der Arbeitsmarkt in Zeiten hoher Arbeitskräftenachfrage zum Arbeitnehmermarkt geworden ist. Beispielsweise suchen in Leipzig die beiden OEM BMW und Porsche in 2023/24 infolge von Modellwechseln und Produktionsausweitung zahlreiche Arbeitskräfte – sei es befristet oder über Leiharbeit direkt beim OEM. In beiden Fällen liegt das Entgelt höher als beim Kontraktlogistiker. „Da kriegt der Logistikdienstleister nur noch, was aus dem Sieb fällt“ (Exp.).

„Der Wettbewerb um die Köpfe ist auch in unserer Branche ganz extrem geworden. Die großen Firmen wie BMW und Porsche zahlen viel besser und schnappen uns die Leute weg.“ (Exp.)

Auch das für viele Kontraktlogistiker charakteristische Rekrutierungsmuster von Leiharbeit über eine Befristung ins feste Arbeitsverhältnis „funktionierte heute nicht mehr so ohne Weiteres“ (Exp.), weil die Menschen sich darauf nicht mehr einlassen (müssen).

„Man holt die Leute über Leiharbeit 18 Monate ins Unternehmen, dann zwei Jahre mit Befristung. Das war unsere Rekrutierungsstrategie. Dreieinhalb Jahre in der Schwebe, das macht heute keiner mehr mit, so kriegt man die Arbeitskräfte nicht mehr ins Unternehmen. Die Leute wollen Planbarkeit und Sicherheit.“ (Exp.)

Ein wesentlicher Hebel für die erfolgreiche Personalgewinnung sind die Arbeitsbedingungen in der Branche. Im Wettbewerb mit anderen Branchen und vor allem auch mit ihren Kundenunternehmen müssen die Kontraktlogistikdienstleister sowohl die Entgelt- und Arbeitszeitbedingungen als auch die Entwicklungsperspektiven ihrer Beschäftigten verbessern, wenn sie ihre Chancen im Wettbewerb um Arbeitskräfte wahren wollen.

Auch viele befragte Expert:innen halten die Tarifbindung und gute Arbeitsbedingungen für „das beste Argument, um die Leute anzulocken“ (Exp.).

Die Arbeitskräfteengpässe haben direkte Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Logistikbeschäftigten. Laut einer Umfrage „müssen 31 Prozent der Logistikfachkräfte mehr Aufgaben in derselben Zeit erledigen, 22 Prozent leisten Überstunden, ungefähr jeder Dritte fühlt sich durch die Arbeitssituation belastet“ (Dörmann/Rickmann 2023: 4). Der Mangel an Fach- und Arbeitskräften hat eine zusätzliche Belastung der vorhandenen Belegschaft zur Folge und kann somit zu Gesundheitsrisiken und weiteren Personalausfällen führen (Lott/Windscheid 2022).

Personalgewinnung und Personalbindung sind unabdingbare Voraussetzungen, um dem fatalen Kreislauf aus permanenter Unterbesetzung infolge des Personalmangels wie auch knapp kalkulierter Personalbedarfe und den stark steigenden Belastungen der Beschäftigten, die in der Folge zusätzlich zu krankheitsbedingten Ausfällen führen, zu entgehen. Auf diesen Teufelskreis haben mehrere befragte Betriebsrät:innen hingewiesen. Verschärft wird diese Situation weiterhin, weil auch der Bedarf der Kontraktlogistikdienstleister an Leiharbeitskräften oft nicht mehr adäquat abgedeckt werden kann.

Alles in allem wird der Arbeitskräftemangel die Unternehmen der Kontraktlogistikbranche „dazu zwingen attraktiver zu werden, um ihre Arbeitsplätze besetzen zu können“ (Exp.). Der entscheidende Stellhebel liegt im Entgelt, aber auch in der Verbesserung der weiteren Arbeitsbedingungen. Aufgrund der steigenden Marktmacht bzw. der gestiegenen Machtressourcen der Beschäftigten eröffnet sich ein „arbeitspolitisches Gelegenheitsfenster für die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen“ (Butollo/Koepp 2020: 174).

„Knappheit auf dem Arbeitsmarkt bedeutet für die Arbeiter:innen in der Handelslogistik nichts anderes als gestiegene Machtressourcen, um die häufig formulierten arbeitspolitischen Forderungen in Problemfeldern wie Entgelt, Befristung, Leistungsdruck, Arbeitszeitregelung und Gesundheitsschutz durchzusetzen – sofern die organisatorischen und institutionellen Ressourcen vorhanden sind, um die neue Marktmacht zu kanalisieren.“ (Butollo/Koepp 2020: 180)

Nicht zuletzt der Personalmangel – in Verbindung mit der Erhöhung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht aufgrund von Mitgliederzuwächsen – „verbessert die Verhandlungsposition und Durchsetzungsstärke der Gewerkschaft ganz erheblich“ (Exp.). In einigen Betrieben und Regionen konnte dies von Betriebsräten und der IG Metall in den letzten Jahren bereits gut genutzt werden. Von befragten Expert:innen wurden unter anderem Lohnerrhöhungen, Einmalzahlungen und die Auszahlung der Inflationsausgleichsprämie genannt.

## 5.3 Ausbildung und Qualifikationen

Die Beschäftigten, ihre Qualifikationen und ihr Erfahrungswissen sind zunehmend wichtige Erfolgsfaktoren für die Unternehmen der Kontraktlogistikbranche. Nicht zuletzt im Zuge der Digitalisierung werden die Kompetenzanforderungen in vielen Tätigkeitsfeldern steigen.

Entsprechend sollte betrieblicher Aus- und Weiterbildung ein hoher Stellenwert zukommen, um die Arbeits- und Fachkräftebedarfe in den verschiedenen Unternehmensfunktionen mittelfristig decken zu können. Im Zuge des demografischen Wandels mit alternden Belegschaften und des rückläufigen Erwerbspersonenpotenzials wird sich die personelle Situation in den Kontraktlogistikunternehmen in den nächsten Jahren deutlich zuspitzen. Arbeits- und Fachkräfte- sowie Nachwuchssicherung sind Themen, die in der Branche aus Expert:innen-Sicht ein deutlich höheres Gewicht bekommen sollten und die auch strategischer und systematischer angegangen werden sollten.

### Ausbildung

Für die befragten Expert:innen aus dem Betriebsrat ist die Stärkung der eigenen Ausbildung ein wichtiges Anliegen, um die betriebliche Fachkräftebasis im demografischen Wandel auszubauen, wie auch um die Qualifikationsstruktur zu verbessern und im Zuge des technologischen Wandels mit den Fähigkeiten der Digital Natives zu erneuern. Insgesamt sind Ausbildung bzw. Ausbildungsabschlüsse „eine wichtige Quelle für die Deckung des Fachkräftebedarfs“ (Benedix/Bestenbostel 2023: 34).

In vielen Unternehmen der Kontraktlogistik sind der Stellenwert von Ausbildung und die Ausbildungsquote jedoch unterdurchschnittlich (Exp.). Im gesamten Wirtschaftsbereich Verkehr und Lagerei liegt die Ausbildungsquote mit drei Prozent seit Jahren kontinuierlich unter dem Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (Benedix/Bestenbostel 2023). Diese fatale Situation wird mit dem Begriff „Ausbildungsdilemma“ auf den Punkt gebracht (siehe Kapitel 3.5).

Generell bestehen für die Beschäftigung in den Kernbereichen der Kontraktlogistik bzw. der Lagerwirtschaft unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten. Vom Anforderungsprofil der Stelle und dem Anspruch der auszuführenden Tätigkeiten abhängig variieren die Qualifizierungsmöglichkeiten (Bundesamt für Güterverkehr 2021). Für einfache Helfertätigkeiten genügt in der Regel eine kurzfristige Einarbeitung, höherwertige Tätigkeiten als Fachkraft bedürfen oft einer formalen Qualifizierung bzw. einer beruflichen Ausbildung.

Die zwei wichtigsten Ausbildungsberufe für die Kontraktlogistikbranche bzw. für Tätigkeiten im Lager sind: Die dreijährige Ausbildung zur „Fach-

kraft für Lagerlogistik“ und die zweijährige Ausbildung „Fachlagerist:in“ (Abbildung 6). Diese ist als anschlussfähige Stufenausbildung angelegt und kann von den Absolvent:innen bruchlos im dritten Ausbildungsjahr zur Fachkraft für Lagerlogistik fortgesetzt werden (Benedix/Bestenbostel 2023: 14). Beide anerkannten Ausbildungsberufe sind eine duale Ausbildung in Industrie, Handel oder Handwerk mit den Lernorten Ausbildungsbetrieb und Berufsschule.

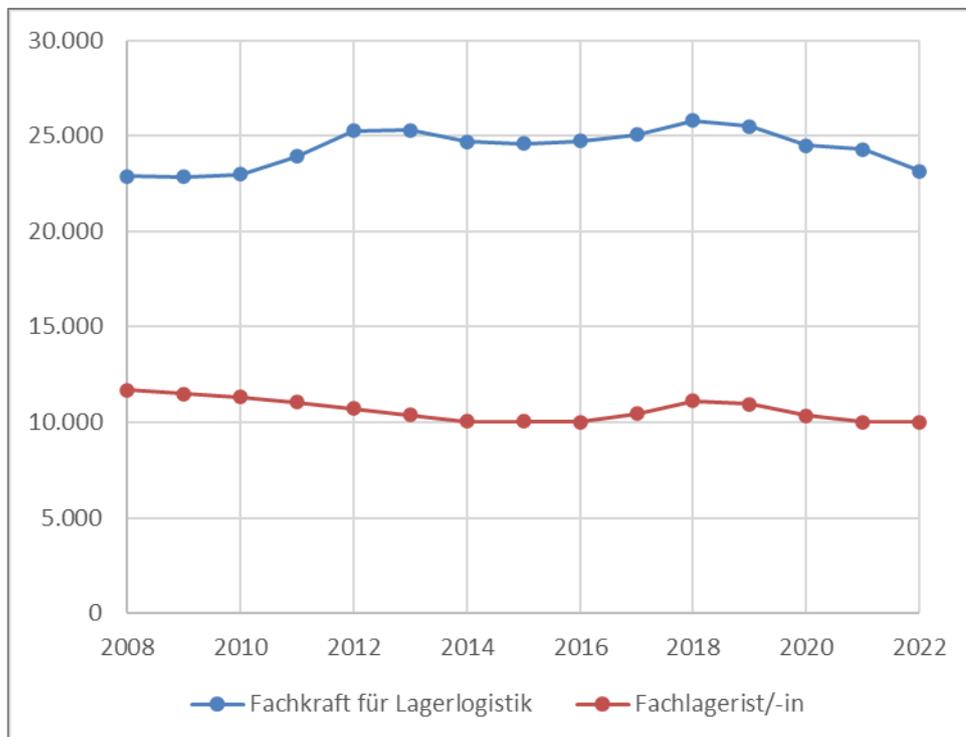
Abbildung 6: Tätigkeitsportraits der Ausbildungsberufe „Fachlagerist:in“ und „Fachkraft für Lagerlogistik“ laut Informationsportal Berufenet

<h3>Fachlagerist:in</h3>
<p><b>Aufgaben und Tätigkeiten:</b> Fachlagerist:innen nehmen Güter an und prüfen anhand der Begleitpapiere die Art, Menge und Beschaffenheit der Lieferungen. Sie erfassen die Güter, packen sie aus, prüfen ihren Zustand, sortieren und lagern sie sachgerecht oder leiten sie dem Bestimmungsort im Betrieb zu. Dabei achten sie darauf, dass die Waren unter optimalen Bedingungen gelagert werden. In regelmäßigen Abständen kontrollieren sie den Lagerbestand und führen Inventuren durch. Für den Versand verpacken sie Güter, füllen Begleitpapiere aus, stellen Liefereinheiten zusammen und beladen Lkws. Sie kennzeichnen, beschriften und sichern Sendungen. Dabei beachten sie einschlägige Vorschriften, wie z. B. die Gefahrgutverordnung und Zollbestimmungen. Die Güter transportieren sie mithilfe von Transportgeräten und Fördermitteln, wie beispielsweise Gabelstapler oder Sortieranlagen.</p>
<p><b>Arbeitsorte:</b> Fachlagerist:innen arbeiten in erster Linie in Lagerhallen, Kühlhäusern und auf Lagerplätzen im Freien.</p>
<p><b>Zugangsvoraussetzungen:</b> Rechtlich ist keine bestimmte Schulbildung vorgeschrieben. In der Praxis stellen Betriebe überwiegend Auszubildende mit Hauptschulabschluss ein.</p>
<h3>Fachkraft für Lagerlogistik</h3>
<p><b>Aufgaben und Tätigkeiten:</b> Fachkräfte für Lagerlogistik nehmen Waren aller Art an und prüfen anhand der Begleitpapiere deren Menge und Beschaffenheit. Sie organisieren die Entladung der Güter, sortieren diese und lagern sie sachgerecht an vorher bereits eingeplanten Plätzen. Dabei achten sie darauf, dass die Waren unter optimalen Bedingungen gelagert werden, und regulieren z. B. Temperatur und Luftfeuchtigkeit. Im Warenausgang planen sie Auslieferungstouren und ermitteln die günstigste Versandart. Sie stellen Lieferungen zusammen, verpacken die Ware und erstellen Begleitpapiere wie Lieferscheine oder Zollerklärungen. Außerdem beladen sie Lkws, Container oder Eisenbahnwaggons, bedienen Gabelstapler und sichern die Fracht gegen Verutschen oder Auslaufen. Darüber hinaus optimieren Fachkräfte für Lagerlogistik den innerbetrieblichen Informations- und Materialfluss von der Beschaffung bis zum Absatz. Sie erkunden Warenbezugsquellen, erarbeiten Angebotsvergleiche, bestellen Waren und veranlassen deren Bezahlung.</p>
<p><b>Arbeitsorte:</b> Fachkräfte für Lagerlogistik arbeiten in erster Linie in Lagerhallen und in Kühlhäusern. Darüber hinaus arbeiten sie ggf. auch auf Lagerplätzen im Freien und in Büroräumen.</p>
<p><b>Zugangsvoraussetzungen:</b> Rechtlich ist keine bestimmte Schulbildung vorgeschrieben. In der Praxis stellen Industriebetriebe überwiegend Auszubildende mit mittlerem Bildungsabschluss oder Hauptschulabschluss ein, Handwerksbetriebe wählen vor allem Auszubildende mit mittlerem Bildungsabschluss aus.</p>

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung 2024

Im Jahr 2022 gab es in den zwei Ausbildungsberufen insgesamt 33.144 Auszubildende in Deutschland, davon 23.133 Auszubildende zur Fachkraft für Lagerlogistik und 10.011 zur Fachlagerist:in (Abbildung 7).<sup>11</sup> Im Ausbildungsgang Fachkraft für Lagerlogistik sank die Zahl der Auszubildenden im Vergleich zum Vorjahr um 1.158 (–4,8%). Gegenüber dem Höchststand in diesem Ausbildungsberuf im Jahr 2018 sank die Azubizahl um 2.673 (–10,4%). Der Anteil weiblicher Auszubildender lag in den letzten 14 Jahren zwischen 11 und 13 Prozent mit einem leichten tendenziellen Anstieg. Bei Fachlagerist:in gab es einen etwas leichteren coronabedingten Einbruch und eine Stabilisierung im letzten Betrachtungsjahr.

Abbildung 7: Auszubildende in Berufen der Lagerwirtschaft



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung 2024

<sup>11</sup> In der Marktbeobachtung des Bundesamts für Güterverkehr werden die dualen Berufsausbildungen „Fachlagerist:in“ und Fachkraft für Lagerlogistik ausführlich und differenziert anhand von Anforderungsprofilen, Statistiken (Entwicklung Auszubildendenzahlen, Lösungsquote, berufliche Weiterbildung etc.) betrachtet (Bundesamt für Güterverkehr 2021: 19–29).

Sehr bedenklich ist die Entwicklung der vorzeitigen Vertragslösungen im Ausbildungsberuf Fachkraft für Lagerlogistik: 2022 wurden insgesamt 3.549 Ausbildungsverhältnisse vorzeitig aufgelöst, ein Anstieg von 21 Prozent über Vorjahr. Damit lag die Lösungsquote 2022 beim Rekordwert von 31 Prozent, Anfang der 2010er Jahre lag sie noch bei um die 20 Prozent, seit Mitte 2010er bis 2021 bei um die 25 Prozent (Bundesinstitut für Berufsbildung 2024). Noch höher liegt die Quote der Ausbildungsabbrecher:innen bei Fachlagerist:innen. 2022 wurde auch hier eine „traurige“ Rekordquote von 34 Prozent erreicht, zuvor lag die Lösungsquote jahrelang bei um die 30 Prozent.

Die Lösungsquote dient mit als Indikator für den Erfolg des dualen Ausbildungssystems. Dieser scheint in den Berufen der Lagerwirtschaft zu bröckeln. Die überaus hohe Zahl von Vertragsauflösungen „schmälert den absoluten Beitrag der Ausbildungsbemühungen zur Deckung des Fachkräftebedarfs erheblich“ (Benedix/Bestenborstel 2023: 34).

Die auf Datenbasis beschriebene Ausbildungssituation spiegelt sich auch bei den befragten Expert:innen wider. Im Zentrum des Ausbildungsgeschehens stehen die zwei Ausbildungsgänge „Fachlagerist:in“ und „Fachkraft für Lagerlogistik“ mit rückläufigen Azubizahlen seit dem Coronajahr 2020. In manchen Kontraktlogistikbetrieben werden auch kaufmännische und informationstechnische Ausbildungsgänge angeboten – „da bleibt aber nach dem Abschluss kaum einer im Betrieb“ (Exp.). Auch ein duales Studium ist eher die Ausnahme, hier gibt es in einigen Kontraktlogistikunternehmen Plätze in der Fachrichtung Informatik, Betriebswirtschaft und weiteren Studienrichtungen.

Fast alle befragten Expert:innen haben auf den Bewerbermangel, auf das Problem Ausbildungsabbrüche und auf die mangelnde schulische Vorbildung bei vielen Bewerber:innen hingewiesen. Die sinkende Anzahl von Interessent:innen für Ausbildungsberufe in der Kontraktlogistik ist zum einen im schlechten Image der Logistik begründet (Benedix/Bestenborstel 2023: 58), zum anderen aber auch in konkreten Themen wie „relativ schlechte Bezahlung“, „Arbeiten im Dreischichtbetrieb“, „hohe Anforderungen an Arbeitszeitflexibilität“, „schwere körperliche Arbeit“ (Exp.).

Neben der klassischen dualen Ausbildung gibt es in Form von Förderprogrammen der Bundesagentur für Arbeit weitere Möglichkeiten, eine formale Ausbildung für die Berufe der Lagerwirtschaft zu erlangen. Die Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) ist ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, um Arbeitnehmer:innen wie auch Betriebe bei Weiterbildungsbedarf zu unterstützen. Arbeitnehmer:innen können durch FbW-Maßnahmen „bei Arbeitslosigkeit in den Arbeitsmarkt integriert werden, bei fehlendem Berufsabschluss integriert werden oder von drohender Arbeitslosigkeit verschont werden“ (Bundesamt für Güterverkehr 2021: 20).

Beispielsweise ist die Teilnahme an einer abschlussorientierten Maßnahme möglich, die zu einer IHK-Abschlussprüfung als Fachlagerist:in oder Fachkraft für Lagerlogistik führt.

### **Kompetenzanforderungen und Qualifizierung**

Mit dem bereits beschriebenen Stichwort „Weiterbildungsdilemma“ (siehe Kapitel 3.5) wurde auf den Punkt gebracht, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter:innen in vielen Betrieben der Kontraktlogistik lediglich ein Schattendasein fristet – zumindest was die Qualifizierung von Beschäftigten in Lager-, Kommissionier-, Vormontage- und Bandanlieferungstätigkeiten betrifft. Viele befragte Expert:innen berichten, dass die Mitarbeiter:innen in der Breite sich eben neues „per Learning-by-Doing“ beibringen müssen. Richtige Qualifizierungsmaßnahmen gebe es vor allem für die Führungskräfte.

„Beim Thema Weiterbildung, da schaut es schlecht aus bei uns im Betrieb. Wer qualifiziert wird, das sind tatsächlich die Führungskräfte. Aber der kleine Mitarbeiter, der Sequenzierer, der Routenzugfahrer, der wird halt instruiert, dass er seinen Job machen kann. Er wird auf Fehler hingewiesen und dass er sich an die Prozesse halten muss. Aber ansonsten gibt es da Null Weiterqualifizierung.“ (Exp.)

Es gibt aber auch gute Beispiele in der Branche: Weiterbildung läuft vor allem dann (auch in der Breite), wenn obere Führungskräfte „Wert auf die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter legen“ (Exp.). Bei einem betrieblichen Beispiel gab es mit dem neuen Regionalleiter einen Push für interne Qualifizierungsmaßnahmen und es wurden neben einem Coaching für Führungskräfte auch Trainingsmaßnahmen für die Beschäftigten in der Halle ins Leben gerufen.

Bei einem zweiten Beispiel wurde im Zuge einer Reorganisation ein Internes Projekt der Qualifizierung von Kommissionierer:innen zu Staplerfahrer:innen durchgeführt. In diesem vom Betriebsrat initiierten Erfolgsprojekt konnten mehrere Dutzend Beschäftigte ihren Staplerschein in einer Inhouse-Schulung absolvieren (Exp.).

Die Qualifizierungsbedarfe sind breit gefächert. Befragte Expert:innen haben darauf hingewiesen, dass gerade bei den Einfachtätigkeiten oftmals schon die mangelnde Verständigung – der „Knackpunkt deutsche Sprache“ (Exp.) – ein großes Hemmnis ist. Die erste Stufe liege, so ein befragter Betriebsrat, beim Angebot von Deutsch-Sprachkursen, das aber bisher viel zu selten existiere.

Nach Blue-Collar und White-Collar differenziert geht das Fraunhofer SCS auf „neue Qualifikationsanforderungen“ im Bereich Kontraktlogistik ein (Veres-Homm 2023: 33). Für Mitarbeiter:innen in operativen Bereichen werden unter anderem aufgezählt: IT-Kenntnisse (EDV, Scanner,

Warenwirtschaftssysteme), Technik-Knowhow, Montage-Knowhow, Mitarbeit bei Planungs- und Organisationsprozessen. Neue Anforderungen für kaufmännische und Verwaltungstätigkeiten sind erweiterte IT-Kenntnisse (Warenwirtschaftssysteme, Datenbankmanagement), Planung von Waren- und Informationsflüssen entlang der Wertschöpfungskette, Fremdsprachenkenntnisse sowie die Fähigkeit zur Integration vor- und nachgelagerter Stufen (Produktion, Kunden).

Auch in einer empirischen Erhebung des IAW Bremen gehen die Befragten von steigenden Kompetenzanforderungen. Diese beziehen sich vor allem auf „Schlüsselqualifikationen bzw. auf das Beherrschen einer komplexeren und intensiveren Arbeit, die die Einführung digitaler Technik den Beschäftigten abverlangt (Benedix/Bestenbostel 2023: 54). Neben den „IT-Kompetenzen“ betrifft dies insbesondere das „Prozess- und Zusammenhangswissen“ und die „(Selbst-)Organisationskompetenzen“.

## 5.4 Arbeitsbedingungen

Eine aktuelle Analyse zur Arbeit in der Logistik kommt zum Ergebnis, dass „hinsichtlich der Arbeitsbedingungen weiterhin von großen körperlichen Belastungen im gewerblichen Bereich sowie von langen Arbeitszeiten im kaufmännischen Bereich auszugehen“ ist (Benedix/Bestenbostel 2024: 3). Gleichzeitig liegt das Entgelt in der Branche unter dem Durchschnitt aller Beschäftigten und die Entwicklung der Verdienste in der Logistik ist aufgrund der geringen Tarifbindung „unübersichtlich“.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt eine Befragung im Rahmen des DGB-Index-Gute Arbeit unter Logistikbeschäftigten in Bayern. Der Gesamtindex „Arbeitsqualität“ lag dabei klar im Bereich „schlechter Arbeit“ und deutlich unterhalb des Vergleichswerts für die Gesamtwirtschaft. Am negativsten beurteilt wurden das Einkommen, die Arbeitsintensität und die körperlichen Anforderungen. Im Resümee resultiert aus der belastenden Arbeit bei geringem Lohn ein starker Wunsch nach Arbeitgeberwechsel bei den Beschäftigten (Merck/Zanker 2023).

Speziell für die Kontraktlogistikbranche lässt sich überdies festhalten: Das Verhältnis von Auftraggebern (beispielsweise OEM) und Auftragnehmern (beispielsweise Kontraktlogistikdienstleistern) wird von einer Machtasymmetrie bestimmt, die immer zulasten der Kontraktlogistikfirmen und -beschäftigten geht. Schon allein, weil eine Fremdvergabe bzw. Outsourcing nur dann Sinn macht, wenn sie für das kontraktgebende Unternehmen mit Vorteilen verbunden ist. Aus diesem Grund ist Beschäftigung in der Kontraktlogistikbranche generell mit schlechteren Arbeits- und

Lohnbedingungen verbunden als bei deren Auftraggebern aus Industrie und Handel.

„Wenn ein Kontrakt neu ausgeschrieben wird, geht es los mit dem Preiswettbewerb. Da werden dann Billigangebote abgegeben, die nur funktionieren können, weil sie auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden.“ (Exp.)

„Bei uns ist es laut und schwer. Die [Stammbeschäftigten beim OEM] machen die feine Arbeit und für uns bleibt die schwere Drecksarbeit übrig.“ (Exp.)

Die Lage der Kontraktlogistikbeschäftigten im Vergleich zur Stammebelegschaft von Industrie- und Handelsunternehmen und weiteren Beschäftigungssegmenten bringen befragte Expert:innen mit dem Begriff „Vier-Klassengesellschaft“ auf den Punkt (siehe Kapitel 4.4). Vor allem bei den Einfach Tätigkeiten der Kontraktlogistik sind die Verdienste weit unterdurchschnittlich und auch für die Branche insgesamt gesehen „verzeichnet die Verdiensterhebung ein sehr niedriges durchschnittliches Lohnniveau ... [sodass] die Fixierung des gesetzlichen Mindestlohns für einen großen Teil der Beschäftigten von großer praktischer Bedeutung ist“ (Benedix/Bestenbostel 2023: 38).

### **Hohe Arbeitsbelastung bei relativ niedrigem Lohn**

Alles in allem sind die Arbeitsbedingungen in der Kontraktlogistikbranche von relativ niedrigen Löhnen, von schwerer körperlicher Arbeit, von Schichtarbeit und von hohen Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten geprägt. Insgesamt hohe Arbeitsbelastungen resultieren auch daraus, dass der Personalbestand oftmals sehr eng kalkuliert ist – „die Belegschaften sind auf Kante gestrikt“ (Exp.). Dazu kommt ein „Gefühl der Unterlegenheit und einer dauerhaften finanziellen und sozialen Benachteiligung gegenüber Stammbeschäftigten“ (Siebenhüter 2013: 46).

In den gewerblichen Bereichen der Kontraktlogistik ist Schichtarbeit eher die Regel als die Ausnahme. Betriebsrät:innen berichten von ausufernden Arbeitszeiten, teilweise wird auch Arbeit auf Abruf gefordert. Die hohen Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten geht Hand in Hand mit einem weit über dem Durchschnitt liegenden Anteil von Leiharbeiter:innen (vgl. Kapitel 5.1).

Speziell auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Lagerwirtschaft gehen die Auswertungen des Bundesamts für Güterverkehr (2021) und von Benedix/Bestenbostel (2023) ein. Zusammenfassend bleibt schwere körperliche Arbeit im Lager trotz des zunehmenden Einsatzes von unterstützender Technik nach wie vor weitverbreitet. Die Belastungen in der Berufsausübung schlagen sich in vergleichsweise hohen Krankenständen und einer überdurchschnittlichen Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen in Folge von Muskel- und Skeletterkrankungen nieder.

Eine weitere Ursache für relativ hohe Krankenstände in der Branche sind Arbeitsunfälle.

Auch in der Kommissionierarbeit liegen die Hauptbelastungsquellen im „extensiven händischen Heben, Recken, Bücken, Wuchten und Ziehen“ (Falkenberg 2021: 158). Gerade bei Kommissionierer:innen wird auch auf eine steigende körperliche Belastung durch digitalisierungsbedingte Arbeitsverdichtung hingewiesen. Ein weiterer Faktor ist die steigende psychische Belastung, auf die Mitte der 2010er Jahre auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit hingewiesen wurde (Salot 2017).

„Die hohe Arbeitsbelastung hat auch gesundheitliche Folgen: Einer Befragung der Kontraktlogistik-Beschäftigten im Zuge des DGB-Index Gute Arbeit zufolge fühlen sich drei Viertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgebrannt, 60 Prozent finden auch in ihrer freien Zeit keine Erholung, ebenfalls 60 Prozent befürchten, dass sie ihren Beruf wegen der hohen Belastung nicht bis zum Rentenalter ausüben können. Speziell im Lager führt gerade die Kombination aus dem hohen Leistungs- und Termindruck auf der einen und der Monotonie der Arbeiten auf der anderen Seite zu einer starken psychischen Belastung. Keine andere Berufsgruppe ist so häufig krank wie die der Waren- und Versandfertigmacher, keine bekommt so häufig Antidepressiva verschrieben.“ (Salot 2017: 58)

Fast alle befragten Expert:innen berichteten von einer hohen Belastung durch Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung in den Betrieben. Eine Folge der schlechten Arbeitsbedingungen ist die hohe Fluktuation in der Branche. Bei den wenigen Betrieben mit – laut Aussage von Betriebsräten – guten Arbeitsbedingungen „im Tarif“, ist die Fluktuation geringer und die Mitarbeiterbindung stärker ausgeprägt (vergleiche Kapitel 4.5).

„Die, die was drauf haben, sind oft schnell wieder weg. Aber es gibt auch viele, die froh sind, überhaupt eine Arbeit zu haben und zu allem Ja und Amen sagen.“ (Exp.)

### **Arbeitsintensivierung**

Laut der Mehrzahl der befragten Expert:innen verstärkt sich in allen betrieblichen Bereichen der Leistungsdruck und eine Arbeitsverdichtung ist für viele Beschäftigte deutlich spürbar. Für diese wird eine höhere Arbeitsbelastung zunehmend zum Problem und hinterlässt auch im Hinblick auf psychische Belastung ihre Spuren. Diese Veränderung bei den Arbeitsbedingungen wird bereits seit einigen Jahren beobachtet.

Nicht nur in der Kontraktlogistikbranche erleben Beschäftigte in allen betrieblichen Funktionen eine Leistungsverdichtung bzw. Arbeitsintensivierung, sondern in fast allen Bereichen der Wirtschaft (ausführlich siehe WSI 2020). In der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 gaben 81 Prozent der Befragten an, dass die Arbeitsmenge der Beschäftigten in ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren zugenommen hat. Als wesentliche Ur-

sache für die steigende Belastung nennen 65 Prozent der Befragten eine unzureichende Personalausstattung (Ahlers 2020).

Dies trifft auch auf die Kontraktlogistik laut den befragten Betriebsrät:innen zu. Demnach ist die Arbeitswelt branchenübergreifend durch ein hohes Niveau psychischer Anforderungen gekennzeichnet und ein wachsender Anteil der Beschäftigten fühlt sich durch die Arbeitsbedingungen belastet.

Ein zentraler Belastungsfaktor ist dabei die hohe und zunehmende Verdichtung von Arbeit, viele Beschäftigte sind mit einem steigenden Leistungsdruck konfrontiert (Kratzer 2020). Gründe für die Wahrnehmung einer hohen Arbeitsintensität durch die Beschäftigten liegen beispielsweise in der Zunahme der zu bewältigenden Arbeitsmenge, in häufigem Termin- und Leistungsdruck, in sehr schnellem Arbeiten oder in der Zunahme paralleler Arbeitsprozesse (Multitasking).

Weitere Arbeitsintensivierung als Zunahme der Leistungsverdichtung ist im Zuge der Digitalisierung und durch neue Formen der Leistungssteuerung („indirekte Steuerung“) zu erwarten. Die bereits heute schon von vielen Beschäftigten erlebte Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung würde demnach weiter zunehmen, sofern keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Zunehmend sehen betriebliche Akteure Handlungserfordernisse, um die weitere Arbeitsintensivierung einzudämmen und die Qualität des Arbeitslebens positiv zu gestalten.

„Vermehrt interessieren sich betriebliche Akteure (Betriebsräte, Gesundheitsmanagement des Unternehmens) wegen der oftmals hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten für Maßnahmen, die dem gesundheitlichen Verschleiß der Beschäftigten entgegenwirken und die betrieblichen Rahmenbedingungen verbessern. Für Betriebsräte gelten die Begrenzung der hohen Arbeitsintensität in den Unternehmen und eine dafür notwendige Aufstockung des Personals seit Jahren als entscheidende Aufgaben ihrer Interessenvertretungsarbeit. Auch sehen sie in der Regulierung von (veränderten) Arbeitsbedingungen – wie höhere Kunden- und Marktorientierung, Projektarbeit, mobile Arbeit oder ständige Erreichbarkeit, welche mit höherer Arbeitsintensität in Verbindung gebracht werden – eine zentrale Herausforderung, insbesondere vor dem Hintergrund andauernder Personalengpässe.“ (Ahlers 2020: 29)

Arbeitsintensivierung ist zum einen eine Folge von technologischen Innovationen (wie aktuell der digitalen Transformation) und Veränderungen in der Arbeitsorganisation, andererseits aber auch eine Folge ungünstiger betriebsstrategischer Rahmenbedingungen, wie etwa dauerhafter Personalengpässe. Aus Sicht von Betriebsrät:innen liegen die Ursachen für hohe Arbeitsintensität insbesondere in unzureichender Personalbemessung, Führungsmängeln, Auftragszunahme, schlechter Arbeitsorganisation und betrieblichen Umstrukturierungen. In der Konsequenz sollte laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung (Ahlers 2020) gerade im Feld der Personalbemessung betriebliche Mitbestimmung ausgebaut werden:

„Zukünftig von Bedeutung wären eine nachhaltige und präventive Arbeitsgestaltung und -regulierung, die die Beschäftigten selbst mit ihren Leistungsanforderungen und Ressourcen in den Blick nimmt, sowie eine deutlich robustere Personalbemessung, die auch Urlaubs- und Krankheitsphasen übersteht. In der Mitbestimmung bzw. im Betriebsverfassungsgesetz zeigt sich in Bezug auf Personalbemessung allerdings eine Schwachstelle. Hier sollte der Gesetzgeber in der Pflicht stehen, die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu vergrößern.“ (Ahlers 2020: 36)

### **Schichtarbeit**

Speziell in den gewerblichen Bereichen steht die Arbeitsintensivierung häufig in Verbindung zur Schichtarbeit im Zweischicht- oder Dreischichtbetrieb. Insgesamt wird Schichtarbeit von den befragten Betriebsrät:innen neben der Arbeitsverdichtung und dem wachsenden Leistungsdruck als bedeutender Belastungsfaktor in den gewerblichen Bereichen gesehen.

Aus der Schichtarbeit resultieren verschiedene Belastungsfaktoren für die gewerblichen Beschäftigten. Die drei zentralen Belastungsprobleme sind (Dütsch et al. 2014):

- Versetzte Arbeits- und Freizeiten bereiten Schwierigkeiten, die Teilhabe am sozialen Umfeld und dem familiären Leben zu organisieren.
- Gesundheitliche Risiken wie Schlafprobleme, Herz-Kreislaufkrankungen und psychische Störungen erhöhen sich deutlich.
- In Schichtarbeit Beschäftigte sind durch besondere körperliche und psychische Anforderungen am Arbeitsplatz in stärkerem Maße negativen Belastungen ausgesetzt.

Für die Gestaltung von Schichtarbeit wird empfohlen, z. B. die Anzahl hintereinander liegender Nachtschichten auf drei zu begrenzen, die letzte Nachtschicht in zwei freie Tage münden zu lassen, bei Rotationen auf Vorwärtswechsel zu achten und lange Schichtzeiten von über acht Stunden zu vermeiden. Der Blick sollte aber auch stärker auf weitere belastende Tätigkeitsmerkmale gerichtet werden. So sollten etwa soziale, physische und psychische Arbeitsplatzbelastungen systematisch berücksichtigt werden.

„Charakteristika des Arbeitsplatzes sowie Tätigkeitsmerkmale beeinflussen die Gesundheit in erheblichem Maße. Gerade diese Faktoren können jedoch von Arbeitgeberseite vergleichsweise gut in positiver Weise beeinflusst werden.“ (Dütsch et al. 2014: 259)

Über alle betrieblichen Bereiche hinweg gesehen wird in Deutschland als häufigste Belastung das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck angegeben, gefolgt von zeitlichen Belastungen (Mehrarbeit, lange Arbeitszeiten). Untersuchungen belegen übereinstimmend eine Erhöhung bei den Arbeitsbelastungen: die Zunahme von Zeitdruck, Komplexität der Arbeit und Übernahme hoher Verantwortung bis hin zur „Selbstüberforderung als

Kehrseite der Selbstverantwortung“. Diese Belastungsveränderungen „korrespondieren mit einer wachsenden Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten“ (Georg/Meyn/Peter 2013: 115).

### **Gefährdungsbeurteilung**

Die Arbeitsintensivierung (die in allen betrieblichen Funktionen festzustellen ist), wie auch speziell die Schichtarbeit in gewerblichen Bereichen, führt zu vermehrten gesundheitlichen Belastungen. Deshalb sollten Gefährdungsbeurteilungen und darauf aufbauendem betrieblichem Gesundheitsmanagement in der Kontraktlogistik ein höherer Stellenwert zukommen, wie auch von befragten Expert:innen eingefordert wurde. Insgesamt spielen der Arbeits- und Gesundheitsschutz in vielen Betrieben eine relativ geringe Rolle und es gebe „viel Luft nach oben“. In der Praxis wurden in Kontraktlogistikbetrieben Gefährdungsbeurteilungen teilweise „auf die Schnelle“ durchgeführt, teilweise blieb der Betriebsrat „außen vor“ (Exp.).

„Beim Thema Gefährdungsbeurteilung gibt es Licht, aber auch viel Schatten. Da müssen die Betriebsräte unbedingt stärker dranbleiben.“ (Exp.)

Gefährdungsbeurteilungen nach §5 Arbeitsschutzgesetz stellen eine wichtige Grundlage für einen wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz dar. Sie sind für alle Unternehmen Pflicht und enthalten für jeden Arbeitsplatz eine Bewertung potenzieller Unfallgefahren und Hinweise auf Maßnahmen zum Gesundheitsschutz. Bei vollem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ist eine Gefährdungsbeurteilung ein probates Mittel, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu konzipieren und zu implementieren.

Beim Thema Gefährdungsbeurteilung gibt es aus Sicht befragter Expert:innen jedoch große Gestaltungsbedarfe. Entscheidend sei es, aus der Gefährdungsbeurteilung heraus auch Konsequenzen und Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeitssituation abzuleiten und umzusetzen. Die vielfältigen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten zeigen auch, dass Gefährdungsbeurteilungen multifaktoriell, also mit Blick auf physische, psychische und emotionale Belastungen angegangen werden sollten.

### **Arbeitsgestaltung mit den Beschäftigten: „QAB-Check“**

Die Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung liegen neben den Belastungen aus erhöhten Flexibilitätsanforderungen und Arbeitsverdichtung (Stress/Leistungsdruck) nach wie vor in einseitigen Tätigkeiten und Ergonomie-Problemen (Belastungen des Muskel-Skelett-Systems). Dieser Befund wird von den befragten Expert:innen aus den Kontraktlogistikbe-

etrieben unisono geteilt, wenn auch die Gewichtung unterschiedlich ausfällt.

Um Humanisierungspotenziale zu nutzen und eine arbeitspolitische Balance bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu erreichen, ist die umfassende Beteiligung der Beschäftigten notwendig, so ein Ergebnis der Studie „Balanced GPS“ zur Gestaltung von Produktionssystemen (Kötter/Schwarz-Kocher/Zanker 2016).

Als Fazit dieser Studie, die auf Erkenntnissen in verschiedenen Industriebranchen beruht, lässt sich festhalten: Bei der Arbeitsgestaltung kann eine arbeitspolitische Balance nur durch betriebliche Aushandlungsprozesse erreicht werden, weil hier die Interessenlagen der Akteure austariert werden können (Schwarz-Kocher et al. 2016). Hierfür ist eine Kombination von direkter Beteiligung der Beschäftigten und kollektiver Beteiligung durch den Betriebsrat als demokratisch legitimierter Interessenvertretung der Beschäftigten erforderlich.

Konkrete Anforderungen an arbeitspolitische Gestaltung liegen beispielsweise in der Einflussnahme auf Leistungsbedingungen (z. B. Bewertung der Montagezeiten), in der Arbeitsplatz-Rotation zum Erhalt von Qualifikationen und Entgeltstrukturen sowie in der Berücksichtigung der Qualität von Arbeit bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und beim Shopfloor-Management. Ein Instrument für die Gestaltung guter Arbeit und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist die Checkliste für die Qualität der Arbeitsbedingungen („QAB-Check“), auf die im Folgenden eingegangen wird (Abbildung 8).

Die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) ist für die Beschäftigten ein entscheidendes Thema bei Veränderungsprozessen wie der digitalen Transformation, sie sollte vom Betriebsrat gemeinsam mit den Beschäftigten angegangen werden. Zumal es gängige Praxis in Betrieben ist, bei solchen Veränderungsprozessen seitens des Managements allein die Effizienzverbesserung in den Vordergrund zu stellen.

Beschäftigtenbeteiligung und aktive Interessenvertretung durch Betriebsräte sind demnach für die Verankerung von QAB-Verbesserungszielen im Sinne guter Arbeitsgestaltung unerlässlich. Eine hohe Qualität der Arbeitsbedingungen umfasst die Kriterien anspruchsvolle, belastungsarme, selbstbestimmte, qualifizierte Arbeit mit angemessener Entlohnung und Beschäftigungssicherung.

Zur arbeitsorientierten Gestaltung von Produktionssystemen wurde vom IMU Institut der „QAB-Check“ als Teil eines betrieblichen Beteiligungskonzepts entwickelt (Schwarz-Kocher et al. 2015). Anhand einer Checkliste können die Arbeitsbedingungen in zentralen Aspekten wie Selbstständigkeit, Beteiligung, Ergonomie, Komplexität/Variabilität, Kooperation/Kommunikation sowie Leistungsabforderung und Stress ge-

meinsam von Beschäftigten und Betriebsrät:innen systematisch überprüft werden. Eine Bestandsaufnahme zu Beginn entsprechender Projekte gibt dem Betriebsrat Hinweise, welche Veränderungen im Sinne des Beschäftigtennutzens erreicht werden sollten. Zudem kann damit nach der Einführung von neuen digitalen Technologien geprüft werden, ob sich die Arbeitssituation tatsächlich verbessert oder verschlechtert hat.

Abbildung 8: Checkliste für die Qualität der Arbeit („QAB-Check“)

		Verschlechterung	unverändert	Verbesserung
	<b>Selbständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsgeschwindigkeit</li> <li>Vorgehensweise</li> <li>Auftragsreihenfolge</li> <li>Persönliche Arbeitsunterberechnungen</li> <li>Zugang zu Informationen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Beteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einfluss im Kaizen-event</li> <li>Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz</li> <li>Anschaffung von Arbeitsmitteln</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Ergonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausleuchtung</li> <li>Geräuschpegel</li> <li>Raumtemperatur, Zugluft</li> <li>Gefahrstoffe</li> <li>Schwere Lasten</li> <li>Körperhaltung, (stehen, gehen, sitzen)</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Komplexität/Variabilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planen, Ausführen, Kontrolle</li> <li>Umrüsten</li> <li>Reinigen, warten, instand halten</li> <li>Qualitätsprüfungen</li> <li>Störungsbeseitigung</li> <li>Rotation, Aufgabenwechsel</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung mit Kollegen</li> <li>Kommunikation mit Kollegen möglich</li> <li>Kenntnis des Gesamtprozesses</li> <li>Rückmeldung zu Arbeitsergebnis</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Leistungsabforderung und Stress</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewältigbare Aufgaben</li> <li>Störungen stressfrei beheben</li> <li>Rückfragen Vorgesetzte</li> <li>Häufigkeit von Störungen</li> <li>Zielkonflikte</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	<b>Wie hat sich die Veränderung insgesamt auf Ihre Arbeitsbedingungen ausgewirkt?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			

## 6. Fazit: Herausforderungen und Handlungsfelder

Die Kontraktlogistik ist eine bedeutende Branche in Deutschland und ein unverzichtbares Element vieler Wertschöpfungs-systeme in Industrie und Handel. Mit gut 300.000 Beschäftigten bei Kontraktlogistikunternehmen und einem Umsatz von 22,5 Milliarden Euro im Jahr 2021 ist die Branche ein wichtiger Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsfaktor. Die Kontraktlogistikbranche wird aufgrund der Komplexität ihrer Leistungen, des hohen Individualisierungsgrads und ihrer spezifischen Rolle in Wertschöpfungsnetzwerken als „Königsdisziplin der Logistik“ bezeichnet (Buck/Wrobel 2015).

Wichtige Auftraggeber für Kontraktlogistikunternehmen stammen aus dem Automotive-Bereich und weiteren Industriebranchen wie auch aus dem Handel und weiteren Dienstleistungsbranchen. Ein intensiver Wettbewerb, hoher Kostendruck, starke Abhängigkeiten und ein ausgeprägtes Machtgefälle zwischen Auftraggebern und Kontraktlogistikern kennzeichnen die Marktbedingungen. Strukturelle Veränderungen und Transformationen in den Kundenbranchen – wie beispielsweise allgemein die Digitalisierung und speziell in der Automobilindustrie die Elektromobilität bzw. das Software-definierte Elektrofahrzeug – wirken sich direkt auf die Kontraktlogistik aus.

Ohne das Outsourcing logistischer Dienstleistungen durch Industrie und Handel wäre die Kontraktlogistikbranche vor einigen Jahrzehnten nicht entstanden. Heute stellen sich in einigen Bereichen, insbesondere in der Automobilindustrie, wieder Fragen nach Insourcing bzw. Resourcing von zuvor an Logistikdienstleister fremdvergebenen Leistungen. Laut befragten Expert:innen beispielsweise, um bei geringeren Arbeitsvolumina infolge der Elektromobilität die eigene Stammbesatzung von OEM auszulasten. Zudem könnte stärkere Automatisierung – beispielsweise durch fahrerlose Transportsysteme oder Kommissionierroboter – zu weiteren negativen Beschäftigungseffekten bei Kontraktlogistikunternehmen führen, aber auch die Qualifikationsstrukturen in Richtung Upgrading verändern.

Aufgrund der Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Kontraktlogistik sind branchenspezifische Dilemmas entstanden. Insbesondere die begrenzten Laufzeiten der Kontrakte – in der Regel zwischen zwei und fünf Jahren – verhindern Investitionen in Menschen und Technik. Entsprechende Dilemmas bestehen bei materiellen Investitionen in Immobilien, Technik, Automatisierung und Digitalisierung, beim Thema Ausbildung und Weiterbildung, bei Zukunftsinvestitionen in Nachhaltigkeit und beim Innovationsgeschehen.

Insgesamt steht die Branche Mitte der 2020er Jahre vor vielfältigen Herausforderungen in beschäftigungspolitischer, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht, die entlang von drei Megatrends auf den Punkt gebracht werden können:

- demografischer Wandel und Arbeitskräftesicherung
- Digitalisierung, Automatisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz
- Nachhaltigkeit, Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft

Am stärksten gewichtet haben die befragten Expert:innen bei der Frage nach Herausforderungen und „Knackpunkten“ für die Kontraktlogistikunternehmen die immer größer werdenden Engpässe bei Fachkräften und bei Arbeitskräften insgesamt. Besonders erwähnt wurde der Mangel an Staplerfahrer:innen, für deren Rekrutierung teilweise schon „Kopfprämien“ ausgesetzt sind.

Viele befragte Betriebsrät:innen nannten als weitere Knackpunkte die vergleichsweise schlechte Entlohnung und die Arbeitsbedingungen mit körperlichen Belastungen, hohen Flexibilitätsanforderungen sowie zunehmend Stress und psychischen Belastungen durch Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung. Auf diese Punkte wird im zentralen Kapitel 5 zu „Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik“ eingegangen.

Ein Schwerpunkt der Beschäftigung in der Kontraktlogistik liegt bei sogenannten Einfach Tätigkeiten. Ein großer Teil der Beschäftigten lässt sich dem Anforderungsniveau „Helfer:in“ zuordnen, welches von der Übernahme wenig komplexer Tätigkeiten gekennzeichnet ist und keiner formalen Qualifikation bedarf. In diesem Bereich spielt Leiharbeit eine große Rolle, eine Leiharbeitsquote von mehr als 25 Prozent ist keine Seltenheit.

In den operativen Betriebseinheiten gibt es in der Regel nur wenige administrative Beschäftigte in Funktionen wie Leitung, Planung, Qualität und Lagerwirtschaft/-verwaltung. Weitere indirekte Tätigkeiten werden vor allem in den Unternehmenszentralen durchgeführt. Der Großteil der Beschäftigten ist auf dem Shopfloor tätig, beispielsweise als Kommissionierer:in, Staplerfahrer:in oder Routenzugfahrer:in für die Just-in-Sequence-Bandanlieferung. Für die sogenannten Einfach Tätigkeiten als gewerbliche Helfer:innen – mit kurzen Einarbeitungszeiten – werden vor allem Un- und Angelernte eingesetzt.

Die zwei wichtigsten Ausbildungsberufe für die Kontraktlogistikbranche sind Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist:in. In vielen Unternehmen der Kontraktlogistik sind der Stellenwert der Ausbildung und die Ausbildungsquote jedoch gering. Um den Personalengpässen und dem demografischen Wandel als einer der größten Herausforderungen für die Kontraktlogistikbranche etwas entgegenzusetzen, müsste die Arbeits- und Fachkräftesicherung sowie Nachwuchssicherung ein deutlich höhe-

res Gewicht bekommen und auch strategischer und systematischer angegangen werden.

Ebenso große Handlungsbedarfe gibt es bei den Arbeits- und Lohnbedingungen, für deren Verbesserung seitens der Mitbestimmungsakteure und der Tarifparteien Lösungen gefunden und vorangetrieben werden sollten.

Seitens der befragten Betriebsrät:innen wurden als Handlungsbedarfe für die Branche und die Unternehmen der Kontraktlogistik hervorgehoben:

- Erhöhung der Tarifbindung und bessere Entlohnung (und Tarifbindung als Bedingung für Kontraktvergabe)
- Weiterbildung von Beschäftigten und Betriebsrät:innen für die Transformation,
- Stärkung der betrieblichen Ausbildung
- Einführung systematischer Personalplanung und Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität
- Verbesserungen im Hinblick auf körperliche und psychische Arbeitsbelastungen, insbesondere bei den gewerblichen Helfer:innen
- sinnvoller Einsatz von technischen und ergonomischen Hilfsmitteln
- respektvoller Umgang mit Mitarbeiter:innen und Betriebsrät:innen
- Entwicklung von Zukunftsbildern und Zukunftssicherung in Kontraktlogistikbetrieben
- Regulierung der Leiharbeit (Quote, Übernahme, Equal Pay)
- tarifvertragliche Regelung der Altersteilzeit
- stärkeres Engagement der Gewerkschaften rund ums Outsourcing und für die Kontraktlogistikbranche
- Stärkung der Mitbestimmung und der Beteiligung von Betriebsräten

Neben diesen inhaltlichen Handlungsfeldern spricht sich die Mehrzahl der befragten Betriebsrät:innen für eine Informationsplattform bzw. einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu betrieblichen und Branchenthemen aus, durch den sie kontinuierlich bei der Betriebsratsarbeit unterstützt werden. Der Blick über den eigenen betrieblichen Tellerrand in Verbindung mit branchenspezifischer Qualifizierung hilft den Betriebsratsgremien, sich für die Zukunftsthemen zu wappnen und den Herausforderungen zu begegnen.

Deshalb sollten entsprechende Branchentreffen und -netzwerke im regionalen und bundesweiten Rahmen weitergeführt und gestärkt werden. Gleichzeitig sollte die Kontraktlogistik wie auch das Thema Outsourcing weiterhin auch innerhalb der IG Metall inhaltlich und institutionell verankert sein und einen angemessenen branchen-, industrie- und tarifpolitischen Stellenwert einnehmen.

Eine befragte Expertin bringt die arbeitsorientierten Handlungsbedarfe in der Kontraktlogistikbranche auf den Punkt: „Bei guter Arbeit und gerechter Entlohnung gibt es noch sehr viel Luft nach oben. Da muss der Betriebsrat und die Gewerkschaft ran und es klappt nur, wenn wir den Rückhalt der Beschäftigten haben“ (Exp.)

## Literatur

- Ahlers, Elke (2020): Arbeitsintensivierung in den Betrieben. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2020, S. 29–37.
- Benedix, Ulf; Bestenbostel, Martin von (2023): Digitalisierung in der regionalen Logistik. Wirtschaftliche Bedeutung und Auswirkungen auf die Arbeit. Bremen: Arbeitnehmerkammer. [www.iaw.uni-bremen.de/f/4a99f33c46.pdf](http://www.iaw.uni-bremen.de/f/4a99f33c46.pdf).
- Benedix, Ulf; Bestenbostel, Martin von (2024): Arbeit in der Logistik. Eine regionale Analyse zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigungs- und Qualifizierungschancen. Bremen: Arbeitnehmerkammer. [www.iaw.uni-bremen.de/f/3110ccbc4c.pdf](http://www.iaw.uni-bremen.de/f/3110ccbc4c.pdf).
- Blöcker, Antje (2015): Industrielle Wertschöpfungsketten: Herausforderungen für das deutsche Industriemodell am Beispiel der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2015, S. 534–541.
- Blöcker, Antje (2022): Die Automobilindustrie: es geht um mehr als den Antrieb. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. [www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Studien/Onl-Studie\\_12\\_Industriepolitik-Automobil.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Onl-Studie_12_Industriepolitik-Automobil.pdf).
- Blöcker, Antje; Meißner, Heinz-Rudolf (2016): Arbeitskräftesicherung in der ostdeutschen Automobilindustrie. Berlin: Stiftung Neue Länder. [www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/01\\_Die\\_Stiftung/04\\_Stiftung\\_Neue\\_Laender/02\\_Publikationen/SNL\\_06\\_ArbeitskraefteAutomobil.pdf](http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/01_Die_Stiftung/04_Stiftung_Neue_Laender/02_Publikationen/SNL_06_ArbeitskraefteAutomobil.pdf).
- Blum-Geenen, Sabine; Luz, Rudolf; Schaumburg, Stefan; Smolenski, Tanja (Hrsg.) (2023): Aufbruch. Die IG Metall in der Transformation. Frankfurt am Main: IG Metall.
- Buck, Moike; Wrobel, Heiko (2015): Branchenanalyse Kontraktlogistik. Eine Markt- und Beschäftigungsanalyse in Deutschland. Working Paper Forschungsförderung 3. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-006216/p\\_fofoe\\_WP\\_003\\_2015.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006216/p_fofoe_WP_003_2015.pdf).
- Bundesamt für Güterverkehr (2021): Marktbeobachtung Güterverkehr. Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2021-II. Berufe der Lagerwirtschaft, Berufe für Post- und Zustelldienste. Köln: Bundesamt für Güterverkehr. [www.balm.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte\\_Arbeitsbedingungen/AGL\\_2021-II\\_KEP.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.balm.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte_Arbeitsbedingungen/AGL_2021-II_KEP.pdf?__blob=publicationFile&v=1).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2024): Datensystem Auszubildende: Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist/-in. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. [www.bibb.de/de/1864.php](http://www.bibb.de/de/1864.php).

- Butollo, Florian; Koepf, Robert (2020): Die doppelte Einbettung der Logistkarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3/2020, S. 174–181.
- BVL – Bundesvereinigung Logistik (2023): Triple Transformation – Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten. Management Summary. Bremen: BVL. [www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-TuSExSum-WEB\\_single-final.pdf](http://www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-TuSExSum-WEB_single-final.pdf).
- BVL – Bundesvereinigung Logistik; Secida (2023): Cybersicherheit in Supply Chains. Executive Summary. Berlin: BVL. [www.bvl.de/misc/filePush.php?id=62222&name=Cybersecurity\\_BVLStudieSummary\\_final.pdf](http://www.bvl.de/misc/filePush.php?id=62222&name=Cybersecurity_BVLStudieSummary_final.pdf).
- Deutsche Bahn (2023): Deutsche Bahn startet Verkaufsprozess für DB Schenker. Presseinformation vom 19.12.2023. [www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart\\_zentrales\\_uebersicht/Deutsche-Bahn-startet-Verkaufsprozess-fuer-DB-Schenker--12589122](http://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/Deutsche-Bahn-startet-Verkaufsprozess-fuer-DB-Schenker--12589122).
- DHL (2022): Dekarbonisierung, Robotertechnik, Big Data, Diversifizierung der Lieferkette und alternative Energielösungen: Neuer „DHL Logistics Trend Radar“ gibt Einblicke in Zukunftstrends der Logistik. Pressemitteilung vom 25.10.2022. Bonn: DHL. <https://group.dhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2022/neuer-dhl-logistics-trend-radar-gibt-einblicke-in-zukunftstrends-der-logistik.html>.
- DHL (2023): Logistik Trends 2023 / 2024. Pressemitteilung vom 21.12.2023. Bonn. [dhl-freight-connections.com/de/trends/logistik-trends-2023-2024/](http://dhl-freight-connections.com/de/trends/logistik-trends-2023-2024/).
- Dispan, Jürgen (2021): Digitale Transformation im Maschinen- und Anlagenbau. Digitalisierungsstrategien und Gestaltung von Arbeit 4.0. In: Hartmann, Ernst A. (Hrsg.): Digitalisierung souverän gestalten. Innovative Impulse im Maschinenbau. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, S. 118–132. [link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-62377-0.pdf?pdf=button%20sticky](http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-62377-0.pdf?pdf=button%20sticky).
- Dispan, Jürgen; Frieske Benjamin (2021): Betrieblicher Wandel bei Automobilzulieferern durch Elektromobilität. Exemplarische Analyse von Kfz-Zulieferern in Baden-Württemberg und Bayern. Working Paper Forschungsförderung 234. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008209/p\\_fofoe\\_WP\\_234\\_2021.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008209/p_fofoe_WP_234_2021.pdf).

- Dispan, Jürgen; Koch, Andreas, König, Tobias; Seibold, Bettina (2023): Strukturbericht Region Stuttgart 2023. Resilienz der regionalen Wirtschaft vor dem Hintergrund von Krisen und Transformation. Tübingen/Stuttgart: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung / IMU Institut. [www.region-stuttgart.org/fileadmin/Verband\\_Region\\_Stuttgart/Wirtschaft/Dokumente/Strukturbericht\\_2023\\_Langfassung.pdf](http://www.region-stuttgart.org/fileadmin/Verband_Region_Stuttgart/Wirtschaft/Dokumente/Strukturbericht_2023_Langfassung.pdf).
- Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2021): Industriepolitische Herausforderungen für die Automobilindustrie. In: Lemb, Wolfgang (Hrsg.): Perspektiven eines Industriemodells der Zukunft. Marburg, S. 159–173.
- DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt; IMU Institut (2023): Strukturstudie BW 2023. Transformation der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie in Baden-Württemberg durch Elektrifizierung, Digitalisierung und Automatisierung. Stuttgart: e-mobil BW GmbH – Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg. [www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/e-mobil\\_BW\\_Strukturstudie\\_BW\\_2023.pdf](http://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/e-mobil_BW_Strukturstudie_BW_2023.pdf).
- Dörmann, Joseph; Rickmann, Lars (2023): Fachkräftemangel und internationales Recruiting. Bremen: Bundesvereinigung Logistik. [www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-Fachkraefte-und-internationales-Recruiting-WEB-final.pdf](http://www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-Fachkraefte-und-internationales-Recruiting-WEB-final.pdf).
- Dütsch, Matthias; Liebig, Verena; Springer, Angelina; Struck, Olaf (2014): Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit. In: Journal for Labour Market Research 47, Nr. 3, S. 245–272.
- Falkenberg, Jonathan (2021): Taylors Agenten. Eine arbeitssoziologische Analyse mobiler Assistenzsysteme in der Logistik. Baden-Baden: Nomos.
- Fraunhofer IIS – Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen (2022): Top 100 der Logistik. Executive Summary. Hamburg: DVV. [www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/2022\\_ExecSumm\\_Top100.pdf](http://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/2022_ExecSumm_Top100.pdf).
- Gallas, Alexander (2024): Im Angesicht der Ungleichstellung. Leiharbeit als Herausforderung für gewerkschaftliche Strategiebildung. Study 490. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008810/p\\_study\\_hbs\\_490.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008810/p_study_hbs_490.pdf).
- Georg, Arno; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2013): Belastung und Beanspruchung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma, S. 112–117.

- Getto, Joachim (2023): Erfolgsfaktoren zur Einbindung künstlicher Intelligenz in Lieferketten. Bremen: Bundesvereinigung Logistik. [www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-KI-Whitepaper-WEB-final.pdf](http://www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-KI-Whitepaper-WEB-final.pdf).
- Giering, Oliver; Fedorets, Alexandra; Adriaans, Jule; Kirchner, Stefan (2021): Künstliche Intelligenz in Deutschland: Erwerbstätige wissen oft nicht, dass sie mit KI-basierten Systemen arbeiten. In: DIW-Wochenbericht 48/2021, S. 784–789. [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.830715.de/21-48-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.830715.de/21-48-1.pdf).
- Götz, Tobias (2023): Digitaler Zwilling unter der Lupe – nette Spielerei oder echter Game Changer für die Lieferkette? Bremen: Bundesvereinigung Logistik. [www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/11/2023-Digital-Twin-Whitepaper-03.pdf](http://www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/11/2023-Digital-Twin-Whitepaper-03.pdf).
- Grasy, Jonas; Seibold, Bettina (2023): Rahmenbedingungen für den Einsatz von Software-Robotern schaffen. Beispiel aus der Praxis. Betriebs- und Dienstvereinbarungen 19. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008518/p\\_mbf\\_bvd\\_praxis\\_19\\_2023.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008518/p_mbf_bvd_praxis_19_2023.pdf).
- Grasy, Jonas; Seibold, Bettina; Klengel, Ernesto (2024): KI und algorithmische Systeme verstehen, bewerten und begrenzen. So gelingt Mitbestimmung bei KI: Praxisbeispiele und Impulse. Mitbestimmungspraxis Nr. 59. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008807/p\\_mbf\\_praxis\\_2024\\_59.pdf](http://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008807/p_mbf_praxis_2024_59.pdf).
- Grasy, Jonas; Stroheker, Stefan (2021): KI erkennen, bewerten und gestalten. In: Computer und Arbeit, Heft 12/2021, S. 8–11.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2020): Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Falkenberg, Jonathan (Hrsg.) (2019): Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. Baden-Baden: Nomos.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (Hrsg.) (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos.
- IG Metall (2016): Kontraktlogistik. IG Metall und Verdi vereinbaren Kooperation. Frankfurt am Main: IG Metall. [www.igmetall.de/im-betrieb/ig-metall-und-verdi-vereinbaren-kooperation](http://www.igmetall.de/im-betrieb/ig-metall-und-verdi-vereinbaren-kooperation).
- IG Metall (2021): Branchenbericht 2020. Frankfurt am Main.
- IG Metall (2022): Branchenbericht 2021. Frankfurt am Main.
- IG Metall (2023a): Branchenbericht 2022. Frankfurt am Main. [www.igmetall.de/download/20230922\\_Branchenbericht\\_IG\\_Metall\\_2022\\_extern\\_a8dedcfe2eb91e6a78d5336271aeda4ee0d0305d.pdf](http://www.igmetall.de/download/20230922_Branchenbericht_IG_Metall_2022_extern_a8dedcfe2eb91e6a78d5336271aeda4ee0d0305d.pdf).

- IG Metall (2023b): Go East? Befragung der Zulieferer in Baden-Württemberg. Folienpräsentation. Stuttgart: IG Metall.
- IG Metall Leipzig (2017): Arbeitszeitpolitische Erfolge der IG Metall Leipzig. Leipzig: IG Metall. [www.igmetall-leipzig.de/fileadmin/user/News/2017/Dokumente/Arbeitszeit\\_Broschuere.pdf](http://www.igmetall-leipzig.de/fileadmin/user/News/2017/Dokumente/Arbeitszeit_Broschuere.pdf).
- IG Metall Vorstand (2015a): Leitantrag industrienaher Dienstleistungen, Outsourcing, Werkverträge und veränderte Wertschöpfungsketten. 23. Ordentlicher Gewerkschaftstag. [http://igm-gewerkschaftstag-2015.de/wordpress/wp-content/uploads/pdf/L4\\_102915.pdf](http://igm-gewerkschaftstag-2015.de/wordpress/wp-content/uploads/pdf/L4_102915.pdf).
- IG Metall Vorstand (2015b): Sozialreport Automobilcluster Leipzig. Frankfurt am Main: IG Metall. [www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Materialien\\_Downloads/Themen/Werkvertraege/Sozialreport-Automobilcluster-Leipzig-092015.pdf](http://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Materialien_Downloads/Themen/Werkvertraege/Sozialreport-Automobilcluster-Leipzig-092015.pdf).
- IG Metall Vorstand (2015c): Strategische Erschließung. Werkvertragsbeschäftigte organisieren sich! Beispiel eines Organizing-Projekts im Automobilcluster Leipzig. Frankfurt am Main: IG Metall Vorstand. [www.zukunft-werk-vertrag.de/wp-content/uploads/2015/10/Organizing\\_ProjektWerkvertraege1.pdf](http://www.zukunft-werk-vertrag.de/wp-content/uploads/2015/10/Organizing_ProjektWerkvertraege1.pdf).
- Ittermann, Peter (2023): Einfacharbeit in Produktion und Logistik in der digitalen Transformation. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5/2023, S. 337–345.
- Ittermann, Peter; Falkenberg, Jonathan (2019): Funktionsweisen digitaler Technologien und Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Falkenberg, Jonathan (Hrsg.): Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Baden-Baden: Nomos, S. 37–67.
- Kersten, Wolfgang; See, Birgit von; Schwemmer, Martin (2023): Triple Transformation – Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten. Management Summary. Bremen: Bundesvereinigung Logistik. [www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-TuSExSum-WEB\\_single-final.pdf](http://www.bvl-trends.de/wp-content/uploads/2023/10/2023-Schriftenreihe-TuSExSum-WEB_single-final.pdf).
- Klaus, Peter (2022): Profit-Monitor. Profitabilität der Logistik-Dienstleistungswirtschaft in Deutschland. Hamburg: DVV.
- Kötter, Wolfgang; Schwarz-Kocher, Martin; Zanker, Christoph (Hrsg.) (2016): Balanced GPS. Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kratzer, Nick (2020): Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2020, S. 3–10.

- Kretschmer, Veronika; Mättig, Benedikt (2021): Digitale Assistenzsysteme in der Logistik. Whitepaper. Dortmund: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML.  
[www.Impl.fraunhofer.de/content/dam/impl/presse/whitepaper/22\\_Whitepaper\\_Digitale\\_Assistenzsysteme.pdf](http://www.Impl.fraunhofer.de/content/dam/impl/presse/whitepaper/22_Whitepaper_Digitale_Assistenzsysteme.pdf).
- Lehndorff, Steffen (2022): Auf dem Weg zur klimaneutralen Industrie? Was läuft, wo es hakt, worauf es jetzt ankommt. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. [www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Studien/Onl-Studie\\_10\\_Synthese\\_final.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Onl-Studie_10_Synthese_final.pdf).
- Logistik Heute (2022–2023): Das deutsche Logistikmagazin. Jahrgänge 2022 und 2023.
- Lott, Yvonne; Windscheid, Eike (2022): Arbeitszeitverlängerung? Vier klügere Strategien. HBS Kommentar 2. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008384/p\\_hbs\\_kommentar\\_2\\_2022.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008384/p_hbs_kommentar_2_2022.pdf).
- Luz, Rudolf; Schönhardt, Conny (2023): Die Tarifbindung stärken – und zwar entlang der Wertschöpfungskette. In: Blum-Geenen, Sabine; Luz, Rudolf; Schaumburg, Stefan; Smolenski, Tanja (Hrsg.): Aufbruch. Die IG Metall in der Transformation. Frankfurt am Main: IG Metall, S. 165–177.
- Meißner, Heinz-Rudolf (2013): Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie. Neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. OBS-Arbeitspapier 9. Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung. [www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AP09\\_Automobilindustrie\\_Meissner\\_2013\\_08\\_02.pdf](http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP09_Automobilindustrie_Meissner_2013_08_02.pdf).
- Merck, David; Zanker, Claus (2023): Speditions- und Logistikbranche in Bayern: DGB-Index Gute Arbeit – Grundlage für nachhaltige Branchentarifarbeit. In: ver.di (Hrsg.): Aktive Arbeitsgestaltung von unten. Gute Arbeit 2024. Berlin: ver.di, S. 52–68.  
[https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++65cf7e04f8053eacc74c90be/download/Reader\\_GuteArbeit2024\\_%28Korektur%29.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++65cf7e04f8053eacc74c90be/download/Reader_GuteArbeit2024_%28Korektur%29.pdf).
- Merkel, Elke (2023): Kontraktlogistik und Entgeltniveau. In: Blum-Geenen, Sabine; Luz, Rudolf; Schaumburg, Stefan; Smolenski, Tanja (Hrsg.): Aufbruch. Die IG Metall in der Transformation. Frankfurt am Main: IG Metall, S. 184–187.
- Müller, Nadine; Pickshaus, Klaus; Reusch, Jürgen; Schmitz, Christoph; Urban, Hans-Jürgen (2022): Arbeitspolitik nach Corona – Probleme, Konflikte, Perspektiven: Einleitung. In: Schmitz, Christoph; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Arbeitspolitik nach Corona. Jahrbuch Gute Arbeit 2022. Frankfurt am Main: Bund, S. 15–28.

- Müßig, Alexander (2018): Konfigurationen der Kontraktlogistik. Ein Bezugsrahmen zur Ausgestaltung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen. Dissertation. Köln: Universität Köln. [https://kups.uni-koeln.de/11297/2/Dissertation\\_Muessig\\_Veroeffentlichung.pdf](https://kups.uni-koeln.de/11297/2/Dissertation_Muessig_Veroeffentlichung.pdf).
- Namuth, Michaela (2016): Unterwegs zum Metall-Tarif. In: Mitbestimmung, Heft 1/2016, S. 34–39.
- Pfeiffer, Sabine (2021): Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript.
- Pfeiffer, Sabine (2023): Die doppelte Transformation in der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4/2023, S. 296–304.
- Salot, Marion (2017): Kontraktlogistik: Entwicklungsperspektiven und Arbeitsbedingungen. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.): Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen 2017. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen, S. 54–58. [www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Jaehrliche\\_Publikationen/Lagebericht\\_2017.pdf](http://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Jaehrliche_Publikationen/Lagebericht_2017.pdf).
- Schaupp, Simon (2023): Algorithmische Arbeitssteuerung und marktorientiertes Migrationsregime. Eine verkannte Wahlverwandtschaft. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2/2023, S. 103–111.
- Scheier, Franziska; Thiel, Marcel; Wagner, Alexandra (2023): Weiterbildungsmentor\*innen im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2023, S. 479–483.
- Schneider, Pauline; Struck, Olaf (2024): Digitale Technik und schwindende Machtressourcen in der Transportlogistik 4.0. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2024, S. 3–9.
- Schwarz-Kocher, Martin; Krzywdzinski, Martin; Korflür, Inger (2019): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. Die Situation in Deutschland und Mitteleuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen. Study 409. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-007098/p\\_study\\_hbs\\_409.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007098/p_study_hbs_409.pdf).
- Schwarz-Kocher, Martin; Pfäfflin, Heinz; Salm, Rainer; Seibold, Bettina (2016): Arbeitspolitische Balance in GPS durch umfassende Beteiligung der Beschäftigten. In: Kötter, Wolfgang; Schwarz-Kocher, Martin; Zanker, Christoph (Hrsg.): Balanced GPS. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 63–82.
- Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina; Pfäfflin, Heinz; Salm, Rainer (2015): „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. Stuttgart: IMU Institut. [www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/2\\_Auflage\\_KVP-Broschuere\\_17x24\\_Standard.pdf](http://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/2_Auflage_KVP-Broschuere_17x24_Standard.pdf).

- Schwemmer, Martin; Dürrbeck, Konrad; Klaus, Peter (2020): Top 100 der Logistik 2020/2021. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer. Hamburg: DVV.
- Schwemmer, Martin; Klaus, Peter (2021): Top 100 in European Transport and Logistics Services 2021/2022. Hamburg: DVV.
- Siebenhüter, Sandra (2013): Werkverträge in Bayern. Das neue Lohndumping-Instrument. München: DGB Bayern.  
<https://bayern.dgb.de/themen/++co++af0bcbae-f90b-11e2-95b7-00188b4dc422>.
- Stroheker, Stefan (2020): Buchung wie von Geisterhand. In: Computer und Arbeit, Heft 1/2020, S. 20–24.
- Tagesschau (2023): Chinas Ehrgeiz auf dem deutschen Elektroautomarkt. 11.9.2023. [www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/iaa-china-elektroautos-100.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/iaa-china-elektroautos-100.html).
- Transport Intelligence (2023): Global Contract Logistics 2023. Bath: Transport Intelligence.
- Veres-Homm, Uwe (2023): Kontraktlogistik in Deutschland – Bedeutung, Strukturen & Trends. Nürnberg (Foliensatz).
- WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2020): Arbeitsintensivierung – ein Merkmal der modernen Arbeitswelt? Schwerpunktheft der WSI-Mitteilungen, Heft 1/2020.
- Zanker, Claus (2018): Branchenanalyse Logistik. Der Logistiksektor zwischen Globalisierung, Industrie 4.0 und Online-Handel. Study 390. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-006916/p\\_study\\_hbs\\_390.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006916/p_study_hbs_390.pdf).

**Alle Websites wurden zuletzt am 3.5.2024 besucht.**

**ISSN 2509-2359**