

**Autor:** Claas Oberstadt  
**Seite:** 0  
**Mediengattung:** Online News

**Nummer:** 1  
**Visits (VpD):** 2,41 (in Mio.)<sup>1</sup>  
**Unique Users (UUpD):** 0,390 (in Mio.)<sup>2</sup>

**Jahrgang:** 2023

**Weblink:** [www.zeit.de/kultur/literatur/2023-08/materialfluss-eine-geschichte-der-logistik-an-den-orten-ihres-stillstands-monika-dommann](http://www.zeit.de/kultur/literatur/2023-08/materialfluss-eine-geschichte-der-logistik-an-den-orten-ihres-stillstands-monika-dommann)

<sup>1</sup> von PMG gewichtet 07-2023

<sup>2</sup> gerundet agma ddf 0-Tag 2023-03 vom 21.04.2023, Gesamtbevölkerung 16+

"Materialfluss" von Monika Dommann

## Wenn die Lieferkette reißt

Unser Alltag beruht auf reibungslosem Güterverkehr. Was passiert, wenn dieser ins Stocken gerät, zeigt die Historikerin Monika Dommann in ihrer Geschichte der Logistik.

Wenn alles rund läuft, bleiben Lieferketten meist im Verborgenen. In den Supermarktregalen stapeln sich Tetrapackungen neben eingeflogenen Avocados, in der Apotheke wartet das gewünschte Medikament schon in der Schublade und Neuwagen blitzen abfahrbereit im Autohaus – so, als ob alles schon immer da gewesen wäre. Doch entspinnt sich dahinter ein Netz aus globalen Logistikunternehmen, Subunternehmen und Subsubunternehmen – all den interkontinentalen Verflechtungen und Kulturtechniken, die unsere Leben am Laufen halten. Und erst, wenn etwas gänzlich schief läuft, bekommen wir ein Gespür für die alltägliche Magie der Logistik.

Tief hat sich etwa die Havarie der *Ever Given* im Jahr 2021 in das mediale Gedächtnis eingegraben. Die Schräglage des Containerschiffs verursachte nicht nur ungeahnte Verzögerungen der Lieferketten und entsprechende Kosten – laut dem Fachblatt *Lloyd's List* hielt die Blockierung des Suezkanals täglich Waren im Wert von 9,6 Milliarden Dollar auf. Auch bot sich ein Blick in den Maschinenraum der Weltwirtschaft. Genau diesen leuchtet die Historikerin Monika Dommann in ihrem neuen Buch *Materialfluss* aus, um eine Geschichte der Logistik zu erzählen. Ihr Ansatz, sich dem Fluss von Material, Informationen und Menschen von den Orten des Stillstands her zu nähern, folgt der Einsicht, dass es da, wo die Logistikketten knirschen, zu Konflikten kommt.

Ähnlich wie der französische Soziologe Bruno Latour, der Gerätschaften, implizite Abläufe, Papierkram oder Gespräche am Kaffeeautomat untersuchte, um herauszufinden, wie in Forschungslaboren konkretes Wissen entsteht, analy-

siert Dommann die Welt der Warenlager, indem sie den Kisten und Paketen entlang der Schienen und Umschlagplätze folgt oder den Listen, Formulare und Belegen nachspürt, die den sonst so reibungslosen Ablauf erst möglich machen: "Da, wo Waren, Rohstoffe und Halbfabrikate gelagert und umgelagert werden. Da, wo sie stranden oder ihren Bestimmungsort verpassen. Da, wo sie bewertet, gestapelt, getaggt und mit Zeichen versehen werden", genau dort müssen Lösungen gefunden und verschriftlicht werden – ein Glücksfall für die Historikerin, arbeiten Logistikunternehmen sonst lieber diskret hinter verschlossenen Toren der Lagerhallen.

### Die Europalette als Heilsbringer

Einfache Gefahrenhinweise auf Paketen, wie das Regenschirmsymbol, das für "Vor Wasser schützen" steht oder das Zeichen des zerbrochenen Glases, das ein allzu rustikales Umladen verhindern soll, bilden mit der Zeit ein weltweit geteiltes Wissensrepertoire. Aus der Tetrapackung wird in Dommanns historischer Materialschau mehr als nur ein Wink der Plastikeuphorie in den Fünfzigerjahren, die mittlerweile die Weltmeere vermüllt. Obwohl Logistik weithin als unpolitisch verstanden wird, zeigt die Historikerin, wie viel Politik gerade in solch unscheinbaren Dingen wie einer mit Plastik beschichteten Verpackung steckt, erforderte ihre Einführung doch grenzüberschreitende Abstimmungen von Transportmaßen. Auch mit der aus elf Brettern, neun Klötzen und 78 Nägeln zusammen gehämmerten Europalette wurde aus Dommanns Sicht ein "flexibel anwendbares Werkzeug zur Verflüssigung eines offenen Warenverkehrs in die Welt gesetzt". Die einfache Bretterkonstruk-

tion entpuppt sich als Visionstransporteur im doppelten Sinn: ein visionäres Transportmittel und ein Logistikmittel, das Visionen transportiert. In den USA feierten Firmenvideos mit solch einprägsamen Titeln wie *Ease the Profit Squeeze* oder *Be Wise – Palletize* die Palette als Heilsbringer für die kommende Automatisierung der Arbeitswelt und versprachen wirtschaftlichen Erfolg. Ihren eigentlichen Anfang nimmt die Logistik unterdessen beim Militär. Im Ersten Weltkrieg war es ein Leutnant des US Marine Corps, George Thorpe, der mit seinem Buch *Pure Logistics – The Science of War Preparation* die logistische Denkweise zum Maßstab militärischen Erfolgs erhob. Anleihen nahm er bei einem weiteren Kriegslogistiker, Antoine-Henri Jomini, der bereits zur Zeit der napoleonischen Kriege den Planungsrahmen von der Lagerorganisation hin zu komplexen Lieferketten von Proviant und Waffen ausweitete. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg diffundierte der militärische Begriff "in eine allgemeine betriebsökonomische Organisationstheorie". Aus der Kunst des Krieges wurde eine Kunst möglichst kostengünstiger Mobilisierung von Informationen, Menschen und Material. Wirft man den historischen Anker noch weiter aus, zeigt sich bereits an den frühen Warenlagern in Amsterdam, die mit der Expansion durch die niederländische Ostindien-Kompanie entstanden, wie Politik und Handel ineinandergreifen. Etwas später verwiesen Karl Marx und Friedrich Engels auf die Warenlager der englischen Textilindustrie – etwa das Zentrum von Manchester, das "nicht von Menschen bewohnt, sondern von Polizisten bewacht werde" –, um ihre Kapitalismuskritik zu entwickeln.

### Die "just in time"-Revolution

Auch Ökonomen wie Joseph Schumpeter und John Maynard Keynes formten ihre marktwirtschaftlichen Großtheorien aus der Betrachtung stillstehender Materialflüsse im Warenlager. Um Konjunkturzyklen zu verstehen, war sich etwa Keynes sicher, müsse man die genauen Lagerbestände kennen. So zählte der Ökonom mit seinem Team in den 1920er-Jahren "die Gummibestände in Plantagen der britischen Kolonien in Asien, auf Schiffen, in den Lagern Londons und Liverpools sowie in amerikanischen Lagern und Fabriken". Eine Arbeit, die sowohl auf die koloniale Güterproduktion verweist als auch in seine spätere, immer noch wirkmächtige Konjunkturtheorie einfließt. Wenn wir heute *just in time* Aufgaben abarbeiten, oder genau pünktlich mit Google Maps zum Bahnhof hetzen, hat sich für Dommann ein zutiefst logistischer Begriff längst in unseren Alltag eingeschrieben. Als neues Produktionsprinzip in einer Toyota-Fabrik in Japan erdacht, verweist *just in time* (auf Japanisch *kanban*) auf die Einsicht, dass Vorratslagerung allein lästige Kosten

bedeutet. Statt also Produkte vorzuhalten, entwickelte der Ingenieur Ono Taiichi ein Kartenbestellsystem, bei dem es nicht allein darum ging, "rechtzeitig Material und Maschinenteile zu liefern und zu produzieren, sondern *genau rechtzeitig*". Mit gewaltigem Effekt: Der "Japanschock" in den Achtzigerjahren – Japan war mittlerweile zu einem der führenden Automobilhersteller aufgestiegen – sorgte dafür, dass auch deutsche Unternehmen auf das neue Organisationsprinzip umschwenkten. Das Prinzip, mittlerweile fest in der amerikanischen Managementliteratur verankert, avancierte schnell zur allgemeinen Maxime der Logistik. Doch hapert es in den letzten Jahren genau da. Das Bild der *Ever Given* erregte solch ein mediales Aufsehen, gerade weil der Fall zeigte, wie brüchig und krisenanfällig ein globales Handelssystem ist, das sich gänzlich der *just-in-time*-Maxime unterwirft. Sorge machte sich breit, denn die Logistik bestimmt, wie Dommanns kenntnisreiches Buch zeigt, unser aller Leben: Das Paket, das wieder beim Nachbarn liegt, der Smartphone-Chip, der uns mit der Welt vernetzt, oder das

mit der Gaskrise viel herbeizitierte Brötchen beim Bäcker um die Ecke: Sie alle basieren auf reibungslosen Lieferketten. Bewusst versteht Dommann ihr Buch als Ausschnitt der weit aufgefächerten Geschichte der Logistik. Frühe Formen des globalen Handels, etwa zur Zeit des Kolonialismus, streift das Buch allein. Ebenso bleiben die Lebensgeschichten hinter den Lieferketten weitgehend stumm: von all jenen, die den Materialfluss in Bewegung halten, täglich in Warenlagern Pakete und Kisten umladen oder auf dem E-Fahrrad durch Wind und Wetter fahren. So liest sich das Buch auch als Einladung, für weitere Schlaglichter auf die Logistik. Dommann bietet eine Materialschau, in der sie so manch ein unsichtbares Schmiermittel der Gesellschaft untersucht – und den Dingen und Orten entlang der Lieferketten eine ungewohnte Lebendigkeit einhaucht.

*Monika Dommann: Materialfluss. Eine Geschichte der Logistik an den Orten ihres Stillstands. Frankfurt a. M. 2023, 288 Seiten, 28 Euro*

**Fotograf:** Karl Hendon  
**Wörter:** 1095