

**Logistik** Wie schickt man Waren möglichst effizient um die Welt? Die Zürcher Geschichtspräsidentin Monika Dommann zeigt in ihrem neuen Buch anschaulich, wie die Materialflüsse im Kapitalismus über die Jahre perfektioniert wurden

## Bühne frei für Paletten und Gabelstapler

**Monika Dommann: Materialfluss. Eine Geschichte der Logistik an den Orten ihres Stillstands.** S. Fischer, Frankfurt am Main 2023. 288 S., um Fr. 40.-

Von Claudia Mäder

Fast hat es etwas Magisches: Da klickt man in irgendeinem Shop auf «bestellen», und zwei Tage später klingelt ein Pöstler an der Türe. Als bald besitzt man dann ein neues Handy, eine Mausefalle oder irgendein anderes Produkt von mehr oder weniger existenzieller Bedeutung. Eigentlich erstaunlich! Doch in unseren Alltag sind diese Vorgänge so tief eingelassen, dass man sie als völlig normal empfindet: Was alles passiert zwischen Klicken und Klingeln, fragt sich in der Regel keiner.

Dass da überhaupt etwas passiert, bedenkt man meist erst dann, wenn der Ablauf stockt; wenn sich Lieferungen verzögern oder gar nicht ankommen. Als in der Corona-Zeit plötzlich Medikamente fehlten und Automechaniker keine Ersatzteile mehr hatten, dämmerte vielen, dass hinter allem, was wir konsumieren, enorm komplexe Abläufe stecken. Lieferketten, Vorräte, Lagerbestände: Solche Wörter waren vor drei Jahren überall zu hören. Inzwischen scheint die Welt wieder zu laufen - das neue Vokabular ist fast schon wieder vergessen. Vor diesem Hintergrund kann es nicht schaden, sich die Bedeutung der Logistik mit einem Buch erneut in Erinnerung zu rufen.

Die Zürcher Geschichtspräsidentin Monika Dommann forscht seit vielen Jahren zu diesem Thema und hat ihr Wissen nun gebündelt. Ihre zugänglich geschriebene «Geschichte der Logistik» leistet das Beste, was historische Forschung vermag: Sie zeigt, wie unsere Gegenwart entstand. In vier Kapiteln beleuchtet Dommann den

langen Weg, der zu dem immensen Geflecht an Lieferketten führte, in dem wir heute stecken. Dieses Dickicht, weiss man nach der Lektüre, ist nicht das Resultat einer kürzlich aus dem Ruder gelaufenen Hyperglobalisierung. Sondern die letzte Konsequenz von über zweihundert Jahre dauernden Bemühungen, Logistik immer effizienter zu machen, sprich: immer mehr Waren immer speditiver an immer mehr Männern und Frauen zu bringen.

### Alles voller Warenlager

Dass Güter zu Menschen geliefert werden, ist nichts spezifisch Modernes. Doch solange die meisten Produkte in der nächsten Umgebung der Leute hergestellt wurden und aus der Ferne vor allem Luxusartikel ankamen, hielt sich der koordinative Aufwand für die Verteilung der Waren in Grenzen. Mit der industriellen Revolution änderte sich die Lage. Einerseits nahm die Warenproduktion im 19. Jahrhundert sprunghaft zu. Andererseits machten Eisenbahnen und Dampfschiffe jetzt auch den raschen Warenversand über grosse Distanzen möglich.

In dieser ersten Globalisierung wurde es wichtig, den Fluss der Waren zu planen. Wo aber Güter bewegt werden müssen, stehen sie manchmal auch still: Sie stapeln sich in Lagern, ehe sie über Spediteure ihre Reise zu den Konsumenten antreten. Und eben hier, beim Warenlager, setzt Dommann an, um die Entwicklung der Logistik vom 19. Jahrhundert bis in die Jetztzeit zu verfolgen. Den Strom der Güter «an den Orten ihres Stillstands» zu studieren, mag nach einer akademischen Volte zur Verkomplizierung des Themas klingen. Tatsächlich ist es ein kluger Zug, um eine abstrakte Materie wie «die Logistik» an konkreten Ausprägungen festzumachen - und damit auch zu zeigen, wie sie unseren Lebensraum mitgestaltet.



Im 19. Jahrhundert waren Lagerhallen omnipräsent. Besonders in England, meldete der Industriellensohn Friedrich Engels, bestünden manche Städte fast nur noch aus «Comtoiren und Warenlagern». Diese Gebäude fungierten auch als Statussymbole: Hatte Besitz früher vor allem in Ländereien bestanden, signalisierten jetzt Produkte und Vorräte den Reichtum von Personen - Vermögen hat «stofflichere Formen» angenommen, wie Dommann unter Rückgriff auf Michel Foucault schreibt. Bautechnisch gehörten viele dieser Vermögensspeicher zur Avantgarde. Riesige Getreidesilos, wie sie im amerikanischen Midwest entstanden, wurden zu Stilikonen, in Europa tüftelten herausragende Ingenieure an Lagerkonzepten. Der Schweizer Robert Maillart etwa schuf



BEN ROBERTS / PANOS PICTURES

eine pionierhafte Deckenkonstruktion, die in mehrstöckigen Lagern eine optimale Raumausnutzung ermöglichte. Nach diesem Muster wurde unter anderem 1924 das Zollfreilager in Zürich gebaut.

Heute leben auf diesem Areal urbane Menschen mit Kindern, von Warenflüssen ist nichts mehr zu sehen. Das ist typisch: In den letzten hundert Jahren hat die Logistik zwar dauernd an Bedeutung gewonnen, doch zugleich ist sie immer stärker aus dem Sichtfeld der Öffentlichkeit verschwunden. Das gilt jedenfalls für die Lager. Ab Mitte der 1950er Jahre wurden sie von den Städten aufs Land verlegt, an Orte, die viel Platz und Anschluss ans Verkehrsnetz boten. Eine der ersten dieser neuen, ebenerdigen Anlagen hat die Firma Philips 1958 im niederländischen Acht

errichtet, in der Schweiz folgte Coop bald dem Trend und schuf ein Zentrallager in Wangen - immer wieder bindet Dommann hiesige Entwicklungen in ihre international ausgerichtete Geschichte mit ein.

### Japan, der Effizienzmeister

Ob Coop oder Philips: Ihre grossen Lager waren so konzipiert, dass die Waren möglichst schnell wieder aus ihnen herausgelangen konnten. Seit den 1920er Jahren war in den USA die Trägheit der Lagerhaltung beanstandet worden: Die Dinge lägen zu lange herum, manches geriete dabei ausser Mode, anderes würde vom Fortschritt überholt. Es gelte, so die wirtschaftswissenschaftliche Devise, die Produkte rasch in Umlauf zu bringen und der Lagerung die Passivität auszutreiben. Ziel

war eine permanente Vorwärtsbewegung, doch das war leichter verkündet als umgesetzt. Da sich die Verpackungsformate aller Güter unterschieden, hemmten in den Lagern allein schon Anlieferung, Einsortierung und Abtransport den Fluss.

Rettung kam vom Militär. Im Zweiten Weltkrieg entwickelte die US-Army eine normierte Transportplattform: das Palett, und dazu auch gleich den Gabelstapler - Waren fortzubewegen, wurde jetzt fast zum Kinderspiel. Durch den Krieg verbreiteten sich die Palette auf der ganzen Welt, und in Europa sorgten sie gar für neuen Zusammenhalt: 1961 einigten sich viele Länder, auch die Schweiz, auf ein Standardformat. Diese bis heute bekannte Europalette ist laut Dommann als «frühe materialisierte Repräsentation eines einheitlichen europäischen Transport- und Wirtschaftsraumes» zu sehen.

Wie sich Logistik über Kontinente hinweg durchsetzt, lässt sich auch auf der letzten Entwicklungsstufe verfolgen. Sie führt zunächst nach Japan. Dort dachte man die amerikanische Logik gewissermassen zu Ende: Wenn es darum geht, die Waren möglichst permanent im Fluss zu halten - wäre es dann nicht am besten, gar kein Lager zu haben? Darauf arbeiteten die Japaner vereinfacht gesagt hin, als sie in der Nachkriegszeit mit der «Kanban»-Methode eine neue Form der Autoherstellung erprobten. Benötigte Teile wurden in diesem Konzept nicht mehr wie bis anhin vorrätig gehalten, sondern je nach Bedarf gefertigt oder bestellt. Was die Produzenten brauchten, lag also nicht bei ihnen bereit, es ging «just in time» - gerade zur richtigen Zeit - bei ihnen ein.

Als Japan die Konkurrenz in der Autoherstellung überflügelte, wurde dieser Ansatz rasch zum weltweiten Standard. Ab den 1980er Jahren wollte jeder «just in time» geschäften, und bis in den 1990er Jahren die zweite grosse Globalisierung einsetzte, erschienen Vorräte und Puffer als vorgestrigte Konzepte. Lager hatten jetzt, wenn nicht inexistent, dann wenigstens so schlank wie möglich zu sein, während wachsende Ketten von Zulieferern immer rechtzeitig alles Benötigte schickten. Mehr Effizienz geht nicht. Nur hat mit der Effizienz auch die Fragilität den Gipfelpunkt erreicht: Ein einziges gerissenes Glied in der Kette kann alles stoppen.

Monika Dommann erzählt diese Geschichte hin zu Effizienz und Fragilität nicht chronologisch. Sie geht von vier Orten aus - das Philips-Lager in Acht ist einer davon - und dröseln von dort aus zentrale Entwicklungen auf. Das verleiht dem Buch eine anregende Lockerheit, hat aber auch manche Überschneidung und einige Lücken zur Folge. Der Schiffscontainer etwa erfährt im Unterschied zum Palett kaum Beachtung, was erstaunlich ist, wenn man seine Bedeutung für die Weltwirtschaft bedenkt: Erst der Container hat die Transportkosten derart gesenkt, dass es sich für den Westen zu lohnen begann, grosse Teile der Industrieproduktion nach Asien auszulagern. Man kann solche Leerstellen freilich auch positiv sehen: Offensichtlich ist die Geschichte der Logistik noch lange nicht fertig erzählt - man darf sich auf Fortsetzungen freuen.

**Ein Amazon-Lager, so gross wie neun Fussballfelder: Im englischen Rugeley warten Waren auf effiziente Abfertigung.**