

LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ N°1/26

Generelle Informationen

Logistikmarkt –
Gesamtmarktbetrachtung
Top 100 Logistikdienstleister

Schwerpunktthema 01

Zukunftsgerichtete Logistikkonzepte im
Lichte von Versorgungsansprüchen und
infrastrukturellen Kapazitätsengpässen

Schwerpunktthema 02

Transformation der IT in der Logistik –
Strukturelle Herausforderungen, Kosten-
implikationen und strategische Leitplanken



Content

03 Vorwort

04 Generelle Informationen

04 Logistikmarkt – Gesamtmarktbetrachtung

14 Top 100 Logistikdienstleister

18 Schwerpunktthema 01

18 Zukunftsgerichtete Logistikkonzepte im Lichte von Versorgungsansprüchen und infrastrukturellen Kapazitätsengpässen

30 Schwerpunktthema 02

30 Transformation der IT in der Logistik – Strukturelle Herausforderungen, Kostenimplikationen und strategische Leitplanken

44 Trägerschaft



GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern, Schweiz



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions- und Supply Chain Management (PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Jan Eberle
Head of Industry Engagement Logistics
GS1 Switzerland

Die Logistik steht heute an einem Wendepunkt: Globale Unsicherheiten, ein angespanntes Infrastrukturgefüge sowie sich wandelnde Konsum- und Arbeitsmarkttrends fordern Unternehmen stärker denn je.

Die erste Ausgabe der Logistikmarktstudie zeigt jedoch eindrücklich, dass Herausforderungen stets auch Ausgangspunkte für Innovation sind. Im Zentrum stehen Entwicklungen, die den Schweizer Logistikmarkt in seiner Breite prägen – von der zunehmenden Belastung zentraler Verkehrsachsen über strukturelle Veränderungen im Berufsbild der Logistik bis hin zu technologischen Transformationsschritten, die entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Branche werden.

Die vorliegende Studie kombiniert statistische Marktanalysen mit Experten-

wissen und praktischen Einschätzungen aus Unternehmen. Sie bietet damit nicht nur einen faktenbasierten Überblick über das aktuelle Marktgeschehen, sondern zeigt auch, wie Logistikdienstleister, Verlader und politische Akteure auf die zunehmende Komplexität reagieren können. Dabei werden sowohl wirtschaftliche Rahmenbedingungen als auch konkrete Handlungsfelder beleuchtet, die für die Weiterentwicklung von Prozessen, Technologien und Infrastruktur entscheidend sind.

Unser Dank gilt allen Expertinnen und Experten, die mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihren Einschätzungen zu dieser Ausgabe beigetragen haben. Wir laden Sie ein, die gewonnenen Erkenntnisse gemeinsam mit uns zu reflektieren und die Zukunft der Logistik aktiv mitzugestalten.

Ihr Team Logistikmarktstudie Schweiz


Jan Eberle



Logistikmarkt Schweiz – Gesamtmarktbetrachtung

Generelle Informationen



In der vorliegenden Studienausgabe wird das wertmässige Marktvolumen des Logistikmarktes der Schweiz ermittelt. Die Gesamtmarktberechnung erfolgt abgestützt auf eine breite Datenbasis für das Jahr 2024 und bietet darüber hinaus eine Schätzung für das Jahr 2025 sowie eine Prognose für das Jahr 2026.

Die Ermittlung des Schweizer Logistikmarktes erfolgt über die Triangulation dreier voneinander unabhängiger methodischer Zugänge, wodurch eine hohe Robustheit und Verlässlichkeit der Resultate sichergestellt wird. Die Bandbreite der Ergebnisse aus diesen drei methodischen Ansätzen gibt Aufschluss über das wertmässige Spektrum, innerhalb dessen sich das tatsächliche Logistikmarktvolumen bewegt.

Auf Basis rückwirkender Revisionen in der Datenbasis amtlicher Statistiken wurde eine leichte Korrektur des Logistikmarktvolumens für die Jahre 2020 bis 2024 vorgenommen. Die Anpassungen, die sich unter anderem in der Korrektur des jährlichen Wirtschaftswachstums der Jahre 2021 und 2022 widerspiegeln, wirken sich auf logistikmarktrelevante Kennzahlen aus.¹

So wurden die Verkehrsaufkommen der Jahre 2020 und 2021 leicht erhöht, wohingegen die Werte für das Jahr 2022 leicht nach unten revidiert wurden. In der Beschäftigungsstatistik erfolgten nur marginale Korrekturen. Besonders markant fielen dagegen die Korrekturen bei den Branchenumsätzen aus. Für das erste Pandemiejahr 2020 erfolgte eine deutliche Senkung, während die drei Folgejahre 2021, 2022 und 2023 substantielle Aufwärtskorrekturen erfuhren.

Auf das Logistikgesamtmarktvolumen schlägt sich die Revision der einzelnen Wege in einer leichten Erhöhung für die Jahre 2021 bis 2023 und einer marginalen Reduktion für das Jahr 2020 nieder.

¹ Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-a



Drei unabhängige Wege zur Schätzung des Schweizer Logistikgesamtmarktes

46,1 Mrd. CHF
(+1,4%*)
Volumen des Logistikmarktes

A

Angebotsseitige
Annäherung: Auswertung
der Fahrzeug- und
Gütertransportstatistik

46,2 Mrd. CHF
(+3,0%*)



B

Annäherung über den
Arbeitsmarkt: Auswertung
der Erwerbstätigenstatistik

44,6 Mrd. CHF
(+0,7%*)



C

Nachfrageseitige
Annäherung: Auswertung
der Unternehmens- und
Branchenumsätze

47,5 Mrd. CHF
(+0,7%*)



Abbildung 1:
Drei unabhängige Wege zu einer robusten Schätzung des Schweizer Logistikgesamtmarktes

Wert des Schweizer Logistikmarktes für das Jahr 2024

Für das Jahr 2024 beläuft sich das ermittelte Gesamtvolumen des Schweizer Logistikmarktes auf 46,1 Mrd. CHF, was einer Steigerung von 1,4 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieses Wachstum markiert eine Erholung im Vergleich zur Vorjahresveränderung, wobei der Anstieg von 2022 auf 2023 mit 0,3 % marginal war. Nach den – nicht zuletzt inflationsgetrieben – ausgesprochen dynamischen Anstiegen in den Jahren 2021 und 2022 normalisiert sich die Entwicklung des Logistikmarktes damit wieder. Die globalen Nachfragerückgänge gingen nicht spurlos an der Schweizer Logistik vorbei. Die beförderte Tonnage verzeichnete im Jahr 2024 einen Rückgang um rund 3 %. Dennoch erwies sich das Marktvolumen als widerstandsfähig, nicht zuletzt getrieben durch die leicht angestiegene Transportleistung und eine Steigerung des Umsatzes pro Tonne – getrieben durch Kostentreiber wie die positive Lohnentwicklung. Im Lichte der moderat positiven Gesamtwirtschaftsentwicklung zeigt sich der Schweizer Logistikmarkt auch im Vergleich zu wichtigen europäischen Handelspartnern vergleichsweise robust. Zum Vergleich: Das Bruttoinlandsprodukt der Schweiz verzeichnet im Jahr 2024 einen Anstieg von 1,4 %.

Auch wenn sich die Personalsituation im Jahr 2024 und 2025 entspannt hat, reflektiert die Lohnentwicklung in der Logistikbranche 2024 einen anhaltenden Fachkräftemangel in der Branche. Der Wettbewerb um qualifiziertes Per-

sonal schlägt sich in steigenden Löhnen nieder. So vereinbarte zum Beispiel die Schweizerische Post als einer der grössten Arbeitgeber der Logistikbranche für ihre Mitarbeitenden Lohnerhöhungen von 1,7 % für das Jahr 2024.²

Bei den Treibstoffpreisen ergab sich 2024 eine deutliche Entspannung gegenüber den Rekordständen von 2022. Während Mitte des Jahres 2022 Literpreise bei über 2 CHF lagen, bewegten sich die Preise 2024 im Jahresdurchschnitt landesweit zwischen 1,70 und 1,80 CHF pro Liter. Diese rückläufige Entwicklung trägt dazu bei, dass sich der Druck auf weiter steigende Transportkosten spürbar reduzierte.^{3,4} Dennoch lagen die Treibstoffpreise weiterhin deutlich über dem Niveau von vor 2020. So wies der Strassentransport-Kostenindex für 2024 einen Anstieg von 1,65 % aus, wobei höhere Kaufpreise für Fahrzeuge als primärer Treiber identifiziert wurden.⁵ Die Inflation in der Schweiz ging 2024 im Vergleich zu den beiden Vorjahren deutlich zurück und wirkte sich mit 1,1 % dämpfend auf die nominale Entwicklung des Logistikmarktes aus.

Gleichzeitig stabilisierte sich die Kaufkraft der Endverbraucher. All diese Faktoren haben unmittelbar Einfluss auf die Logistikmarktentwicklung. Nachfolgend wird die Ermittlung des wertmässigen Gesamtvolumens des Schweizer Logistikmarktes anhand von drei unabhängigen Ansätzen dargelegt.

Die Lohnentwicklung
reflektiert einen anhaltenden
Fachkräftemangel.



² Post CH, 2024

³ SRF, 2025

⁴ Bundesamt für Statistik (BFS), o. D.

⁵ ASTAG, 2025

Angebotsseitige Annäherung zum Logistikmarkt (A)



Eine angebotsseitige Annäherung zur Bestimmung des Schweizer Logistikmarktes basiert auf einem integrierten Ansatz, der eine umfassende Analyse des Fahrzeugbestands, der Transportvolumina, des Transportumsatzes sowie der gesamten Logistikkosten vornimmt. Ausgangspunkt hierfür bildet die Erfassung sämtlicher in der Schweiz registrierter sowie ausländischer Fahrzeuge und Transportmittel, welche Transportleistungen im Inland erbringen. Diese werden systematisch nach Verkehrsträgern – Strasse, Schiene, Luft und Wasser – kategorisiert. Im Strassenverkehr erfolgt eine weitere Differenzierung nach Gewichtsklassen sowie nach Werkverkehr und gewerblichem Verkehr.

Im nächsten Schritt werden Transportumsätze ermittelt, wobei für Strassenfahrzeuge Jahresumsätze auf Grundlage ihrer Gewichtsklasse und der Art des Verkehrs zugeordnet werden. Diese Umsätze werden anschliessend in Relation zur transportierten Tonnage über aller Verkehrsträger (einschliesslich Pipelines) gesetzt. Die Bestimmung der Logistikmarktgrösse erfolgt schliesslich durch eine Hochrechnung, bei der die Transportkosten als Basis für die Ermittlung der Gesamtkosten des Logistiksektors dienen. Gemäss der methodischen Grundlage nach Schwemmer und Klaus (2021)⁶ setzen sich die Gesamtkosten aus Transportkosten, Kosten für Aktivitäten der Lagerwirtschaft und des Umschlags, Kosten für Logistikplanung und -administration einschliesslich Auftragsabwicklung sowie Kosten für Bestände zusammen. Die Hochrechnung der Gesamtkosten basiert auf der Annahme, dass sich die Kosten für Lagerwirtschaft, Umschlag, Logistikplanung, Administration und Bestände am Transportvolumen orientieren. Die Verteilung erfolgt anhand des von Schwemmer und Klaus (2021)⁶ ermittelten Verteilungsschlüssels auf dem gesamteuropäischen Markt.

Eine detaillierte Betrachtung der transportierten Güterverkehrsmengen im Jahr 2024 offenbart eine kontrastierte Entwicklung. Die Trans-

portleistungen im Strassengüterverkehr stiegen von 16,2 auf 16,5 Mrd. Tonnenkilometer, wohingegen die beförderte Tonnage von 345,4 auf 337,3 Mio. Tonnen zurückging. Besonders deutlich traten Rückgänge im Schienengüterverkehr zutage: Dort sanken sowohl die Transportleistung von 11,5 auf 11,3 Mrd. Tonnenkilometer als auch die beförderte Tonnage von 67,1 auf 66,2 Mio. Tonnen.

Der Fahrzeugbestand entwickelte sich auch im Jahr 2024 robust und verzeichnete eine leichte Zunahme. Insgesamt waren im Jahr 2024 in der Schweiz 495'008 Güterfahrzeuge registriert, davon 446'140 Lieferwagen (+2,2 %) sowie 48'689 Lastwagen, deren Bestand nahezu unverändert blieb. Das Auseinanderklaffen zwischen gesunkener Tonnage und stabilen bis steigenden Transportleistungen sowie erhöhtem Fahrzeugbestand deutet auf einen niedrigeren Kapazitätsauslastungsgrad über die Branche hin. Auch der sogenannte Sendungsstruktureffekt – die Verschiebung hin zu kleinteiligeren Sendungen wie Stückgütern und insbesondere KEP-Sendungen – hat seinen Anteil. Die Zustellung eines einzelnen Pakets auf der letzten Meile verursacht gegenüber einem gebündelten Massenguttransport bezogen auf die transportierte Tonnage höhere Kosten. So wuchs der E-Commerce in der Schweiz nach Angaben des Handelsverband Swiss im Jahr 2024 um 3,5 % auf 14,9 Mrd. CHF.⁷ Dieser Anstieg trug zu einer höheren Anzahl von Kleinsendungen bei, die auf ihrem Weg bis zum Endkunden auf der letzten Meile feinverteilt werden müssen. Während der KEP-Markt in der Schweiz 2024 ein starkes Umsatzwachstum verzeichnete, gingen die beförderten Mengen in diesem Marktsegment leicht zurück.⁸ Gerade das B2C-Segment verzeichnete deutliche Zuwächse, während das B2B-Segment leicht rückläufig war.⁷

Diese Verschiebung trägt dazu bei, dass das wertbezogene Marktvolumen trotz rückläufiger Transportmengen eine positive Entwicklung aufweist.

⁶ Schwemmer & Klaus, 2021

⁷ HANDELSVERBAND.swiss, 2025

⁸ Eidgenössische Postkommission PostCom, 2025

Dass Marktakteure in der Schweiz in den letzten 3 Jahren trotz eines Nachfragerückgangs ihre Fuhrparkkapazitäten aufrechterhielten und mitunter erweiterten, unterstreicht die langfristig positive Erwartungshaltung für den Logistikmarkt. Die Investitionsbereitschaft lässt darauf schliessen, dass die Unternehmen die Nachfrageschwäche als temporäres Phänomen einschätzen und keine nachhaltig negative Veränderung des Marktes erwarten. Zudem spielt die Verfügbarkeit von Fahrzeugen

und Personal eine strategische Rolle, da bei einer Markterholung ein schneller Kapazitätsaufbau nur bedingt möglich ist.

Dem geringeren Güteraufkommen wirken mehrere Faktoren entgegen. So hielten die Kostensteigerungen der Vorjahre für logistische Dienstleistungen auch 2024 an, wenn auch in abgeschwächter Form. Der als Preisbildungsinstrument relevante ASTAG Strassentransport-Kostenindex weist für 2024 einen

Anstieg von 1,65 % aus.⁵ Trotz eines klar rückläufigen Trends verharteten Bestandsniveaus verbreitet auf erhöhtem Niveau, was zu anhaltend hohen Lagerhaltungskosten führte. Insgesamt resultiert die angebotsseitige Annäherung für 2024 ein Logistikmarktvolumen von 46,2 Mrd. CHF. Unter den drei Annäherungsmethoden fällt der Anstieg mit 3,0 % gegenüber dem Vorjahreswert in der angebotsseitigen Betrachtung am höchsten aus.



Annäherung zum Logistikgesamtmarkt über die Erwerbstätigen (B)

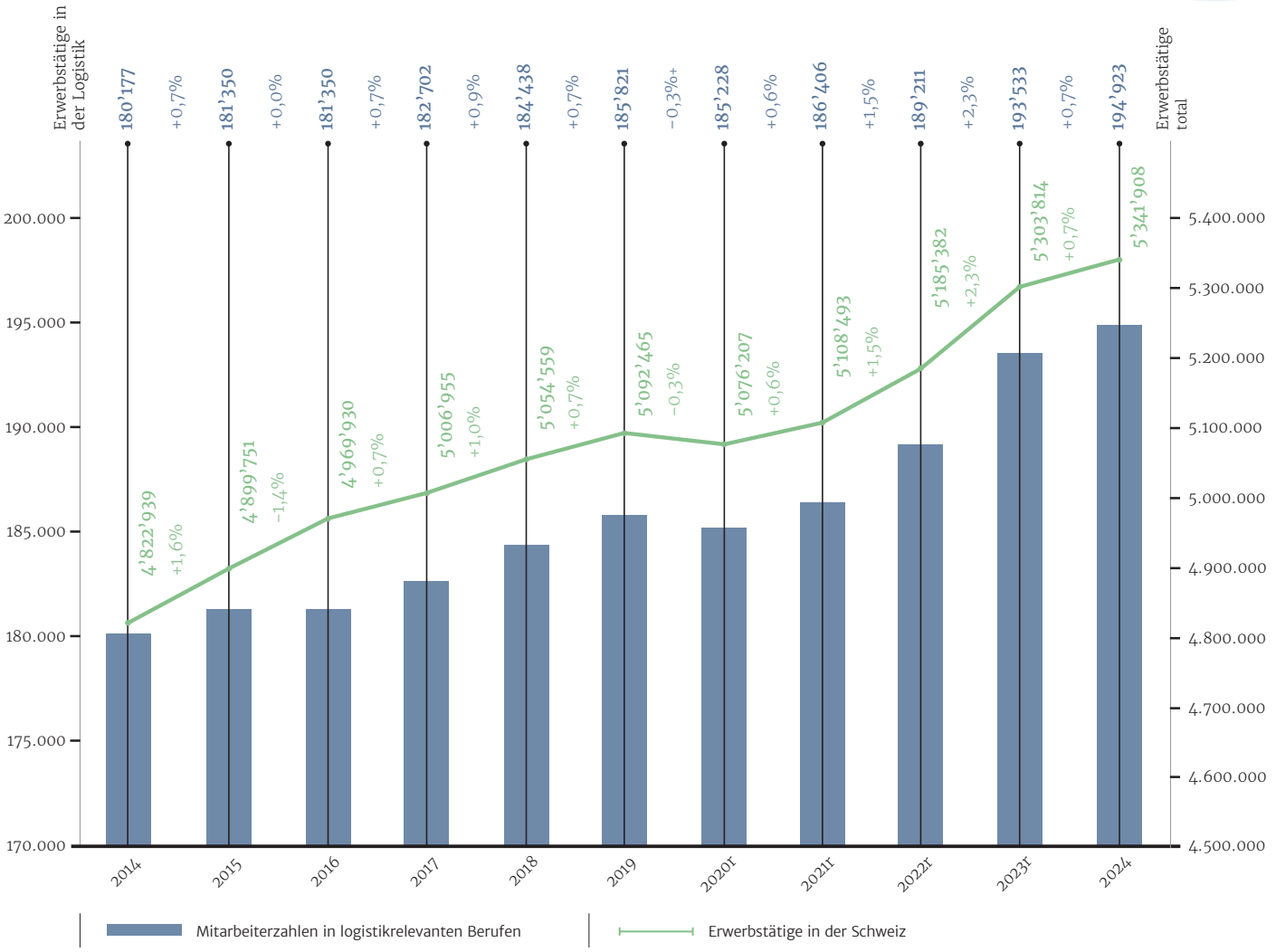


Abbildung 2: Entwicklung der Erwerbstätigen in logistikrelevanten Berufen in der Schweiz in Korrelation zur Gesamtentwicklung der Erwerbstätigen

Die Methodik zur Annäherung an das Gesamtvolumen des Schweizer Logistikmarktes über die Erwerbstätigen umfasst einen ganzheitlichen Ansatz, welcher arbeitsmarktbezogene Indikatoren integriert. Der Prozess beginnt mit der Ermittlung der Gesamtanzahl der direkt und indirekt in der Logistik beschäftigten Personen. Hierfür werden sowohl die Berufsgruppen identifiziert als auch deren Anteil an der Gesamtheit der Erwerbstätigen in der Schweiz berücksichtigt. Im nächsten Schritt erfolgt die Bestimmung der Arbeitsentgelte je Berufsgruppe. Die statistisch erfassten monatlichen Löhne werden um den Arbeitgeberbeitrag erhöht, um den effektiven Bruttolohn zu ermitteln. Basierend auf diesen Daten wird eine Hochrechnung auf den Bruttojahreslohn jedes in der Logistik tätigen Mitarbeiters nach Berufsgruppe vorgenommen.

Im darauffolgenden Schritt wird die Bruttowertschöpfung des Logistikmarktes ermittelt. Diese Berechnung umfasst neben den jährlichen Bruttoarbeitskosten auch betriebliche Steuerzahlungen, erwirtschaftete Abschreibungen, die Verzinsung auf das eingesetzte Kapital, selbstständige Arbeit und Unternehmensgewinne. Um Doppelzahlungen zu vermeiden, werden selbstständige Unternehmer aus der Berechnung ausgeschlossen. Abschliessend wird die Logistikmarktgrösse durch den Einbezug von Vorleistungen aus anderen Branchen bestimmt, was ein vollständiges Bild des Marktes ermöglicht.

Im Jahr 2024 üben circa 195'000 Erwerbstätige direkte und indirekte Logistiktätigkeiten aus. Dies entspricht einem Anstieg von 0,7 % gegenüber 2023 und einem stabilen Anteil von ca. 3,7 % der rund 5,3 Millionen Erwerbstätigen in der Schweiz. Diese geringere Wachstumsrate im Vergleich zur angebotsseitigen Annäherung spiegelt die generell hohe Kontinuität im Personalbereich der Logistikbranche der letzten Jahre wider, die wesentlich stabiler ist als die Schwankungen beim Güteraufkommen und bei den Branchenumsätzen.

Die Kontinuität auf dem Logistik-Arbeitsmarkt zeigt sich darin, dass Unternehmen nicht im gleichen Masse Personal auf- oder abbauen, wie sich das Güteraufkommen und die Branchenumsätze entwickeln. Dies hat mehrere Gründe. Zum einen ist qualifiziertes Personal in der Logistik ein knappes Gut, das Unternehmen nicht leichtfertig aufgeben möchten. Zum anderen verursacht häufiger Personalwechsel erhebliche Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung und Schulung. Zudem erfordert die zunehmende Komplexität logistischer Prozesse und die fortschreitende Digitalisierung gut eingearbeitetes Personal, das mit den spezifischen Systemen und Abläufen vertraut ist.

Neben der stabilen Beschäftigungsmarktentwicklung ist ein positiver Lohnanstieg in der Logistikbranche zu konstatieren. Insbesondere im Bereich der Berufskraftfahrer und des Lagerpersonals herrscht seit Jahren ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, der durch den demografischen Wandel weiter verschärft wird. Zwar hat sich der Personalengpass von 2023 bis 2025 kontinuierlich abgebaut (siehe hierzu Ausgabe 3 der Logistikmarktstudie 2025), doch wirken zuvor initiierte Lohnerhöhungen nach.

Der resultierende Gesamtwert des Logistikmarktes in der Schweiz lässt sich über die Arbeitsmarktannäherung auf 44,6 Mrd. CHF schätzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat das so ermittelte wertbezogene Marktvolumen um 0,7 % zugelegt. Diese moderate Steigerung liegt unter dem Wachstum der angebotsseitigen Annäherung und reflektiert die stabilere Entwicklung des Arbeitsmarktes im Vergleich zu den volatilieren Transportmengen. Die Arbeitsmarktannäherung bildet somit tendenziell die strukturelle, längerfristige Entwicklung des Logistikmarktes ab, während die angebotsseitige Annäherung stärker auf kurzfristige Veränderungen in der Marktdynamik reagiert.



Nachfrageseitige Annäherung zum Logistikgesamtmarkt (C)



Die nachfrageseitige Annäherung zum Logistikgesamtmarkt fokussiert auf die systematische Aufschlüsselung von Branchenumsätzen und deren zugrundeliegenden Logistikkostenanteilen. Bei dieser Annäherung werden die umsatzanteiligen Logistikkosten den jeweiligen Wirtschaftszweigen zugeordnet. Die Ermittlung der Logistikkosten innerhalb der einzelnen Branchen erfolgt auf Grundlage der aktualisierten Methodik von Schwemmer & Klaus (2021)⁶, welche eine differenzierte und präzise Zuordnung sowie Bewertung der Logistikkosten ermöglichten.

Die Gesamtgrösse des Logistikmarktes ergibt sich durch die Addition der Logistikkosten über alle Branchen hinweg. Diese Herangehensweise reflektiert die zentrale Rolle der Logistik als Querschnittsfunktion in der schweizerischen Wirtschaft und berücksichtigt das unterschiedliche Ausmass der Logistikintensität. Diese liegt beispielsweise in der Baubranche deutlich höher als in der Pharmaindustrie.

In der Analyse werden zunächst die Umsätze einzelner Branchen, deren wechselseitige Verflechtungen und die jeweilige Wertschöpfung untersucht. Das Jahr 2024 zeigte bei der Bruttowertschöpfung eine heterogene Entwicklung über die verschiedenen Wirtschaftszweige hinweg. Einzelne logistikintensivere Wirtschaftszweige weisen in den letzten Jahren nur geringe oder gar negative Wachstumsraten aus. Diese Entwicklung reflektiert die verhaltene Konsumstimmung in der Schweiz im Jahr 2024 sowie die Auswir-

kungen des starken Schweizer Frankens, der den Export erschwerte und gleichzeitig Importe verbilligte.

Die Stärke des Schweizer Franken hatte 2024 ambivalente Auswirkungen auf die Logistik. Einerseits dämpfte er die Exportnachfrage, insbesondere in preissensitiven Marktsegmenten, was sich in geringeren Exportvolumina niederschlug. Andererseits wirkte er als Puffer gegen importierte Inflation und hielt die Kosten für importierte Güter, einschliesslich Treibstoffe und Fahrzeuge, in Schranken. Zudem machte er Einkäufe im Ausland für Schweizer Konsumenten attraktiv, was den grenzüberschreitenden E-Commerce stimulierte. Der Auslandsumsatz im E-Commerce wuchs 2024 um 18 % gegenüber dem Vorjahr, hauptsächlich getrieben durch Kleinpaket-sendungen aus Asien.⁷

Insgesamt erzielten alle Branchen in der Schweiz im Jahr 2024 einen Bruttoproduktionswert von 1'839 Mrd. CHF, was einem Anstieg von 1,4 % gegenüber 2023 gleichkommt. Darauf basierend ergibt sich für das berechnete Marktvolumen der Logistik über die nachfrageseitige Annäherung ein Wert von rund 47,5 Mrd. CHF, eine leicht abgeschwächte Steigerung von 0,7 % gegenüber dem Vorjahr. Die nachfrageseitige Methodik bildet besonders gut ab, wie sich Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur auf den Logistikmarkt auswirken. Eine Verschiebung von der Industrie hin zu Dienstleistungen oder zwischen Industrien hat auch Auswirkungen auf die Logistik.



⁷ HANDELSVERBAND.swiss, 2025

Entwicklung des Logistikmarktes



Abbildung 3:
Die Entwicklung des Logistikgesamtmarktes der Schweiz in Korrelation zum BIP

Aus der gleichgewichteten Triangulation der drei methodischen Zugänge resultiert für den Logistikgesamtmarkt 2024 ein Mittelwert von 46,1 Mrd. CHF, was einem Marktwachstum von 1,4 % zum Vorjahr entspricht. Die Bandbreite der Ergebnisse zwischen 44,6 Mrd. CHF (Arbeitsmarktannäherung), 46,2 Mrd. CHF (angebotsseitigen Annäherung) und

47,5 Mrd. CHF (nachfrageseitige Annäherung) gibt einen Korridor für die Schätzungen. Die positive Entwicklung von 1,4 % ist im Kontext der nur leicht positiven bis negativen Marktentwicklungen wichtiger europäischer Handelspartner der Schweiz als Zeichen einer robusten wirtschaftlichen Verfassung der Schweizer Volkswirtschaft zu wer-

ten. Obwohl die Gesamttransportleistung auf Strasse und Schiene in der Schweiz im Jahr 2024 bei 27,9 Mrd. Tonnenkilometer stagniert, wirkte sich nicht zuletzt die für schweizerische Verhältnisse spürbare Inflation von 1,1 % preistreibend und damit nominal stützend für den Logistikmarkt aus.



Der Anteil des wertbezogenen Logistikmarktvolumens am Bruttoinlandsprodukt der Schweiz liegt im Jahr 2024 mit 5,6 % nahezu unverändert im Vergleich zum Vorjahr. In der letzten Dekade schwankte dieser Anteil zwischen 5,5 % und 5,9 %. Die stabile

Entwicklung spiegelt die enge Kopplung des Logistikmarktes an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung wider und lässt darauf schliessen, dass keine strukturellen Verschiebungen zwischen mehr und weniger logistikintensiven Branchen stattfinden.

Prognose 2026

Ein prognostischer Ausblick legt nahe, dass sich der Logistikmarkt Schweiz auch in naher Zukunft leicht positiv entwickeln dürfte. Zwar dürften die aussergewöhnlichen Wachstumswerte der Jahre 2021 und 2022, die massgeblich durch Nachholeffekte nach der Pandemie und durch Inflationseffekte getrieben waren, vorerst unerreicht bleiben. Auch im Lichte der weiter rückläufigen Inflationsrate, die für 2025 auf lediglich 0,2 % geschätzt wird, ist mit einer Normalisierung zu rechnen.^{9,10}

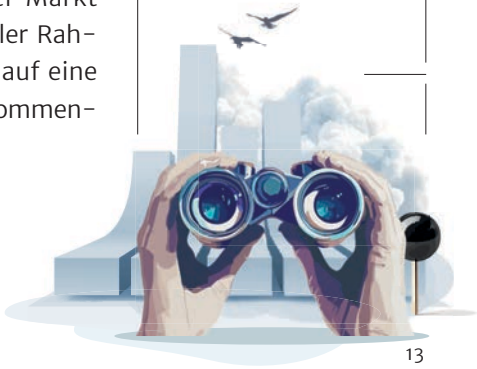
Gestützt auf die Konjunkturprognosen bis in das Jahr 2026 dürfte das Jahr 2025 mit einem geschätzten BIP-Wachstum von 1,4 % ähnlich dynamisch ausfallen wie 2024. Die Expertengruppe Konjunkturprognosen des Bundes berechnete für 2025 eine wirtschaftliche Belebung, die auch dem Logistikmarkt zugutekommen sollte.¹⁰ Bei einem geschätzten Marktwachstum von 1,6 % dürfte der Logistikmarkt in der Schweiz im Jahr 2025 ein Volumen von 46,8 Mrd. CHF erreichen.

Für das Jahr 2026 wird mit einer leichten Abschwächung auf 1,1 % BIP-Wachstum gerechnet, wobei Unsicherheiten durch geopolitische Entwicklungen verbleiben. Mit einer Wachstumsprognose von 0,8 % für den Logistikgesamtmarkt bleibt die positive Entwicklung leicht hinter der gesamtwirtschaftlichen Dynamik zurück. Die Schweizer Exportwirtschaft, die traditionell eine wichtige Quelle für das Logistikvolumen darstellt, könnte

durch protektionistische Tendenzen wie die vereinbarten US-Zölle längerfristig belastet werden.¹¹ Gleichzeitig bietet die starke Binnenwirtschaft der Schweiz mit ihrer hohen Kaufkraft und dem wachsenden E-Commerce weiterhin solide Wachstumsperspektiven für den Logistiksektor, wenn auch nicht im gleichen Ausmass für alle Segmente.

Zu beobachten bleibt die Bedeutung der Nachhaltigkeit als Stellschraube in der Schweizer Logistik. Die Dekarbonisierung des Güterverkehrs, die Elektrifizierung von Fahrzeugflotten und die Optimierung von Transportrouten zur Reduktion von CO₂-Emissionen stehen weit oben auf der Agenda vieler Logistikunternehmen, allein schon aus ökonomischen Erwägungen. Regulatorische Anreize, aber auch die wachsende Nachfrage nach emissionsfreien Logistiklösungen seitens der Kunden treiben diese Entwicklung voran. Investitionen in grüne Logistik werden in den kommenden Jahren weiterhin einen Kostenblock darstellen und gleichzeitig als Differenzierungsfaktor gelten.

Der Schweizer Logistikmarkt steht vor einer Phase moderaten Wachstums, geprägt von strukturellen Veränderungen durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und veränderte Konsummuster. Die Robustheit, die der Markt 2024 und 2025 trotz widriger globaler Rahmenbedingungen gezeigt hat, lässt auf eine leicht positive Entwicklung in den kommenden Jahren schliessen.



⁹ SNB BNS, 2025 ¹⁰ Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-b ¹¹ Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-c

Top 100 Logistikdienstleister der Schweiz

Generelle Informationen



Die Top 100-Liste konzentriert sich auf die Umsätze gewerblich tätiger Logistikdienstleister.

Die Top 100-Liste verschafft einen Überblick über die grössten Logistikdienstleister der Schweiz. Die untersuchten Logistikunternehmen werden anhand eines Umsatz-Rankings sowie der Anzahl der Mitarbeitenden dargestellt. Bei der Ermittlung wird eine Unterscheidung zwischen Umsätzen innerhalb und ausserhalb der Schweiz vorgenommen.

Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

- Der Ausweis der Umsätze erfolgt auf Gesamtunternehmensebene. Segmentspezifische (z.B. KEP-Dienste, Stückgut) Umsatzbeträge werden nicht separat ausgewiesen.
- Herausforderungen der Identifikation und Abgrenzung logistikfremder Umsatzbestandteile. Dadurch können nicht direkt mit Logistikleistungen in Verbindung stehende Umsätze enthalten sein. Dies umfasst z.B.:
 - Für den Kunden entrichtete und später wieder in Rechnung gestellte Zölle. Diese vergrössern das Umsatzvolumen, ohne tatsächlich die Geschäftstätigkeit zu beeinflussen.
 - Umsätze, welche auf Handelsaktivitäten basieren oder andere Mehrwertdienste darstellen.
 - Einheitliche Berücksichtigung der Mehrwertsteuer in den Umsätzen.
- Eventuell auftretende Mehrfachberücksichtigung von Umsätzen (wegen zahlreicher Verflechtungen). Dieser Fall tritt insbesondere dann ein, wenn Leistungen im Subunternehmermodell für andere Logistikdienstleister erbracht werden.



Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zudem zu berücksichtigen, dass die Top 100 nicht den gesamten Logistikmarkt der Schweiz abbildet, sondern sich auf die Umsätze gewerblich tätiger Logistikdienstleister konzentriert. Insbesondere drei Aspekte bedingen, dass die durch die Top 100-Unternehmen erzielten Umsätze systematisch unter dem Wert des Logistikgesamtmarktes liegen:

Erstens werden logistische Eigenleistungen von Industrie- und Handelsunternehmen nicht in der Top 100 erfasst. Dazu zählen insbesondere erbrachte Werkverkehre mit eigenen Fuhrparks sowie unternehmenseigene Lager- und Distributionsstrukturen. Diese Eigenlogistik stellt einen wesentlichen Bestandteil der gesamten Logistikleistung in der Schweiz dar, generiert jedoch keinen Marktumsatz bei den erfassten Logistikdienstleistern und bleibt folglich ausserhalb der Top 100-Betrachtung.

Zweitens berücksichtigt die Liste ausschliesslich die hundert umsatzstärksten Logistikdienstleister. Die Umsätze zahlreicher kleinerer und mittelgrosser Anbieter – und damit ein relevanter Teil des fragmentierten

Schweizer Logistikmarktes – sind in der Top 100 nicht enthalten.

Drittens werden Export- und Importverkehre, die von Logistikunternehmen mit Sitz im Ausland erbracht werden, nur eingeschränkt abgebildet. Dieser Effekt ist insbesondere deshalb relevant, weil ausländische Logistikdienstleister im grenzüberschreitenden Verkehr mit der Schweiz tendenziell stärker aktiv sind als umgekehrt. Schweizer Logistikunternehmen weisen im Vergleich dazu eine geringere Auslandsaktivität auf, sodass sich dieser Effekt nicht gegenseitig aufhebt. Dadurch bleibt ein Teil der grenzüberschreitenden Logistikleistung ausserhalb der Top 100-Statistik.

Vor diesem Hintergrund liefert die Top 100-Liste eine strukturierte Darstellung der führenden Logistikdienstleister in der Schweiz, erlaubt jedoch nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die Grösse des gesamten Logistikmarktes.

Das Ergebnis des Rankings der Top 100 Logistikdienstleister nach Umsätzen ist in Abbildung 4 aufgeführt.



Die Unternehmensstruktur weist im Verlauf der Jahre eine hohe Konstanz auf. Die Top 100 ist ganz überwiegend von Schweizer Unternehmen besetzt, während der Fussabdruck der grössten internationalen Logistikdienstleister noch immer überschaubar bleibt, auch wenn diese vereinzelt, stärker im Markt Fuss fassen.

Allein eine kleine Spitze der Liste kommt auf vierstelligen Beschäftigtenzahlen.

Bei der Mehrheit der Unternehmen sind zwei- bis dreistellige Beschäftigtenzahlen vermerkt, wodurch die fragmentierte und mittelständisch geprägte Branchenstruktur erkenntlich wird.

Hier werden die Top 10 abgebildet.
Die komplette Liste finden sie hier als Download:

> Top 100 Liste 2026

Legende: (Eigene Angabe)
* Hochrechnung/ Schätzung ** Angaben aus öffentlich zugänglichen Datenbanken/ Quellen
¹ Kooperation/ Verbund



Unternehmen				Unternehmensgruppe/ Eigentümer		
Rang						
#	Name	Umsatz 2024 CH (Mio. CHF)	Mitarbeitende 2024 CH	Name	Umsatz 2024 weltweit (Mio. CHF)	Mitarbeitende 2024 weltweit
01	Post CH AG (Logistik-Services)	4.358	21.042	Die Schweizerische Post AG	7.279	35.106
02	Planzer Transport AG	1.090	6.100	Planzer Holding AG	1.200	6.800
03	SBB Cargo AG	732	2.257	SBB AG	9.913	35.569
04	Bertschi AG	700	850	Bertschi Holding AG	1.020	3.200
05	Cargo24 AG¹	650	2.100			
06	Hupac SA	626	730			
07	Galliker Holding AG	605	3.500			
08	Rhenus Alpina AG	448	1.550	Rhenus SE & Co. KG	8.200	41.000
09	Fracht AG	320**	350**	Fracht Group	1.000**	2.700**
10	Camion Transport AG	280	1.500	Jäger Holding AG		

Abbildung 4:
Top 10 Logistikdienstleister im schweizerischen Logistikmarkt

Zukunftsgerichtete Logistikkonzepte im Lichte von Versorgungsansprüchen und infrastrukturellen Kapazitätsengpässen

Schwerpunktthema 01



Der stark verdichtete Personenverkehr beansprucht grosse Anteile der Trassenverfügbarkeiten.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Kapazität der Verkehrsinfrastruktur in der Schweiz zunehmend an strukturelle Grenzen stösst.

Die Logistik im Spannungsfeld zwischen Nachfrageentwicklung und Infrastrukturkapazität

Die Leistungsfähigkeit des Schweizer Verkehrssystems ist eine zentrale Voraussetzung für reibungslos funktionierende Lieferketten und die Versorgung von Wirtschaft und Bevölkerung. Aktuelle Entwicklungen zeigen jedoch, dass die Kapazität der Verkehrsinfrastruktur in der Schweiz zunehmend an strukturelle Grenzen stösst. Die Logistikmarktstudie Schweiz 03/ 2025 dokumentiert einen anhaltenden Anstieg der Stautunden auf dem Nationalstrassennetz: von rund 7'700 Stunden im Jahr 2000 auf über 55'500 Stunden im Jahr 2024. Auch im ersten Halbjahr 2025 wurden mit einem weiteren Anstieg von 14 Prozent zum Vorjahr weiter steigende Verzögerungswerte erfasst, wobei der überwiegende Teil auf systemische Überlastung zurückzuführen war. Damit ist die Strasse in zahlreichen Regionen und Zeitfenstern bereits heute an ihrer Belastungsgrenze angekommen.

Auf der Schiene zeigt sich folgendes Bild: Die Infrastruktur bietet grundsätzlich hohe Kapazitäten, doch ist die nachfrageorientierte Nutzbarkeit für den Güterverkehr durch die begrenzte Verfügbarkeit geeigneter Trassen teilweise eingeschränkt. Der stark verdich-

tete Personenverkehr beansprucht grosse Anteile der Trassenverfügbarkeiten, wodurch flexible Gütertransporte nicht immer uneingeschränkt möglich sind. Doch bei vorausschauender Planung ergeben sich Chancen für planbare, taktgenaue Verkehre. Auf infrastruktureller Ebene stellen Terminalkapazitäten, Gleislängen und regionale Trassenkonkurrenzen wesentliche limitierende Faktoren dar. Der zentrale Engpass der Schiene ist damit weniger die bauliche Kapazität als ihre operative und zeitliche Verfügbarkeit.

Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an Logistik und Transport. Konsumenten erwarten schnelle, individualisierte Lieferoptionen und flexible Zeitfenster. Unternehmen reagieren mit dem Ausbau ihrer logistischen Netzwerke, der Erhöhung von Zustellkapazitäten und dem Einsatz neuer Technologien.

Die Politik wiederum gestaltet Rahmenbedingungen über Verkehrsregime, Emissionsvorgaben oder Anreizmechanismen. Diese Wechselwirkungen stehen in einem dynamischen Beziehungsgeflecht, das sich im Dreiecksmodell von Markt, Unternehmen und Politik abbilden lässt.



Marktentwicklungen wie der deutliche Anstieg des Onlinehandels führen zu wachsendem B2B- und insbesondere B2C-Verkehr, steigenden Paketmengen und einer zunehmenden Zahl von Zustellfahrzeugen in urbanen Räumen. Die Marktakteure reagieren darauf mit Investitionen in neue Depotkapazitäten, zusätzliches Personal, Flottenerweiterungen sowie Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen. Dies verstärkt die Belastung der Verkehrsinfrastruktur, was wiederum politische Massnahmen wie City-Maut, Einfahrtsregelungen oder Emissionsvorschriften auslöst. Entscheidungen in einem der drei Bereiche erzeugen damit regelmässig Rückwirkungen in den

beiden anderen – ein zentrales Charakteristikum des Güterverkehrssektors und ein wesentlicher Kontext für die Betrachtung zukünftiger Lösungsansätze.

Diese Studie untersucht vor diesem Hintergrund, wie bestehende und perspektivische Herausforderungen adressiert werden können. Dazu gehört die Analyse von Kapazitätsgrenzen, die Darstellung zukunftsgerichteter Logistikkonzepte entlang der gesamten Lieferkette sowie die Diskussion von Lösungsansätzen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Konsumenten und Politik.

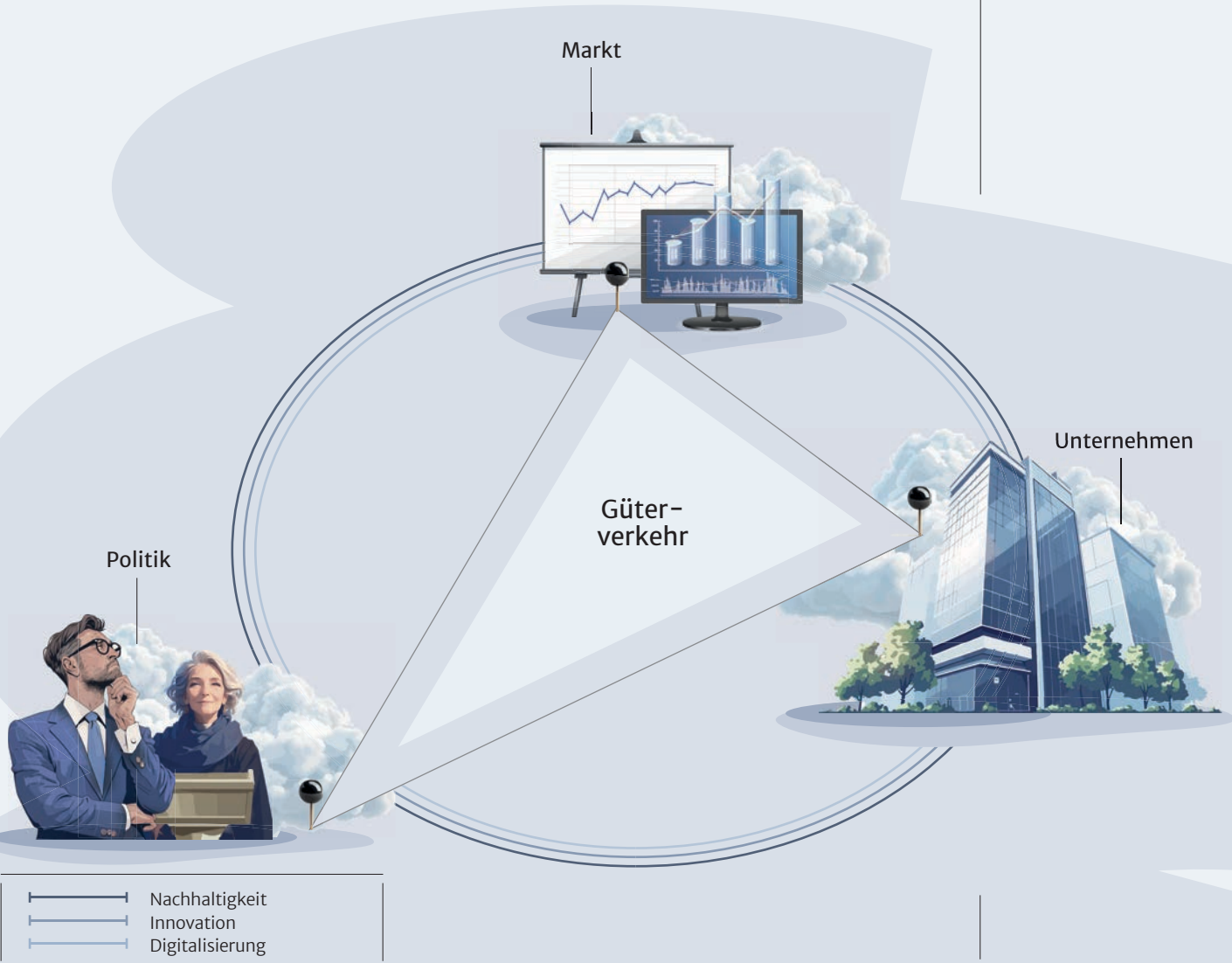


Abbildung 1: Systemelemente im Güterverkehr im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation.¹

¹ Schöder et al., 2024

Rahmenbedingungen und strukturelle Engpässe

Entwicklung der Verkehrsnachfrage bis 2050:

Die ARE-Verkehrsperspektiven 2050 (ARE, 2022) prognostizieren ein langfristig anhaltendes Wachstum der Verkehrsnachfrage. Die Güterverkehrsleistung steigt im Basisszenario bis 2050 um rund 30 %, während insbesondere der Lieferwagenverkehr überproportional zunimmt. Gründe hierfür sind zunehmende Kleinteiligkeit logistischer Sendungen, die Ausweitung des Onlinehandels und Veränderungen in der räumlichen Wirtschaftsstruktur. Das Wachstum im Personenverkehr verstärkt hierbei die Kapazitätskonkurrenzen auf Strasse und Schiene, vor allem in urbanen Räumen und auf Pendlerachsen.

Projektionen verdeutlichen, dass bestehende Kapazitätsengpässe trotz Effizienzgewinnen und technologischem Fortschritt nicht vollständig aufgelöst werden können. Infrastrukturmassnahmen entfalten ihre Wirkung zudem erst mittel- bis langfristig, da sie mit langen Planungs- und Realisierungshorizonten verbunden sind. Vor diesem Hintergrund gewinnen neben dem klassischen Infrastrukturausbau zunehmend operative, organisatorische und nachfrageseitige Lösungsansätze an Bedeutung.

Strasse – Engpässe durch strukturelle Überlastung:

Die Strasse ist für die Güterversorgung der Schweiz unverzichtbar. Sie verfügt über die höchste Netzdichte aller Verkehrsträger und stellt insbesondere für die Feinverteilung, zeitkritische Transporte sowie den Vor- und Nachlauf zu Schienen- und Terminalinfrastrukturen das Rückgrat des Logistiksystems dar. Gleichzeitig weist das Strassennetz in zahlreichen Regionen strukturelle Belastungen auf,

die seine Leistungsfähigkeit zunehmend einschränken.

Ein zentraler Engpassfaktor ist die systemische Überlastung. Mehr als 85 Prozent der Verzögerungen auf dem Nationalstrassennetz sind nicht auf temporäre Störungen wie Unfälle oder Baustellen zurückzuführen, sondern auf Überlastung. Diese tritt vor allem zu Spitzenzeiten auf und betrifft sowohl den Personen- als auch den Güterverkehr. Für logistische Prozesse bedeutet dies eine sinkende Planbarkeit, steigende Kosten und erhöhte Pufferbedarfe. Ein weiterer Engpass ergibt sich aus der zunehmenden Flächenknappheit. Logistikflächen in Metropolregionen und Agglomerationen sind begrenzt und mit hohen Kosten verbunden. Gleichzeitig verstärken Verdichtungsstrategien in Städten den Nutzungskonflikt zwischen Wohnen, Arbeiten, Verkehr und Logistik. Urbane Gebiete fungieren damit als logistische Druckpunkte, in denen räumliche Restriktionen und verkehrliche Belastungen in besonderem Masse zusammenwirken.

Hinzu kommt eine eingeschränkte zeitliche Flexibilität. Nachtfahrverbote begrenzen die Möglichkeiten zur zeitlichen Entzerrung des Güterverkehrs im Vergleich zu anderen europäischen Ländern. Dadurch konzentrieren sich Transportaktivitäten stärker auf Tagesrand- und Spitzenzeiten, was die bestehende Überlastung in der Schweiz zusätzlich verstärkt. In der Gesamtschau ist die Strasse in der Schweiz primär durch einen quantitativen Kapazitätsengpass geprägt. Dieser manifestiert sich sichtbar in Form von Staus und Überlastungen zu bestimmten Zeitfenstern und wird durch Nachfragewachstum, Urbanisierung und steigende Serviceanforderungen weiter verschärft.



Schiene – Engpässe durch Trassenverfügbarkeit und operative Restriktionen:

Aus Nachhaltigkeits- und Kapazitätsperspektive besitzt die Schiene ein hohes Potenzial für den Güterverkehr. Sie ermöglicht insbesondere bei gebündelten Mengen energieeffiziente, emissionsarme und leistungsfähige Transporte über mittlere bis lange Distanzen. Die bestehenden Einschränkungen ergeben sich dabei weniger aus fehlender baulicher Kapazität als aus qualitativen und operativen Restriktionen.

Ergebnisse aus geführten Interviews mit Branchenexperten zeigen, dass die Verfügbarkeit geeigneter Trassen aus Nutzersicht einen zentralen limitierenden Faktor darstellt. Auf stark ausgelasteten Strecken ist die Trassenvergabe durch die hohe Nachfrage des Personenverkehrs geprägt, wodurch die zeitliche und operative Dispositionsfreiheit für den Güterverkehr eingeschränkt ist. Dies betrifft insbesondere Transporte mit kurzfristigem Anpassungsbedarf oder variierenden Fahrzeiten.

Im Vergleich zur Strasse ist die zeitliche Flexibilität des Schienengüterverkehrs geringer. Änderungen in Produktions- oder Distributionsprozessen können nur eingeschränkt in be-

stehende Fahrpläne integriert werden. Gleichzeitig begünstigt dieses System planbare, taktgebundene Verkehrsformen mit hoher Prozessstabilität. Die Nutzbarkeit der Schiene ist damit stärker von vorausschauender Planung und stabilen Transportströmen abhängig. Weitere operative Restriktionen ergeben sich aus infrastrukturellen Rahmenbedingungen, darunter begrenzte Terminkapazitäten, unterschiedliche Gleislängen sowie betrieblich aufwändige Rangier- und Manövrierprozesse. Diese Faktoren führen zu einer heterogenen Nutzbarkeit der Schieneninfrastruktur auf regionaler Ebene. Die regionalen Unterschiede sind deutlich ausgeprägt. Während einzelne Korridore und Standorte über leistungsfähige Anbindungen verfügen, bestehen in anderen Regionen strukturelle Einschränkungen, die die wirtschaftliche Nutzung des Schienengüterverkehrs begrenzen.

In der Gesamtschau verfügt die Schiene über substanzielle strukturelle Kapazitäten, deren Nutzung für den Güterverkehr jedoch operativ und zeitlich eingeschränkt ist. Der Kapazitätsengpass der Schiene ist dabei weniger unmittelbar wahrnehmbar als jener der Strasse, wirkt jedoch auf die Systemleistung in vergleichbarer Weise:

„Auf der Strasse ist der Engpass als Stau sichtbar. Auf der Schiene ist er unsichtbar – in nicht verfügbaren Trassen.“

Vor diesem Hintergrund rücken Logistikkonzepte in den Fokus, die entlang der gesamten Logistikkette ansetzen und darauf abzielen,

bestehende Infrastrukturen effizienter zu nutzen, Verkehrsbelastungen zu reduzieren und die Resilienz logistischer Systeme zu erhöhen.

Logistikkonzepte rücken in den Fokus, die bestehende Infrastrukturen effizienter nutzen.

Marktdynamiken und gesellschaftliche Trends

Die Nachfrage nach Transport- und Logistikleistungen wird in hohem Masse durch das Konsumverhalten sowie durch wirtschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen geprägt. Insbesondere im Konsumgüterbereich haben sich in den vergangenen Jahren Verschiebungen ergeben, die sich unmittelbar auf Verkehrsvolumen, Prozessanforderungen und die Komplexität logistischer Systeme auswirken.

Der Onlinehandel stellt auch zukünftig einen Wachstumstreiber dar. In den ersten drei Quartalen 2025 verzeichnete der Schweizer B2C-Onlinehandel gemäss Angaben des Handelsverband.swiss (2025) ein Umsatzwachstum von rund +9 % und damit eine deutliche Beschleunigung gegenüber dem stationären Detailhandel (+0,6 %). Dieses Wachstum führt zu steigenden Sendungsmengen, einer zunehmenden Kleinteiligkeit logistischer Einheiten sowie zu einer höheren Anzahl von Transport- und Zustellvorgängen. Im Vergleich zu klassischen Distributionsstrukturen mit gebündelten Warenströmen erzeugt der E-Commerce damit einen signifikant höheren Bedarf an Feinverkehren, insbesondere in urbanen Räumen.

Diese Entwicklung wirkt nicht nur mengensteigernd, sondern erhöht auch die Anforderungen an zeitliche Präzision, Flexibilität und Zuverlässigkeit logistischer Prozesse, da ein

wachsender Anteil der Sendungen direkt an Endkundinnen und Endkunden zugestellt wird. Parallel dazu gewinnen individualisierte Liefertooptionen weiter an Bedeutung. Konsumenten erwarten kurze Lieferzeiten, eng definierte Zeitfenster und flexible Zustellformen.

Diese Erwartungen begünstigen eine Fragmentierung von Transportströmen und limitieren die Bündelungsfähigkeit logistischer Prozesse. Insbesondere zeitlich präferierte Zustellungen verstärken ohne Anpassungen die Konzentration von Transportaktivitäten in bestimmten Tagesabschnitten und tragen zur Ausbildung nachfrageseitiger Spitzen bei. Ohne geeignete Gegenmassnahmen führt dies zu einer Verschärfung bestehender Kapazitätsengpässe und zu einer ineffizienten Nutzung vorhandener Infrastrukturen.

Das Wachstum des Onlinehandels geht mit einer hohen Wettbewerbsintensität im KEP-Markt einher. Marktteilnehmer reagieren auf die steigende Nachfrage und den Wettbewerbsdruck unter anderem durch den Ausbau ihrer Flotten, die Erhöhung von Tourenzahlen sowie durch zusätzliche Zustellkapazitäten.

Diese unternehmerischen Anpassungen erhöhen die Auslastung der bestehenden Verkehrsinfrastrukturen und verstärken die systemischen Belastungen, insbesondere in dicht besiedelten Regionen.

Der Onlinehandel stellt auch zukünftig einen Wachstumstreiber dar.

Die beschriebenen Marktdynamiken wirken unmittelbar in das in Abbildung 1 (siehe Seite 20) dargestellte Dreiecksmodell aus Markt, Unternehmen und Politik hinein. Marktentwicklungen führen zu unternehmerischen Reaktionen in Form von Kapazitätsausweitungen, Prozessanpassungen und Serviceinnovationen. Diese wiederum erzeugen verkehrliche, ökologische und räumliche Effekte, die politische Regulierungs- und Steuerungsimpulse nach sich ziehen. Entscheidungen in einem der drei Bereiche beeinflussen damit regelmässig die Handlungsoptionen der jeweils anderen Akteure.

Ergebnisse aus geführten Interviews mit Verladern und Logistikdienstleistern zeigen, dass aus Kundensicht insbesondere kurze Lieferzeiten und zeitlich präferierte Zustellungen – häufig "Next Day" und am Vormittag – nachgefragt werden. Am Markt haben sich hierfür Terminzuschläge etabliert, um planungsseitige Einschränkungen und daraus resultierende Ineffizienzen zu bepreisen. Rückmeldungen aus der Praxis deuten jedoch darauf hin, dass diese Preissignale bislang nur eine geringe Lenkungswirkung entfalten. Logistikdienstleister berichten weiterhin von ausgeprägten nachfrageseitigen Spitzen, die sich negativ auf Auslastung, Tourenstabilität und betriebliche Effizienz auswirken.

Zukunftsfähige Logistikkonzepte entlang der Logistikkette

Vor dem Hintergrund wachsender Verkehrs- und Kapazitätsbeanspruchungen rücken Logistikkonzepte in den Fokus, welche verkehrsträgerintegrierend entlang der gesamten Logistikkette ansetzen. Diese sind darauf ausgerichtet, bestehende Infrastrukturen effizienter zu nutzen, Verkehrsbelastungen zu redu-

Aus systemischer Perspektive zeigt sich damit eine Entkopplung zwischen individueller Lieferpräferenz und gesamtwirtschaftlicher Effizienz. Während einzelne Konsumentenscheidungen rational erscheinen, führen sie aggregiert zu einer Verdichtung von Verkehren in zeitlich und räumlich sensiblen Bereichen. Vor dem Hintergrund einer insgesamt hohen und weiter zunehmenden Kapazitätsbeanspruchung von Verkehrs- und Logistikinfrastrukturen stellt sich zunehmend die Frage, wie logistische Systeme so gestaltet werden können, dass sie sowohl den veränderten Marktanforderungen als auch den bestehenden infrastrukturellen Restriktionen Rechnung tragen. Die Betrachtung einzelner Verkehrsträger oder Prozessstufen greift hierfür zu kurz.

Vielmehr rücken Logistikkonzepte in den Fokus, die entlang der gesamten Logistikkette ansetzen und darauf abzielen, Verkehrs- und Kapazitätswirkungen zu reduzieren, Prozesse zu stabilisieren und bestehende Infrastrukturen effizienter zu nutzen.

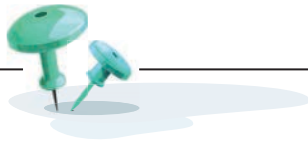
Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über ausgewählte Ansätze für zukunftsfähige Logistikkonzepte entlang der Logistikkette – von der Beschaffungs- über die Produktions- und Distributionslogistik bis hin zur letzten Meile.

zieren und die Resilienz logistischer Systeme zu erhöhen. Im Folgenden werden ausgewählte Ansätze entlang der Logistikkette – von der Beschaffungslogistik über die Produktions- und Distributionslogistik bis hin zu Endkunden über die letzte Meile – systematisch dargestellt.

Von Kundenseite werden kurze Lieferzeiten (Next Day) nachgefragt.



Abbildung 2: Ansatzpunkte für die Gestaltung von Logistikkonzepten innerhalb der phasenspezifischen Teilsysteme der Logistik



Beschaffungslogistik

Herausforderungen:

Die Beschaffungslogistik ist im Lichte globaler Lieferantenstrukturen verbreitet durch internationale Transportketten geprägt, die zum grössten Anteil auf wenigen zentralen Schienen- und Strassenkorridoren erfolgen. Zudem nimmt die schiffseitige Anbindung über den Rhein sowie volumenseitig untergeordnet die Luftfracht eine versorgungskritische Funktion ein. Verzögerungen auf diesen Achsen wirken sich unmittelbar auf Produktions- und Dispositionsprozesse aus.



Ansatzpunkte:

Ein zentraler Ansatz besteht in der Weiterentwicklung synchromodaler Beschaffungsnetzwerke, bei denen Sendungen nicht situativ, sondern strukturell zwischen Strasse und Schiene eingeplant werden. Der Fokus liegt dabei weniger auf kurzfristiger Flexibilität als auf der Stabilisierung von Volumenströmen und der Erhöhung der Planbarkeit.

Digitale Trassen- und Fahrplanplanung ermöglicht eine engere Abstimmung zwischen Produktionsrhythmen und Transportangeboten. Perspektivisch lassen sich feste Trassenfenster als logistische Produktionsslots interpretieren, in denen gebündelte Volumen statt einzelner Sendungen disponiert werden. Dies erhöht die Robustheit internationaler Beschaffungsströme gegen-

über kurzfristigen Störungen. Die Bündelung von Importströmen auf wenige leistungsfähige Gateways trägt zur Entlastung von Terminals und Hauptachsen bei.

Ergänzend gewinnt die frühzeitige Konsolidierung bereits auf Lieferantenseite an Bedeutung, etwa durch regionale Sammelverkehre oder vorgelagerte Konsolidierungspunkte. Die Reaktivierung und gezielte Nutzung von Anschlussgleisen reduziert Umschlagsprozesse und stärkt die Integration der Schiene in internationale Beschaffungsnetzwerke.

Langfristig entsteht so ein selektives, leistungsfähiges Rückgrat des kombinierten Verkehrs, das auf wenige, hochfrequentierte Relationen fokussiert ist.

Produktionslogistik

Herausforderungen:

Produktionsstandorte sind in der Regel durch hohe zeitliche Anforderungen an die Versorgung gekennzeichnet. Gleichzeitig sind Zufahrten zu Industriearealen in vielen Regionen stark belastet, während Schienenanbindungen nicht immer in ausreichender Qualität oder Kapazität zur Verfügung stehen. Diese Rahmenbedingungen erhöhen die Anfälligkeit für Störungen und erschweren stabile Taktverkehre.

Ansatzpunkte:

Regionale Feeder-Systeme, etwa in Form von Cargo-S-Bahn-Ansätzen, ermöglichen eine regelmässige, taktgebundene Anbindung von Produktionsstandorten an leistungsfähige Hauptachsen. Der Mehrwert liegt weniger in der maximalen Geschwindigkeit als in der

Verlässlichkeit und Wiederholbarkeit der Versorgung. Ring- und Shuttle-Konzepte stabilisieren Transportströme und reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Zufahrtsachsen. Produktionsareale können dabei als logistische Cluster verstanden werden, die gemeinsam an das Verkehrsnetz angebunden sind, anstatt isolierter Einzelstandorte.

Auf Werksebene bieten elektrifizierte und perspektivisch autonome Hoflogistiklösungen Potenziale zur Effizienzsteigerung und zur Entkopplung interner Materialflüsse von externen Verkehrsschwankungen. Der logistische Engpass verschiebt sich damit zunehmend an die Schnittstelle zwischen Werk und Verkehrssystem, wo Koordination und Taktung entscheidend werden.

„Wir müssen weg vom Denken in Verkehrsträgern, hin zu verknüpften Systemen.“

Distributionslogistik und letzte Meile

Herausforderungen:

Die Distributionslogistik ist durch eine hohe zeitliche und räumliche Verdichtung geprägt. Insbesondere in urbanen Räumen konzentrieren sich Transport- und Zustellaktivitäten in engen Zeitfenstern. Spitzenbelastungen treffen auf begrenzte Flächenverfügbarkeit, verkehrliche Restriktionen sowie heterogene Empfängeranforderungen und führen zu einer hohen Komplexität in Planung und Ausführung.

Mit dem Wachstum des Onlinehandels und der Zunahme von B2C-Sendungen gewinnt die letzte Meile innerhalb der Distributionslogistik weiter an Bedeutung. Sie ist zugleich der kostenintensivste und am stärksten fragmentierte Teil der Logistikkette. Die Effizienz der Distributionslogistik wird damit zunehmend

durch die Ausgestaltung der letzten Meile bestimmt.

Ansatzpunkte:

Ein zentraler Ansatzpunkt besteht in der zeitlichen Entkopplung von Fernverteilung und letzter Meile. Regionale Verteilzentren und City-Hubs fungieren dabei als Schnittstellen zwischen gebündelten Hauptläufen und der urbanen Feinverteilung. Sie ermöglichen es, Anlieferungen ausserhalb von Spitzenzeiten zu bündeln und die letzte Meile unabhängig vom Fernverkehr zu organisieren. Der Nutzen von Hubs liegt weniger in der physischen Distanzverkürzung als in der Stabilisierung von Zustellprozessen und der Reduktion gleichzeitiger Verkehrsbelastungen.

Die Schiene kann in der Distributionslogistik eine tragende Rolle auf den Hauptläufen übernehmen. Rail-Express-Systeme und direkt geführte Relationen ermöglichen es, Distributionswellen gebündelt und planbar auf der Schiene abzuwickeln. Voraussetzung hierfür sind leistungsfähige Umschlagspunkte sowie standardisierte, möglichst automatisierte Prozesse. Vollautomatisierte KV-Terminals und direkt abgewinkelte Verbindungen reduzieren Rangieraufwände, erhöhen die Taktfähigkeit und verbessern die Integration der Schiene in zeitkritische Distributionsprozesse. In diesem System übernimmt die Strasse primär den Vor- und Nachlauf sowie die Feinverteilung.

Innerhalb der urbanen Distributionslogistik rückt die Ausgestaltung der letzten Meile in den Fokus. Out-of-Home-Lösungen wie Par-

cel-Locker oder Pick-up-Punkte tragen zur Bündelung von Zustellvorgängen bei, sofern sie strategisch platziert sind (Wälchli & Pedrucci, 2025). In der Schweiz entfalten diese Konzepte ihre Wirkung insbesondere dort, wo sie entlang alltäglicher Mobilitätspfade liegen, etwa an ÖV-Knotenpunkten oder Arbeitsorten. Eine flächendeckende Locker-Platzierung hat hingegen nur begrenztes Potenzial, da die Schweizer Konsumentenpräferenz die Heimlieferung bleibt.

Ergänzend wirken differenzierte Zeitfenster- und Preismodelle als nachfrageseitiger Steuerungsmechanismus. Durch transparente Preissignale können Zustellentscheidungen beeinflusst und Spitzenzeiten entzerrt werden. Die letzte Meile wird damit nicht nur operativ, sondern auch verhaltensseitig gestaltet.

Vollautomatisierte KV-Terminals reduzieren Rangieraufwände und verbessern die Integration der Schiene in zeitkritische Distributionsprozesse.



Querschnittliche Enabler entlang der Logistikkette

Die dargestellten Ansätze entfalten ihre Wirkung nicht isoliert auf Ebene einzelner Prozessstufen. Ihre Umsetzbarkeit und systemische Wirksamkeit hängen wesentlich von übergeordneten, phasenübergreifenden Rahmenbedingungen ab. Diese Querschnittsthemen sind nicht als additive Einzelmassnahmen zu verstehen, sondern als aufeinander aufbauende Systemhebel, welche die Nutzung bestehender Infrastrukturen steuern, ermöglichen und langfristig verankern.

Mobility Pricing
als strategischer Steuerungsrahmen:

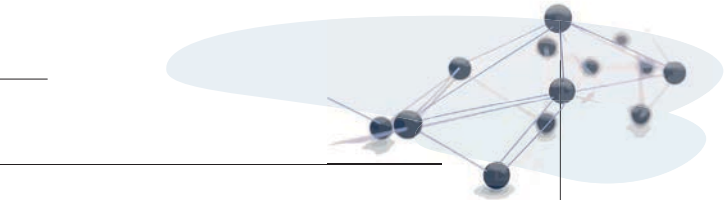
Mobility Pricing bezeichnet die zeitlich, räumlich oder nutzungsabhängige Bepreisung von Verkehrsleistungen mit dem Ziel, Nachfrage zu lenken, Kapazitäten effizienter zu nutzen und Spitzenbelastungen zu reduzieren. Im Güterverkehr ist Mobility Pricing nicht primär als Einnahmeargument zu verstehen, sondern als ordnungspolitischer Steuerungsmechanismus.

Durch zeitlich differenzierte Preissignale können Transportaktivitäten in weniger belastete Zeitfenster verlagert und Verkehrsspitzen auf Strasse und in urbanen Räumen reduziert werden. Räumlich differenzierte Ansätze ermöglichen eine gezielte Entlastung sensibler Zonen. Für die Logistik erhöht Mobility Pricing die Attraktivität gebündelter, planbarer und zeitlich entkoppelter Transportmuster.

Mobility Pricing wirkt dabei als Verstärker der zuvor beschriebenen Logistikkonzepte. Die Bündelung von Volumen auf Hauptläufen, die zeitliche Entkopplung von Fernverteilung und letzter Meile sowie der Einsatz effizienter Zustelloptionen werden wirtschaftlich begünstigt, während ineffiziente Nutzungen bestehender Infrastruktur relativ verteuert werden. Ohne einen solchen Steuerungsrahmen bleiben zentrale Lenkungspotenziale ungenutzt und operative Effizienzgewinne werden durch unverändertes Nachfrageverhalten teilweise kompensiert.

„Mobilitätslenkung wird zukünftig unvermeidbar.

Die Frage ist nicht ob, sondern wann.“



Digitalisierung als operative Voraussetzung:

Digitalisierung bildet die operative Grundlage für die Umsetzung und Feinsteuerung zukunftsfähiger Logistikkonzepte. Sie ermöglicht Transparenz über Verkehrs-, Kapazitäts- und Nachfragesituationen und unterstützt koordinierte Entscheidungen entlang der gesamten Logistikkette. Echtzeitdaten zur Verkehrs- und Kapazitätslage sowie integrierte digitale Planungsinstrumente verbessern die Abstimmung zwischen Strasse und Schiene, insbesondere bei Trassen-, Slot- und Terminalkapazitäten. KI-gestützte Nachfrage- und Kapazitätsprognosen tragen zur Glättung von

Spitzenbelastungen und zur Stabilisierung von Transport- und Zustellprozessen bei.

Darüber hinaus ist Digitalisierung eine zentrale Voraussetzung für Automatisierung. Vollautomatisierte KV-Terminals, standardisierte Umschlagsprozesse und direkt abgewinkelte Relationen im kombinierten Verkehr sind ohne durchgängige digitale Steuerung nicht realisierbar. Digitalisierung übersetzt damit den durch Mobility Pricing gesetzten Steuerungsrahmen in operativ umsetzbare Prozesse.

Infrastruktur- und Standortpolitik als langfristige Verankerung:

Die Infrastruktur- und Standortpolitik verankert wirksame Nutzungsmuster langfristig im System. Aufgrund langer Planungs- und Realisierungshorizonte kommt ihr eine besondere Bedeutung zu. Im Schienengüterverkehr steht der gezielte Ausbau leistungsfähiger, möglichst vollautomatisierter KV-Terminals

im Vordergrund. Diese ermöglichen kurze Umschlagszeiten, hohe Taktfrequenzen und eine zuverlässige Abwicklung gebündelter Volumenströme. Ergänzend gewinnen direkt geführte, standardisierte Relationen im kombinierten Binnverkehr an Bedeutung, um Hauptläufe effizient und planbar abzuwickeln. In urbanen Räumen ist die Sicherung geeigneter Logistikflächen zentral. Re-

gionale Verteilzentren und City-Hubs benötigen langfristig gesicherte Standorte, um ihre Funktion als Schnittstellen zwischen Fernverteilung und letzter Meile erfüllen zu können.

Ziel ist kein flächendeckender Ausbau, sondern eine selektive Stärkung dort, wo Bündelung, Automatisierung und hohe Auslastung realistisch erreichbar sind.

Zusammenführung und Fazit

Die vorliegende Analyse zeigt, dass die zentralen Herausforderungen der Schweizer Logistik weniger aus einem Mangel an Infrastruktur resultieren als aus der zunehmenden zeitlichen und räumlichen Verdichtung von Verkehrs- und Logistikprozessen. Steigende Sendungsmengen, hohe Serviceanforderungen und begrenzte Kapazitäten führen dazu, dass bestehende Infrastrukturen insbesondere zu Spitzenzeiten an ihre Belastungsgrenzen stossen.

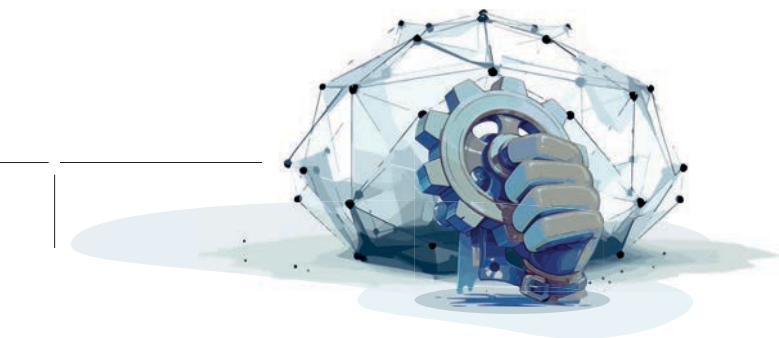
Zukunftsfähige Logistikkonzepte setzen daher nicht primär auf zusätzlichen Ausbau, sondern auf eine effizientere Nutzung bestehender Systeme. Entlang der Logistikkette stehen die Bündelung von Volumen, die zeitliche Entkopplung von Transport- und Zustellprozessen sowie die stärkere Verknüpfung von Strasse und Schiene im Vordergrund. Der kombinierte Verkehr hat das Potenzial, langfristig – stärker als heute – die Rolle eines leistungsfähigen Rückgrats für gebündelte Volumentransporte zu übernehmen, während die Strasse ihre Stärken im Vor- und Nachlauf sowie in der Feinverteilung ausspielt. Die Distributionslogistik, einschliesslich der letzten Meile, wird damit zu einem zentralen Hebel für die Entlastung urbaner Räume.

Die Wirksamkeit dieser Konzepte hängt massgeblich von übergeordneten Rahmenbedingungen ab. Mobility Pricing setzt als ordnungspolitisches Steuerungsinstrument zeitliche und räumliche Anreize für eine effizientere Nutzung der Infrastruktur. Digitalisierung ermöglicht die operative Umsetzung durch verbesserte Transparenz, Prognosefähigkeit und Automatisierung, insbesondere an den Schnittstellen zwischen Strasse und Schiene sowie in automatisierten Umschlagsprozessen.

Eine gezielte Infrastruktur- und Standortpolitik verankert wirksame Nutzungsmuster langfristig im System, wobei der Fokus auf selektiven, leistungsfähigen Knotenpunkten statt auf flächendeckendem Ausbau liegt.

Insgesamt zeigt sich, dass nachhaltige Verbesserungen im Güterverkehr nicht durch einzelne Massnahmen oder Verkehrsträger erreicht werden können. Erforderlich ist ein integriertes Systemverständnis, das Marktanforderungen, betriebliche Logik und politische Rahmenbedingungen miteinander verbindet.

Zukunftsfähige Logistik in der Schweiz bedeutet damit, bestehende Infrastrukturen intelligenter zu nutzen, Nachfrage wirksam zu lenken und Logistik konsequent als vernetztes Gesamtsystem zu gestalten.



Transformation der IT in der Logistik – Strukturelle Herausforderungen, Kostenimplikationen und strategische Leitplanken

Schwerpunktthema 02



Schwerpunktthema 02

Steigende Kundenerwartungen, kürzere
Produktlebenszyklen und instabile Lieferketten
erhöhen den Druck auf Unternehmen,
agiler und reaktionsfähiger zu handeln.

IT als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit der Logistik

Die Logistik-IT befindet sich in einer Phase tiefgreifender und unausweichlicher Transformation. Steigende Kundenerwartungen, kürzere Produktlebenszyklen und instabile Lieferketten erhöhen den Druck auf Unternehmen, agiler und reaktionsfähiger zu handeln. Gleichzeitig treiben technologische Entwicklungen den Aufbau moderner IT-Architekturen voran, die nicht mehr nur Abläufe unterstützen, sondern selbst einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Damit rückt die Aufgabe in den Mittelpunkt, IT von einer stabilitätsorientierten Basisfunktion zu einem aktiven Motor für Zukunftsfähigkeit und Geschäftsentwicklung weiterzuentwickeln.

Daraus ergeben sich zwei grundlegende strukturelle Anforderungen: Erstens müssen Systeme Entscheidungen nahezu in Echtzeit ermöglichen, um auf schwankende Markt- und

Prozessbedingungen angemessen reagieren zu können. Zweitens nimmt die Komplexität stark zu, da entlang der Wertschöpfungskette eine Vielzahl spezialisierter Funktionen digital abgebildet wird. Logistische Abläufe werden dadurch variabler, während sich die IT-Landschaft zunehmend in Richtung modularer, vernetzter Systemarchitekturen bewegt.

Eine zentrale Rolle kommt den Daten zu. Ihr professionelles Management und der schnelle Zugriff werden angesichts wachsender Datenmengen, steigender Kosten, fehlender Fachkräfte und zunehmender Cyberbedrohungen immer wesentlicher. Die strukturellen Herausforderungen sind daher untrennbar mit erheblichen finanziellen Auswirkungen verbunden. Unternehmen müssen diese gezielt analysieren und steuern, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.



Für weiterführende Informationen zum Thema Cyber-Bedrohungen empfehlen wir unsere Ausgabe 2025-01 mit dem Titel "Cyber-Bedrohungen und ihre Auswirkungen auf die Logistikbranche – von Prävention bis Reaktion".



Rolle und Entwicklung der IT in der Logistik

Die IT hat sich in den letzten Jahren von einer unterstützenden Funktion zu einem zentralen Enabler der digitalen Transformation in der Logistik entwickelt. Sie verantwortet heute nicht nur Architektur, Governance und Prinzipien für neue Softwarelösungen, sondern stellt auch sicher, dass diese in die bestehende Enterprise-Architektur integrierbar sind und deren Weiterentwicklung unterstützen. Damit übernimmt die IT ein umfassendes Lifecycle-Management von Anwendungen, inklusive Wiederentwicklung, Betrieb und Infrastruktur.

Ein wesentlicher Treiber der Veränderungen ist die zunehmende Komplexität der Systemlandschaften. Cloud- und IoT-Technologien gewinnen an Bedeutung, treffen jedoch in der Logistik noch häufig auf heterogene On-Premise-Umgebungen und Legacy-Systeme. Der Übergang zu hybriden Architekturen stellt Unternehmen vor Herausforderungen hinsichtlich Latenz, Integration, Datensicherheit und Kostenkontrolle. Gleichzeitig steigen Lizenz-, Infrastruktur- und Integrationskosten, sodass IT zunehmend auch eine betriebswirtschaftlich steuernde Rolle einnimmt. Operativ ist die IT längst essenzieller Bestandteil der Kernprozesse: Prozesslücken in der Supply Chain werden meist durch IT geschlossen, und der störungsfreie Betrieb der Systeme ist Voraussetzung für funktionierende Warenflüsse.

Prozessoptimierungen in der Logistik – von der Digitalisierung früher papierbasierter Abläufe bis hin zum vollständig papierlosen End-to-End-Prozess mit Scanning und automatisierter Erfassung – wären ohne IT nicht möglich. Ziel ist dabei stets, Prozesse effizienter und sicherer zu gestalten und administrativen Aufwand zu reduzieren.

Parallel dazu steigt der Bedarf an Transparenz und Datenaustausch massiv. Kund*innen erwarten heute Echtzeitinformationen zu jedem Schritt einer Lieferung ("gläserne Logistik"). Das Volumen an Schnittstellen, Nachrichten und Datenpunkten wächst exponentiell, was robuste, hochverfügbare und skalierbare Systeme erfordert. Der Wandel hin zu API-basierten Integrationen verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

Die zunehmende Integration logistischer Prozesse in vorgelagerte Bereiche wie Beschaffung, Demand Management und Produktionsplanung führt zu einer immer stärker vernetzten Systemlandschaft – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch entlang der Wertschöpfungskette. Logistikdienstleister müssen Daten nicht nur empfangen und verarbeiten, sondern zunehmend auch für Partner und Kunden aufbereiten, um deren interne Planungs- und Steuerungsprozesse zu ermöglichen.

„Heute wirkt IT noch stark als Automatisierer und technologischer Enabler. In Zukunft jedoch – unterstützt durch KI und weitergehende Automatisierung – wird sie sich zu einem echten Accelerator entwickeln.“

Interview, 2025



¹ Lakhamraju Varma et al. (2025)

Mit Blick in die Zukunft wird die IT in der Logistik ihre Rolle weiter ausbauen. Die Verschmelzung von Informationstechnologie (IT) und Operational Technology (OT), der Einsatz von Robotik, Materialflussrechnern und KI sowie steigende Anforderungen an Echtzeitfähigkeit werden die IT von einem Enabler zu einem strategischen Accelerator machen.

Entscheidungsprozesse werden stärker datengetrieben sein, mit "human in the loop" primär als Kontroll- statt Entscheidungsinstanz. Effiziente Logistik wird damit zunehmend zu einem technologiegetriebenen Wettbewerbsvorteil – und funktionsfähige IT zur geschäftskritischen Grundvoraussetzung für Logistikdienstleister.

Entscheidungsprozesse werden datengetriebener sein, mit "human in the loop" primär als Kontroll- statt Entscheidungsinstanz.



Strukturelle Herausforderungen der IT-Landschaft in der Logistik

Die IT-Landschaft in der Logistik ist traditionell durch zentralisierte, monolithische Systeme geprägt, die hierarchische Planungs- und Entscheidungsstrukturen abbilden.

Von der strategischen Planung bis zur operativen Steuerung werden wertschöpfende und unterstützende Prozesse durch fest integrierte ERP-, WMS- und TMS-Systeme orchestriert. Diese Lösungen gelten zwar als stabil und robust, bieten jedoch nur begrenzte Flexibilität.

Angesichts steigender Anforderungen an Produktvielfalt, Lieferfähigkeit und Resilienz stoßen klassische, auf langfristige Planungszyklen ausgerichtete Systeme zunehmend an ihre Grenzen. Die wachsende Dynamik logistischer Wertschöpfungsnetzwerke erfordert kürzere Reaktionszeiten, geringere Latenzen zwischen Ereignis und Handlung sowie eine deutlich höhere Anpassungsfähigkeit. Dadurch entstehen nicht nur technologische, sondern auch organisatorische Paradigmenwechsel.



Die Best-of-Breed (BoB)-Strategie bedeutet, dass Organisationen für jede einzelne Geschäftsfunktion die jeweils beste spezialisierte Softwarelösung auswählen und diese miteinander kombinieren – anstatt sich auf eine einzige, umfassende Gesamtsuite zu verlassen.¹

Unternehmen reagieren darauf mit einer schrittweisen Abkehr von monolithischen Architekturen ("All-in-One"-Lösung) hin zu modularen, interoperablen Systemlandschaften. Best-of-Breed-Strategien setzen zunehmend auf spezialisierte Softwarekomponenten, ergänzt durch dezentral agierende Geräte, IoT-Lösungen oder agentenbasierte KI, etwa in Form digitaler Assistenten zur operativen Unterstützung. Diese Entwicklung erlaubt eine höhere technologische Flexibilität, führt jedoch gleichzeitig zu einer stärkeren Fragmentierung der Systemlandschaft. ERP-Systeme bleiben zwar das Rückgrat der Unternehmens-IT, doch sie werden zunehmend durch Expertensysteme ergänzt, die über heterogene Datenmodelle, Schnittstellen und Integrationslogiken verfügen. Der Aufwand, funktionale Redundanzen zu vermeiden, Stammdaten konsistent zu halten und End-to-End-Transparenz sicherzustellen, steigt dadurch erheblich.

Die Orchestrierung einer zunehmend fragmentierten Systemlandschaft stellt eine zentrale Herausforderung dar. Unterschiedliche Anwendungen, proprietäre OT-Interfaces sowie ungeklärte "Master/ Slave"-Beziehungen erschweren eine konsistente Architektur und führen zu Datenredundanzen und komplexer Schnittstellenpflege. Parallel dazu wird

Daten-Durchgängigkeit zur kritischen Fähigkeit. Einheitlich gepflegte zentrale Stammdaten – etwa zu Fahrzeugen, Produkten oder Kunden – sind notwendig, um Redundanzen zu vermeiden und stabile, integrierte Prozesse zu gewährleisten. Verstärkt werden diese Herausforderungen durch Conway's Law: Dezentrale Organisationsstrukturen erzeugen dezentrale IT-Lösungen. Unterschiedliche Anforderungen und historisch gewachsene Verantwortlichkeiten treiben die Fragmentierung voran und erschweren Standardisierung und Harmonisierung der IT-Landschaft.

Hinzu kommen technologische Transformationspfade wie der Übergang in die Cloud oder in hybride Architekturen. Viele Logistikunternehmen verfügen weiterhin über umfangreiche On-Premise- und Legacy-Infrastrukturen, sodass Migrationen hohe technische und organisatorische Anforderungen stellen. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen geraten hier an Grenzen: In einem Low-Margin-Geschäft entsteht schnell ein Transformations- und Investitionsstau. Wenn Cloud-Migration, ERP-Ablösung, TMS-Integration und IoT-Anbindung gleichzeitig anstehen, fehlen häufig IT-Ressourcen, Know-how und finanzielle Mittel, um alle Projekte parallel zu stemmen.

“Wir sehen, dass ungefähr ein Prozent der Belegschaft im IT-Bereich tätig ist. Das ist tendenziell, gerade in der Logistik, wo man stark IT-abhängig ist, eher wenig. Man muss daher genau schauen, wie man die vorhandenen Ressourcen am sinnvollsten einsetzt.“

Interview, 2025



² Bögelsack et al. (2022)

Eine weitere strukturelle Herausforderung besteht im Partnermanagement. Unternehmen müssen sorgfältig abwägen, welche Kompetenzen und Systeme sie intern entwickeln (insourcing) und welche sie von spezialisierten Anbietern beziehen (outsourcing). Make-or-Buy-Entscheidungen betreffen nicht nur den Erwerb von Software, sondern auch die Frage, ob genügend internes Know-how vorhanden ist, um externe Partner effektiv zu steuern. Ohne ausreichende interne Expertise droht die Gefahr, technologische und vertragliche Abhängigkeiten nicht kontrollieren zu können. Parallel dazu müssen Unternehmen ihr Target Operating Model laufend anpassen, sodass Verantwortlichkeiten, Skills und Teamstrukturen mit der digitalen Strategie

konsistent bleiben. Insgesamt zeigt sich, dass strukturelle Herausforderungen in der Logistik-IT weniger durch fehlende technische Lösungen, sondern vielmehr durch organisatorische, personelle und integrationsbezogene Faktoren bestimmt werden. Technologische Flexibilität, modulare Architekturen und neue Technologien wie IoT, Cloud und KI eröffnen grosse Potenziale – gleichzeitig erfordern sie neue Skills, stringente Governance, ein professionelles Partnermanagement und eine klare strategische Roadmap.

Entscheidend wird sein, wie gut Unternehmen diese technologischen Entwicklungen mit einer belastbaren organisatorischen Struktur und einer tragfähigen IT-Strategie verbinden können.

Schweizer Logistikunternehmen wendeten im Jahr 2024 durchschnittlich 2 % ihres Umsatzes für IT-Kosten auf.

Umfrage, Top 100

IT-Kostenstrukturen & Optimierungsansätze in der Logistik

Die Kostenstrukturen der Logistik-IT sind stark von der jeweiligen Sourcing- und Infrastrukturstrategie geprägt und lassen sich nur bedingt pauschalisieren. Unternehmen mit hohen Eigenentwicklungsanteilen weisen deutlich höhere Aufwände in der Softwareentwicklung auf, während Organisationen mit grossen On-Premise-Landschaften primär durch Infrastruktur- und Lizenzkosten belastet sind. Neben Personalkosten – die insbesondere bei eigenentwicklungsorientierten Unternehmen den grössten Anteil ausmachen – prägen insbesondere Ausgaben für Rechenzentren, Cloud-Services sowie externe Dienstleistungen die Gesamtkostenstruktur.

Ein zentrales Merkmal der Branche ist die starke Abhängigkeit von On-Premise-Infrastruktur, was insbesondere Sicherheits-, Wartungs- und Skalierungskosten erhöht. Die zunehmende Nutzung von Hyperscaler-Diensten (Workplace-Tools, API-Nutzung, SaaS-Subscriptions) verschiebt diese Kosten in Richtung OPEX-Modelle, führt jedoch gleichzeitig zu neuen Abhängigkeiten und eingeschränkten Wechselemöglichkeiten. Besonders im Bereich Arbeitsplatz- und Kollaborationstechnologien steigen die Lizenzkosten signifikant, teils unabhängig davon, ob sämtliche Funktionen im operativen Bereich tatsächlich einen Mehrwert stiften.



Hyperscaler sind große Public-Cloud-Anbieter wie Amazon Web Services, Microsoft Azure und Google Cloud, die extrem skalierbare, global verfügbare IT-Infrastrukturen und Cloud-Services bereitstellen. Sie betreiben hochstandardisierte Rechenzentren mit praktisch unbegrenzter Kapazität und ermöglichen Unternehmen, IT-Ressourcen flexibel, automatisiert und weltweit bereitzustellen.²

IT-Kosten 2024 als Anteil am Umsatz (%)

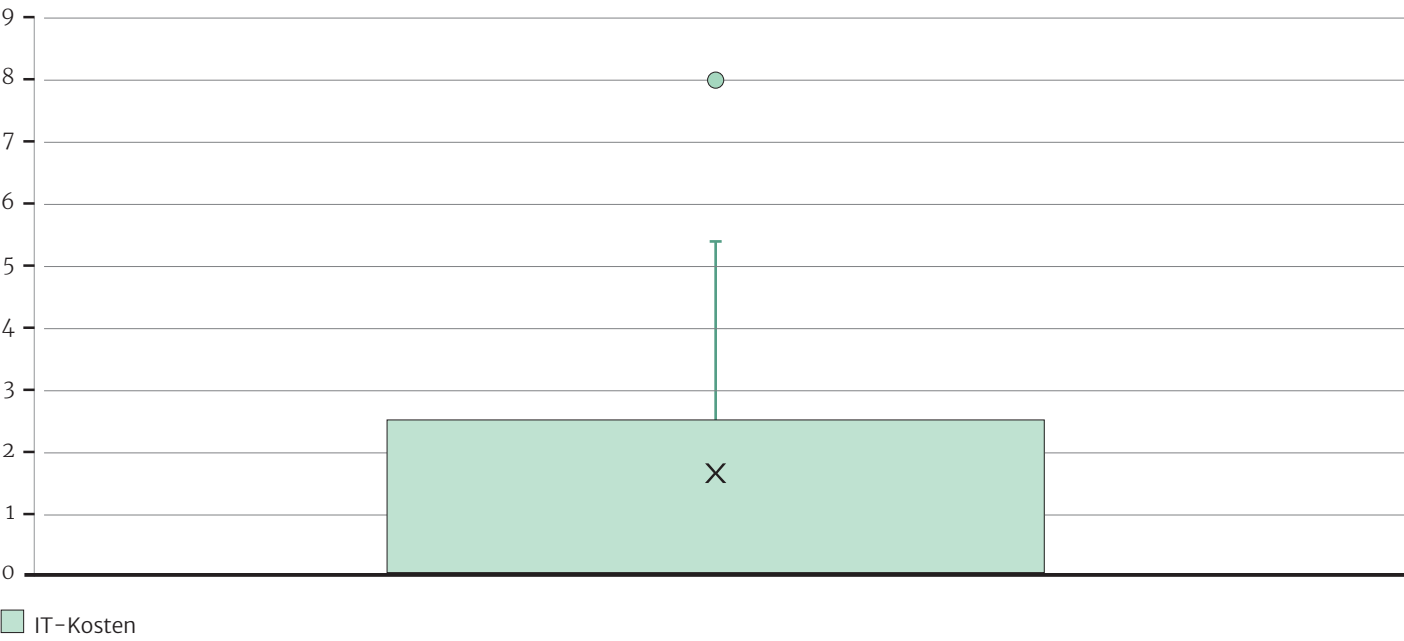


Abbildung 1:
Wie hoch sind die IT-Kosten in Ihrem Unternehmen im Jahr 2024, gemessen in Prozent vom Umsatz?

Auf Basis der von 30 Schweizer Logistikunternehmen selbst gemeldeten Daten zeigt sich eine deutliche Fokussierung bestimmter Kostentreiber in der IT. Den größten Anteil der IT-Kosten machen die Ausgaben für IT-Personal aus, die bei vielen Unternehmen rund ein Drittel bis knapp die Hälfte der Gesamtkosten betragen und damit den zentralen Kostenblock darstellen. Ebenfalls bedeutend sind Hardware und In-

frastruktur sowie Wartung und Support, die typischerweise zwischen etwa 15 und 20 Prozent liegen. Die Kosten für Softwarelizenzen bewegen sich im mittleren Bereich, während die Ausgaben für Cloud Services stark variieren: Einige Unternehmen investieren nur geringe Anteile, andere hingegen sehr hohe Beträge von bis zu über 60 Prozent. Die IT-Sicherheitskosten fallen im Vergleich dazu geringer aus und lie-

gen bei den meisten Unternehmen um die 10 Prozent. Auffällig sind einzelne Ausreisser, insbesondere bei Cloud Services und Softwarelizenzen, sowie ein hoher Spitzenwert beim IT-Personal von rund 50 Prozent, was auf besondere Investitionsschwerpunkte, eine starke Cloud- oder Lizenzabhängigkeit oder eine personalintensive IT-Organisation einzelner Unternehmen hindeutet.

Den größten Anteil machen die Ausgaben für IT-Personal aus.



Prozentuale Verteilung der totalen IT-Kosten nach Bereichen (%)

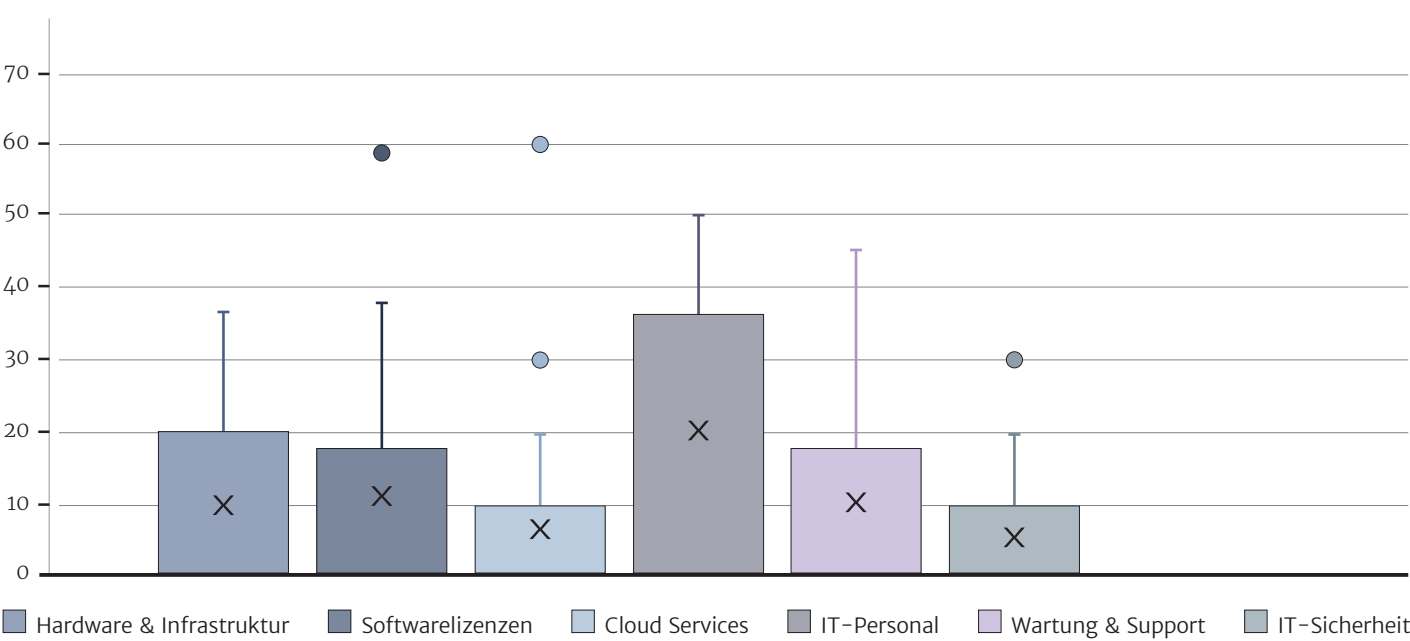


Abbildung 2:
Wie verteilen sich Ihre IT-Kosten auf die folgenden Bereiche (Summe = 100%)?

Zur Kostenoptimierung setzen Logistikunternehmen auf mehrere komplementäre Hebel. Auf operativer Ebene werden IT-Betriebsprozesse standardisiert und zunehmend automatisiert – etwa durch Bots, die Supportanfragen, Wissensmanagement oder einfache Routineabläufe übernehmen und damit Kapazitäten freisetzen. Zusätzlich entstehen durch konsolidierte Beschaffung, den Einsatz von Template-Ansätzen und eine klar definierte technische Architektur Synergien, die Wiederholungsaufwände und redundante Funktionen wirksam reduzieren.

Parallel gewinnt ein professionelles Vertrags- und Partnermanagement an Bedeutung. Unternehmen achten verstärkt auf modulare Architekturen, um Abhängigkeiten zu verringern, und auf transparente Preismechanismen in Softwareverträgen, beispielsweise durch Indexierungsmodelle. Zugleich werden externe Anbieter zunehmend kritisch ge-

prüft, um Verträge so auszugestalten, dass Flexibilität, Skalierbarkeit und Kostenkontrolle langfristig gewährleistet bleiben. Dies gilt besonders für Cloud-Dienstleistungen, deren betriebliche Vorteile häufig mit schwer prognostizierbaren Lizenz- und Nutzungskosten verbunden sind.

Ein weiterer zentraler Hebel liegt im strukturierten Umgang mit der fragmentierten Systemlandschaft. Templatebasierte Standardisierung, gemeinsame Plattformen und wiederverwendbare Architekturbausteine schaffen technische und organisatorische Effizienz, während gezielte Abweichungen dort erlaubt bleiben, wo spezifische logistische Anforderungen dies notwendig machen. Einige Unternehmen verfolgen ergänzend die Eigenentwicklung zentraler Systeme, um generische, langfristig stabile Lösungen zu erhalten, die modular durch spezialisierte externe Services ergänzt werden können. Eine

pragmatische Cloud-Strategie unterstützt dieses Vorgehen: Cloud wird eingesetzt, wo sie wirtschaftliche Vorteile bietet, jedoch nicht als dogmatischer Grundsatz. Die Wirksamkeit aller Maßnahmen hängt letztlich von einer konsequenten Steuerung ab. Dazu zählen ein regelmässiges Challengen bestehender Lösungen, die Prüfung von Alternativen und eine klare Bewertung des erzielten Nutzens.

Ebenso wichtig sind eine sauber geführte Lizenzverwaltung sowie transparente Verantwortlichkeiten, um unkontrollierte Kosten – etwa durch leicht abonnierbare Softwarepakete – zu vermeiden. Wo sinnvoll, werden Ausgaben durch gemeinsame Beschaffung und Rahmenverträge gebündelt. Darüber hinaus trägt die Eigenentwicklung kritischer Kernprozesse dazu bei, Abhängigkeiten von teuren Standardanbietern zu reduzieren und langfristig wirtschaftliche Spielräume zu sichern.

Cloud-Transition: Chancen, Risiken und Erfahrungen

Die anfängliche Skepsis gegenüber der Cloud hat deutlich abgenommen. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Transformation selbst: Migrationen verursachen hohen Projektaufwand, und in politischen oder regulatorischen Unsicherheitsphasen kommt es zu "Wellenbewegungen", in denen Unternehmen aus Datenschutz- oder Souveränitätsgründen wieder stärker über On-Premises- oder dedizierte Serverlösungen nachdenken. Ein klarer Trend zu "nur Cloud" oder "nur On-Prem" ist nicht erkennbar; vielmehr etablieren sich Hybrid- und Multi-Cloud-Architekturen als Standard – ergänzt um Edge-Cloud-Lösungen in Logistik und Produktion, um Latenzanforderungen etwa in Lagerhallen oder an SCADA-/SPS-Systemen zu erfüllen.

Gleichzeitig werden die Abhängigkeiten von Hyperscalern und großen Softwareanbietern als zentrales Risiko wahrgenommen. Viele Anbieter drängen ihre Kunden mit Produktpolitik und Releasezyklen faktisch in Cloud-only-Modelle, oft mit engen Migrationsfristen und kaum realistischen Zeitfenstern für einen Technologiewechsel. Vendor-Lock-in manifestiert sich dann in späteren, teils erheblichen Preissteigerungen, denen Unternehmen nur schwer entkommen. Hinzu kommt, dass Ausfälle großer Cloud-Provider zwar formal

innerhalb der SLA-Toleranzen liegen, für Logistikunternehmen aber operative Risiken und signifikante Auswirkungen auf die Supply Chain verursachen. Vollständige Provider-Redundanz wäre zwar technisch möglich, ist aber häufig ökonomisch und organisatorisch kaum beherrschbar.

Dem stehen erhebliche Vorteile der Cloud gegenüber: hohe Skalierbarkeit, die Möglichkeit, Ressourcen und neue Services sehr schnell bereitzustellen, sowie ein Sicherheitsniveau, das viele Unternehmen selbst nicht erreichen könnten. Standardisierte Sicherheits- und Infrastrukturservices erleichtern den Betrieb, verändern aber auch die Kompetenzprofile in der IT – klassische "Server-Spezialisten" werden weniger gebraucht, während Architekten, Cloud Engineers und Security-Experten zunehmend wichtiger werden.

Insgesamt dominiert ein risikobasierter Ansatz: Unternehmen wägen systematisch ab zwischen Innovation, Latenz, Kontrolle und digitaler Souveränität und entscheiden bewusst, welche Workloads in die Public Cloud gehen, welche On-Prem oder am Edge verbleiben und wie mit unvermeidbarer Abhängigkeit von großen Anbietern umzugehen ist.

Die anfängliche Skepsis gegenüber der Cloud hat deutlich abgenommen.



Lizenz- und Service-Management

Das Lizenz- und Servicemanagement wird als ein zentrales und dauerhaft relevantes Handlungsfeld beschrieben. Mit der starken Marktstellung großer Anbieter wie Microsoft, SAP und weiterer Hyperscaler sowie dem Trend zu Subskriptions- und Cloud-basierten Modellen nimmt die Komplexität der Lizenzlandschaften deutlich zu. Als besonders problematisch gilt die fehlende Transparenz über den tatsächlichen Lizenzbestand und die Nutzungssituation. In vielen Unternehmen hat sich eine ausgeprägte Schatten-IT etabliert, insbesondere dadurch, dass Fachbereiche eigenständig Cloud-Tools oder SaaS-Lösungen beschaffen. Diese verursachen zwar initial vermeintlich geringe Kosten, führen jedoch mittelfristig zu redundanten Applikationen, unkoordinierten Lizenzbeständen und steigenden Betriebs- und Integrationsaufwänden.

Der Kern des Problems liegt häufig in einer unzureichenden Verzahnung von Business und IT: Wird die IT in der Toolauswahl und bei Lizenzentscheidungen nicht systematisch eingebunden, können funktionale Überschneidungen, Synergien und Skaleneffekte weder identifiziert noch gezielt gehoben werden.

Unternehmen mit einem höheren Reifegrad im Lizenzmanagement begegnen diesen Herausforderungen durch klare Governance- und Beschaffungs-

prozesse. Dazu zählen digitalisierte Contract- und Lizenzmanagementsysteme, die Verträge, Laufzeiten, Kündigungsfristen und zugehörige Lizenzen systematisch erfassen und überwachen. Bereits in der Vertragsverhandlung wird verstärkt darauf geachtet, adäquate Lizenzmodelle (z.B. Per-User- vs. Concurrent-User-Modelle) zu wählen, um spätere Kosten-Eskalationen zu vermeiden. Auf Endbenutzerebene kommen Servicekataloge und Plattformen wie ServiceNow zum Einsatz, über die Software standardisiert angefragt werden kann – eingebettet in klare Freigabeprozesse, ein erhöhtes Kostenbewusstsein sowie regelmäßige Überprüfungen (z. B. Analyse der letzten Zugriffe, Herabstufung oder Entzug von Premium-Lizenzen). Ergänzend reduzieren technische Maßnahmen wie Endpoint-Agenten, URL-Sperren, Monitoring installierter Software sowie der Verzicht auf Firmenkreditkarten für spontane Softwarekäufe das Risiko unkontrollierter Beschaffungen und ungewollter Lizenzvermehrung.

Gleichzeitig bleibt das Risiko von Vendor-Lock-in im Lizenzkontext kaum vollständig vermeidbar, insbesondere im Umfeld großer monolithischer ERP-Suiten. Einige Unternehmen versuchen gegenzusteuern, indem sie zentrale Kernmodule inhouse entwickeln und Standardsoftware primär für periphere Funktionen nutzen. Auf organisatori-

scher Ebene wird deutlich, dass differenzierte Rollen- und Berechtigungskonzepte eine entscheidende Stellschraube darstellen: Lizenzkosten lassen sich nur nachhaltig optimieren, wenn Prozesse, Organisation und Rollen so gestaltet sind, dass nicht "praktisch jede:r jedes Modul" benötigt. Wiederkehrende Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende hinsichtlich Lizenz- und Betriebskosten sowie eine klar verankerte, top-down getragene IT-Business-Governance gelten daher als wesentliche Hebel, um Kosten zu steuern und Risiken zu begrenzen.

Insgesamt zeigt sich ein struktureller Engpass in der ausgeprägten Abhängigkeit von einzelnen Softwareanbietern und deren proprietären Lizenzmodellen. Die daraus resultierenden Vendor-Lock-in-Effekte beschneiden die technologische Flexibilität und Innovationsfähigkeit von Logistikunternehmen erheblich. Komplexe, teilweise intransparente Lizenzstrukturen erschweren ein zentrales, strategisch ausgerichtetes Management der IT-Ressourcen und tragen zu mangelnder Kostentransparenz sowie einer ineffizienten Nutzung vorhandener Systeme bei. Hohe Lizenzkosten in Verbindung mit fehlendem oder nur unzureichend ausgeprägtem aktivem Lizenzmanagement verstärken diese Problematik zusätzlich.



Zukünftige IT-Strategien in der Logistik

Mit Blick auf die Zukunft entsteht ein Bild kontinuierlicher Erneuerung bei gleichzeitiger Prinzipientreue. Viele Logistikunternehmen stehen vor der Aufgabe, über Jahre gewachsene, teils hochindividuelle Altsysteme abzulösen, deren Softwarearchitektur nicht mehr zeitgemäß ist. Strategisch zentrale Fragen sind dabei: Setzt man erneut auf Individualsoftware oder wechselt man zu Standardlösungen? Welche Auswirkungen hat das auf Prozesse, Organisation, Change Management und Betrieb? Solche Ablösungsprojekte werden als eine der größten Herausforderungen der kommenden Jahre betrachtet.

Parallel dazu läuft in vielen Konzernen eine systematische Applikationsrationalisierung: Hunderte oder gar Tausende Anwendungen sollen konsolidiert werden, um Kosten zu senken, Komplexität zu reduzieren und Prozesse zu harmonisieren – insbesondere in nicht differenzierenden Bereichen wie Finance oder HR, während in Kernbereichen wie der Logistik gezielt differenzierende Fähigkeiten erhalten bleiben.

Technologisch rückt insbesondere Künstliche Intelligenz in den Fokus, jedoch mit einem stark nutzenorientierten, pragmatischen Blick. GenAI und Large Language Models werden vor allem dort als vielversprechend wahrgenommen, wo konkrete Probleme gelöst werden können: etwa bei der Bereitstellung mehrsprachiger Arbeitsanweisungen für heterogene Belegschaften, in Control-Tower-Lösungen und Dashboards zur End-to-End-Transparenz

Logistik-IT wird geschäftskritisch, komplexer und datengetriebener. Fragmentierung ist unvermeidbar – entscheidend ist ihre Beherrschbarkeit.

Kosten steigen weiter, können aber durch klare Architektur, gute Lizenzführung und enge Abstimmung zwischen IT und Logistik kontrolliert werden.



Der Fokus verschiebt sich von einer starren, zehnjährigen IT-Roadmap hin zu einem robusten Prinzipienrahmen, innerhalb dessen Technologien wie Cloud, AI IoT oder Plattformen situativ eingesetzt werden.





ASTAG. (2025).

ASTAG–Strassentransport–Kosten–index per 01.01.2026.

Abgerufen am 02.12.2025 von:

https://www.astag.ch/fileadmin/Files/Bilddatenbank–Stock/1–Wissen/3–Betriebswirtschaft/Be–rechnungsgrundlagen/Strassen–transport–Kostenindex/251107–ASTAG_Index_2026_Indi–ce_2026.pdf

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–a).

04 Volkswirtschaft: Volkswirtschaft–liche Gesamtrechnung der Schweiz im Jahr 2024.

Abgerufen am 19.11.2025 von:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home/statisticas/economia–publica.gnpdetail.2024–0726.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–b).

Konjunkturprognose: Prognose Schweiz.

Abgerufen am 16.12.2025 von:

<https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftslage/Konjunkturprognosen/2025–4–kt–prognose–seco.pdf.download.pdf/2025–4–KT–Prognose–SECO.pdf>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–c).

Medienmitteilung: Konjunkturprognose: US–Zölle belasten Schweizer Industrie, Unsicherheit bleibt hoch.

Abgerufen am 19.11.2025 von:

<https://www.news.admin.ch/de/newnsb/6WglYKFGzzlTbMjF–PSq6U>

Bundesamt für Statistik (BFS). (o. D.).

Landesindex der Konsumenten–preise.

Abgerufen am 26.11.2025 von:

<https://lik–app.bfs.admin.ch/de/lik/rechner?periodType=Monat–lich&basis=AUTO&start=11.2024&ende=11.2025>

Eidgenössische Postkommission PostCom (2025).

Jahresbericht 2024.

Abgerufen am 26.11.2025 von:

https://www.postcom.admin.ch/inhalte/PDF/Jahresberichte/JV2024/Jahresbericht_Postcom_DE.pdf

HANDELSVERBAND.swiss. (2025).

Schweizer Online–Konsum wächst im Jahr 2024 erneut um 3,5 Prozent – Grösste Gewinner CH–Marktplätze.

Abgerufen am 26.11.2025 von:

<https://handelsverband.swiss/news/schweizer–online–konsum–waechst–im–jahr–2024–erneut–um–3–5–prozent–groesste–gewinner–ch–marktplaetze/>

Post CH. (2024).

Medienmitteilungen: 1,7 Prozent mehr Lohn für die Postmitarbeitenden.

Abgerufen am 26.11.2025 von:

<https://www.post.ch/de/ueber–uns/aktuell/2024/1–7–prozent–mehr–lohn–fuer–die–postmitarbeitenden>

Schwemmer, M. & Klaus, P. (2021).

TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2021/2022.

Abgerufen am 04.11.2025 von:

DVV Media Group.

SNB BNS. (2025).

Bedingte Inflationsprognose der SNB.

Abgerufen am 02.11.2025 von:

<https://data.snb.ch/de/topics/snb/cube/snbiprogq>

SRF. (2025).

Tanken in der Schweiz: Wo Sie 2024 den Tank am günstigsten und wo am teuersten füllten – eine Analyse von rund 3500 Schweizer Tankstellen.

Abgerufen am 26.11.2025 von:

https://www.srf.ch/news/schweiz/benzinpreis–schweiz–das–waren–2024–die–guenstigsten–tankstellen–im–land?srq_shorturl_source=benzinpreise

ARE (2022).

Schweizerische Verkehrsperspektiven 2050 – Schlussbericht.

Abgerufen am 15.11.2025 von:

<https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien–und–publikationen/publikationen/verkehr.html>

Handelsverband.swiss (2025).

Umsatzentwicklung Schweizer Detailhandel im ersten Halbjahr 2025: Gesamt +0.4% | Online +8%.

Abgerufen am 03.12.2025 von:

<https://handelsverband.swiss/news/umsatzentwicklung–schweizer–detail–handel–im–ersten–halbjahr–2025–gesamt–0–4–online–8/>

Schöder, D., Häberle, L. & Stölzle, W. (2024).

Güterverkehr in der Gesamtschau der Wirkungszusammenhänge. In W. Stölzle, D. Schöder & L. Häberle (Hrsg.), Güterverkehr kompakt (2. Aufl., S. 395–397). De Gruyter Oldenbourg.

Wälchli, T. & Pedrucci, T (2025).

Strategic Adoption of Out–of–Home Delivery in European Parcel Logistics.

Abgerufen am 07.12.2025 von:

https://cdn.website–editor.net/s/9e0075c296864300be7d5ca05076f095/files/uploaded/OOH+Study+Paper+2025+vFinal.pdf?Expires=1769712208&Signature=PhTmlXuL5oYal5vQhQ522Zanqv2SkTjkEqfhTXP–d3sDiNEj6MrmfvstYAqqf9FKOlCrFOTGioosLxzfuq7jhEjFZ1n–2V%7ElwVWUqdKZBABoZTjOrgyuaUp8%7EwaMsDUH2ewbAnM6fgUQ5heuoHVsXobJzpuBjdfCIQ8Zkc9nZavtMemiKMda7GAtporP8tRYDaXhOpzHmtgMnDDwbOSC8WUh5O–ZU%7E72Zj9MR2lfZH%7EuiupokzkKrOwzAhlCgNSLqF4TeUhUlrcDpBZOareoLWmpsnw7XOVUuUivrZDefxmDpXFtgXUF8cd38–szlQN–cxnNGxpwihaeXOU2jgla9g____&Key–Pair–Id=K2NXBXLFO10TJW

Bayhan, H., Ebel, D., Erler, T., Kiebler, L., Schmelzpfenning, K., & Forsthövel Schulze, R. (2021).

Logistik im Wandel.

Abgerufen am 07.12.2025 von:

www.warehouse–logistics.de

Bögelsack, A., Chakraborty, U., Kumar, D., Wolz, E., Rank, J., & Tischbierek, J. (2022).

SAP S/4 HANA–Systeme in Hyper–scaler Clouds (1st ed.). Springer Vieweg Wiesbaden.

Abgerufen am 07.12.2025 von:

<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978–3–658–34475–7>

Lakhamraju Varma, M., Macha Babu, K., Metha, S., Rai, A., & Miriyala Sagar, N. (2025).

Best of Breed vs. Single Suite: The Strategic Advantage of Multi–Tool Integration in Enterprise Resource Planning. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10(23s), 663–671.

Abgerufen am 07.12.2025 von:

<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i23s.3763>



Herausgeber:
GS1 Switzerland

Erstellung und Redaktion:
Universität St. Gallen

Praxistransfer:
Trägerschaft Logistikmarktstudie



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions- und Supply Chain Management (PSCM-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz

Danksagungen

Unser besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die mit ihrem Wissen und Engagement zum Gelingen dieser Ausgabe beigetragen haben, sowie der Trägerschaft für ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung.

Ebenso danken wir weiteren Experten im Bereich Logistik und Supply Chain Management für ihr wertvolles Wissen und ihre Unterstützung.



Prof. Dr. Julia Arlinghaus
Institutsleiterin

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen



Dr. Ludwig Häberle
Vizedirektor

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen



Nadine Häberle
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Produktions- und Supply Chain Management – Universität St.Gallen



01