november 2026

Sectorstudie 2026 Transport en Logistiek

Verschuivende goederenstromen



De impact van geopolitiek op transportbedrijven

TVM Panteia ING TLN

Colofon

Auteurs

S. van der Meulen	Panteia
T. van Eeken	Panteia
M. Kindt	Panteia

Redactie

E. Slaaf	ING
L. Vanhove	ING Belgium
R. Kuipers	TVM
T. van Noort	TVM
M. Durnez	TVM Belgium
P. Poppink	TLN

ING Sector Banking

E. Slaaf	06 10 10 58 28

TVM

T. van Noort	06 42 45 74 93

Transport en Logistiek Nederland

P. Poppink	06 22 91 51 28

Opmaak

TVM

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam, Transport en Logistiek Nederland, gevestigd te Zoetermeer en TVM verzekeringen N.V., gevestigd te Hoogeveen en slechts bedoeld ter informatie van hun cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. betrekken hun informatie van betrouwbaar geachte bronnen en hebben alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij hun visie in dit rapport hebben gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. geven geen garantie dat de door hun gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. noch één of meer van hun directeuren of werknemers aanvaarden enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

1 Inleiding 5

2 Het nieuwe geopolitieke speelveld 6

2.1 Staten en bedrijven zijn afhankelijk van elkaar 6

2.2 Geopolitiek raakt de korte en de lange termijn 7

2.3 Het geopolitieke klimaat verandert 7

2.4 De sector transport en logistiek is extra kwetsbaar 8

3 Van geopolitiek naar logistiek 10

3.1 Geopolitiek werkt door via behoeften, locaties en weerstand 10

3.2 Goederenstromen in beeld 11

3.3 Oorlogen en conflicten zorgen voor fysieke verstoringen 15

3.4 Handelsbeperkingen zorgen voor economische verstoringen 19

3.5 Landen herpositioneren zich door strategische keuzes 20

3.6 Kritieke grondstoffen creëren afhankelijkheden 22

4 Transport en logistiek in het nieuwe speelveld 24

4.1 Nieuwe goederenstromen brengen uitdagingen en kansen 24

4.2 Verschuivende stromen in drie deelmarkten 25

4.3 Praktijkvoorbeelden van strategische wendbaarheid 30

5 Strategische ontwikkelpaden 33

Onderzoeksverantwoording 38

Voorwoord



Erik Slaaf
Sector Banker Transport en Logistiek
ING



Ronald Kuipers
Commercieel Directeur Nederland
TVM



Jan Boeve
Algemeen directeur
Transport en Logistiek Nederland

ING, TVM, TLN en Panteia hebben een jarenlange samenwerking voor het organiseren en uitvoeren van sectorstudies in transport en logistiek. In deze sectorstudies gaan wij in op de trends en ontwikkelingen die spelen in een bepaalde deelmarkt of op een bepaald thema.

Dit jaar staat de sectorstudie in het teken van geopolitiek en de impact daarvan op de sector transport en logistiek. De afgelopen jaren zijn geopolitieke spanningen in een stroomversnelling geraakt. Internationale spanningen, handelsbeperkingen en conflicten zorgen ervoor dat bestaande patronen in transport en logistiek onder druk komen te staan. Voor een sector die van oudsher sterk internationaal georiënteerd is, zijn deze ontwikkelingen van cruciaal belang.

Deze sectorstudie verkent wat geopolitiek is, hoe geopolitiek van invloed is op goederenstromen en hoe transport- en logistieke bedrijven daarmee om moeten gaan. Op basis van uitgebreid onderzoek en gesprekken met bedrijven uit de sector wordt inzicht gegeven in actuele ontwikkelingen en de wijze waarop bedrijven hierop kunnen anticiperen.

Wij hopen dat deze studie ondernemers in transport en logistiek inspireert om niet alleen te kijken naar de uitdagingen van vandaag, maar ook naar de kansen die ontstaan in een wereld waar goederenstromen voortdurend in beweging zijn. Juist in tijden van verandering kunnen inzicht, flexibiliteit en aanpassingsvermogen het verschil maken.

1 Inleiding

De sector transport en logistiek opereert in een wereld die snel verandert. De afgelopen jaren neemt de onzekerheid in handelsstromen toe als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen. Geopolitiek beïnvloedt in toenemende mate de internationale handel en zorgt voor verschuivingen van goederenstromen. Staten of andere machtsblokken gebruiken politieke en economische instrumenten om strategische posities in te nemen, te beschermen en te versterken. Actuele voorbeelden zijn de oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten, de Houthi-aanvallen in de Rode Zee en de dreigende handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en Europa. Ook in Nederland groeit het gevoel van kwetsbaarheid. Uit onderzoek van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (2025) blijkt dat in 2025 de zorgen van Nederlanders over geopolitieke en militaire dreigingen met 12 procentpunt zijn gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Daarnaast blijkt uit onderzoek van het Centraal Planbureau (2025) dat geopolitieke spanningen het grootste risico vormen voor de Nederlandse economie.

Nederland en België zijn traditioneel belangrijke logistieke hubs in Europa met de havens van Rotterdam en Antwerpen en luchthaven Schiphol als internationale knooppunten. Voor bedrijven in de sector transport en logistiek zijn de gevolgen van geopolitieke ontwikkelingen direct merkbaar. Denk aan geblokkeerde handelsroutes, verstoorde logistieke ketens en hogere kosten. Voor transport- en logistieke bedrijven wordt het daarom steeds belangrijker om te begrijpen welke verschuivingen van goederenstromen plaatsvinden, welke risico's daarbij horen en hoe zij hun strategie daarop kunnen aanpassen. Bedrijven zullen namelijk op deze ontwikkelingen moeten inspelen om hun concurrentiepositie veilig te stellen en te versterken. Geopolitieke ontwikkelingen zorgen niet enkel voor bedreigingen, maar bieden ook kansen, bijvoorbeeld door alternatieve routes, nieuwe markten en veranderende logistieke hubs.

Het doel van deze sectorstudie is om transport- en logistieke bedrijven in Nederland en België inzicht te geven in de impact van geopolitieke ontwikkelingen op goederenstromen. Panteia voert deze sectorstudie uit in opdracht van ING, TVM en TLN. Door middel van deskresearch en interviews wordt er in deze studie antwoord gegeven op onder andere de volgende vragen: wat zijn voorbeelden van geopolitieke ontwikkelingen in de afgelopen jaren? Welke impact hebben deze geopolitieke spanningen op de goederenstromen? Hoe spelen bedrijven uit de sector transport en logistiek hierop in? Hoe moeten ondernemers hun bedrijf voorbereiden op deze verschuivende goederenstromen?

Geopolitieke onzekerheid vraagt van bedrijven in transport en logistiek om scherpere keuzes over hun positie in veranderende goederenstromen. Verstoringen van internationale routes, veranderende handelsrelaties en toenemende kosten raken direct aan de betrouwbaarheid en betaalbaarheid van logistieke ketens. Dat vraagt van ondernemers niet alleen om het oplossen van verstoringen op korte termijn, maar ook om strategische keuzes over markten, klanten en investeringen op de lange termijn. Bedrijven die investeren in kennis, flexibiliteit en strategische wendbaarheid zijn beter in staat om hun positie te beschermen én nieuwe kansen te benutten. Deze sectorstudie biedt concrete handvatten voor ondernemers in transport en logistiek, die voorbereid willen zijn op wat komt.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven wat geopolitiek inhoudt. Recente geopolitieke ontwikkelingen en de effecten daarvan op goederenstromen worden beschreven in hoofdstuk 3. De impact van verschuivende goederenstromen op bedrijven in transport en logistiek komt aan de orde in hoofdstuk 4, aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden. Tot slot worden er in hoofdstuk 5 strategische ontwikkelpaden geschetst, waarbij wordt beschreven wat ondernemers kunnen doen om in te spelen op geopolitieke ontwikkelingen en verschuivende goederenstromen.

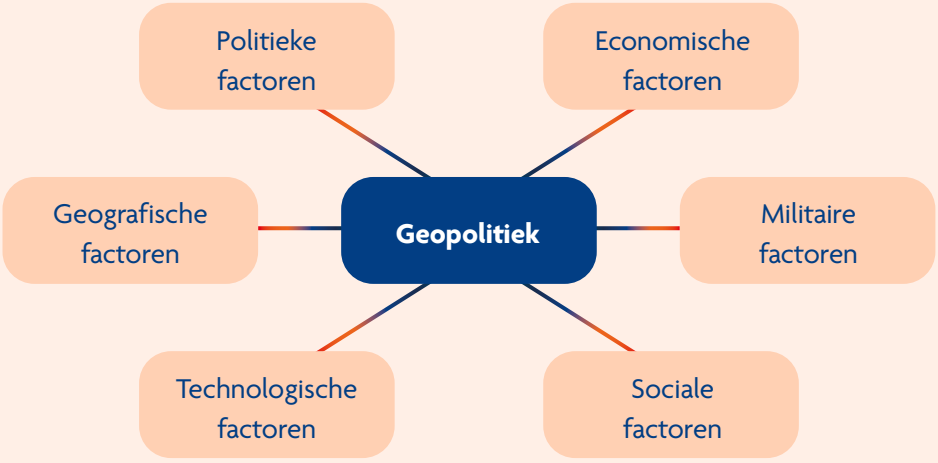
2 Het nieuwe geopolitieke speelveld

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat er eigenlijk wordt bedoeld met de term 'geopolitiek'. Want wat is geopolitiek? En hoe heeft geopolitiek effect op transportbedrijven? Dit hoofdstuk geeft transportondernemers een basis om geopolitieke mechanismen te herkennen en te vertalen naar de impact op hun bedrijf. Er wordt specifiek ingegaan op het huidige geopolitieke klimaat en op de kwetsbaarheden van de sector transport en logistiek.

2.1 Staten en bedrijven zijn afhankelijk van elkaar

Waarom heb ik als transportbedrijf opeens last van een conflict aan de andere kant van de wereld? Dat zou zomaar eens door geopolitiek kunnen komen. Geopolitiek kan omschreven worden als "het internationale politieke krachtenveld waarbinnen bedrijven moeten opereren" (Blom et al., 2025, p.14). Staten of andere machtsblokken oefenen politieke en economische invloed uit met als doel hun macht te vergroten. Geografie speelt hierbij een rol, door de ligging van natuurlijke verschijnselen zoals zeeën, bergen en woestijnen. Maar ook door de gevolgen hiervan voor bijvoorbeeld de beschikbaarheid van grondstoffen. Kortom, geopolitiek speelt zich af in een dynamische omgeving van onder andere politieke, economische, geografische, militaire, technologische en sociale factoren. Al deze factoren kunnen ervoor zorgen dat bijvoorbeeld een handelsrelatie, de prijs van brandstof of de vraag vanuit klanten verandert.

Figuur 1 De geopolitieke context



Bron: Panteia o.b.v. Blom et al. (2025)

Bedrijven spelen een belangrijke rol binnen geopolitiek. Enerzijds krijgen transportbedrijven (ongewild) te maken met geopolitiek, omdat zij nou eenmaal internationaal actief zijn. Voorbeelden hiervan zijn grondstoffen die door geopolitieke spanningen niet meer beschikbaar zijn, regelgeving die opgelegd wordt of conflicten die gevolgen hebben voor routes. Aan de andere kant kunnen bedrijven ook invloed hebben op geopolitiek. Denk hierbij aan beslissingen die binnen bedrijven worden genomen over hun koers en investeringen. Staten en bedrijven zijn dus afhankelijk van elkaar.

Voor kleinere bedrijven die bijvoorbeeld voornamelijk binnen Nederland of België actief zijn, lijken geopolitieke ontwikkelingen vaak verder weg. Toch kunnen ook zij hierdoor geraakt worden, vaak op een onverwachte en indirecte manier. Denk bijvoorbeeld aan plotselinge stijgingen van brandstofprijzen, schaarste van producten of veranderingen in regelgeving. Juist omdat deze kleinere bedrijven minder direct betrokken zijn bij internationale handel, komen dergelijke gevolgen vaak onverwacht. Om deze reden is het ook voor kleinere transportbedrijven essentieel om bewust bezig te zijn met geopolitiek.

2.2 Geopolitiek raakt de korte en de lange termijn

Het is belangrijk om te beseffen dat er grote verschillen zijn tussen geopolitieke ontwikkelingen. Er kan een onderscheid worden gemaakt naar twee niveaus. Bedrijven krijgen te maken met geopolitiek klimaat en geopolitiek weer (Blom et al., 2025). Geopolitiek klimaat gaat over geopolitieke ontwikkelingen op de lange termijn, die vaak voorspelbaar zijn en een kader vormen voor bedrijven. Binnen een geopolitiek klimaat ontstaat er bepaald geopolitiek weer. Dit zijn juist onverwachte geopolitieke ontwikkelingen op de korte termijn. Vaak gaat het hierbij om een plotselinge gebeurtenis, die dus plaatsvindt in een bepaald geopolitiek klimaat. In tabel 1 is een kort overzicht opgenomen van de verschillen tussen geopolitiek weer en klimaat.

Tabel 1 Geopolitiek weer en klimaat

Geopolitiek klimaat	**Geopolitiek weer**
Lange termijn	Korte termijn
Voorspelbaar	Onverwacht
Vormt een kader	Is vaak een gebeurtenis
Voorbeeld: *trend van globalisering na het eind van de Koude Oorlog*	*Voorbeeld:* *invoeren van importheffingen door de Verenigde Staten*

Bron: Panteia, op basis van Blom et al. (2025)

Niet alleen geopolitieke mechanismen, maar ook transportbedrijven verschillen. Wat het effect van geopolitiek is op een bedrijf is daarom bedrijfsafhankelijk. Bedrijven zijn actief in verschillende sectoren, in verschillende landen en met verschillende strategieën. Hierdoor kan het voorkomen dat een geopolitieke ontwikkeling bij het ene bedrijf grote gevolgen heeft, terwijl een ander bedrijf er helemaal niet door geraakt wordt. Voor een andere ontwikkeling kan dit uiteraard vice versa zijn.

2.3 Het geopolitieke klimaat verandert

Geopolitieke gebeurtenissen zijn onderdeel van een geopolitiek klimaat. Het is goed om bewust te zijn van het huidige geopolitieke klimaat, omdat het helpt om geopolitieke ontwikkelingen beter te begrijpen.

Van globalisering naar nieuwe machtsblokken

Volgens geopolitiek expert Ron Keller vond een belangrijke kentering in het geopolitieke klimaat plaats na de val van de Berlijnse muur in 1989. Het communisme en de Sovjet-Unie moesten plaats maken voor een nieuwe wereldorde, gedomineerd door de Verenigde Staten en gericht op globalisering. Voor bedrijven betekende dit veel kansen, omdat nieuwe consumentenmarkten ontstonden. Europa heeft vanaf dat moment sterk ingezet op economische integratie met

de veronderstelling dat dit zou leiden tot stabiliteit en veiligheid. Binnen Europa heeft dit gezorgd voor meer onderlinge verbondenheid, nieuwe consumentenmarkten en groei van handel. Handelsbelemmeringen werden afgebouwd, nieuwe markten gingen open en logistieke ketens werden steeds vaker verspreid over verschillende landen. De oprichting van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) in 1995 zorgde voor extra impuls door onder andere internationale handelsregels vast te leggen. De toetreding van China tot de WTO zorgde in 2001 voor een nieuwe kanteling in het geopolitieke klimaat. Dit zorgde namelijk voor verdere globalisering van toeleveringsketens en outsourcing. Hierdoor ontstonden logistieke ketens waarin grondstoffen, halffabricaten en eindproducenten meerdere landsgrenzen passeerden voordat zij de consument bereikten. Voor transport en logistiek leidde dit tot een sterke groei van internationale goederenstromen en een grotere rol voor bijvoorbeeld zeehavens en luchthavens.

Toch blijkt dat globalisering niet alleen maar voordelen met zich meebrengt. In het Verenigd Koninkrijk leidde ontevredenheid over economische zekerheid en bezorgdheid over immigratie en het verlies van controle tot het vertrek uit de Europese Unie. Ook grote landen zoals Amerika, Rusland en China die eerst meebewogen met de globalisering zijn andere wegen ingeslagen. Rusland probeert na de Koude Oorlog te herstellen als supermacht. Tegelijkertijd probeert de Verenigde Staten te voorkomen dat andere landen hun dominante positie uitdagen. Dan is er nog China, dat economisch zeer sterk is gegroeid, zich meldt als supermacht, maar nu ook tegen de grenzen van hun traditionele groeimodellen, gericht op export en infrastructuur, aanloopt. Europa blijkt steeds meer afhankelijk te zijn geworden van andere landen, zoals China en de Verenigde Staten. Nu deze landen andere richtingen inslaan, legt dit de kwetsbaarheden van Europa bloot.

De nieuwe wereldorde is nog onduidelijk

Al deze landen hebben bepaalde drijfveren, zoals status en veiligheid, maar ook angst en rivaliteit, om hun macht zoveel mogelijk te behouden en te vergroten. Het gevolg hiervan is dat globalisering niet meer het doel is en het geopolitieke klimaat verandert. Landen zijn niet meer gericht op globalisering, maar op autonomie en proberen nieuwe machtsblokken te vormen om hun macht te vergroten. Conflicten gaan vaak niet meer om idealisme (zoals kapitalisme versus communisme ten tijde van de Koude Oorlog), maar om (economische) macht. Er is dus sprake van deglobalisering, maar het is op dit moment nog niet bekend hoe de nieuwe machtsblokken er precies uit gaan zien. Er is dus sprake van een soort overgangsfase. Dit inzicht helpt om de geopolitieke spanningen en ontwikkelingen die in de volgende paragrafen beschreven worden te begrijpen.

Zolang de nieuwe wereldorde nog niet duidelijk is, zijn de gevolgen voor de wereldhandel dat ook nog niet. Onderzoek van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2026) schat in dat de internationale handel in de toekomst blijft toenemen. De verwachting is wel dat de groei afvlakt, onder andere afhankelijk van de mate waarop deglobalisatie doorzet.

2.4 De sector transport en logistiek is extra kwetsbaar

De sector transport en logistiek heeft verschillende kenmerken die haar onderscheiden van andere sectoren. Deze kenmerken maken de sector uniek, maar ook kwetsbaarder in geopolitieke context.

Het eerste kenmerk is de internationale markt waarin transport en logistiek opereert. Zo zijn goederenstromen onderdeel van grensoverschrijdende ketens en vinden ook veel werkzaamheden grensoverschrijdend plaats, vooral in het transport. Bedrijven in de sector hebben niet zelden vestigingen in andere landen of zijn onderdeel van multinationals. Het (internationale) wegtransport kenmerkt zich bovendien als een mobiele sector waarin personeel veelvuldig voor kortere periodes in andere landen werkzaam is. De sector ondervindt hierdoor meer invloed van internationale wet- en regelgeving en internationale concurrentie dan andere sectoren. Doordat de sector sterk internationaal verweven is, is zij direct gevoelig voor geopolitieke spanningen tussen landen. Voor transportbedrijven betekent dit dat politieke besluiten buiten Nederland of België directe gevolgen kunnen hebben. De internationale verwevenheid maakt de sector in dit geval kwetsbaar.

Een tweede kenmerk is de conjunctuurgevoeligheid. De sector transport en logistiek is sterk gevoelig voor veranderingen in economische groei. Dit betekent dat veranderingen in economische groei zich snel vertalen in schommelingen in vervoerde volumes en logistieke activiteiten. Geopolitieke spanningen werken vaak direct door in de wereldeconomie. Omdat transport en logistiek sterk conjunctuurgevoelig zijn, vertalen geopolitiek gedreven economische schokken zich ook snel in bijvoorbeeld dalende vervoersvolumes en druk op marges.

Deze twee voorbeelden laten zien dat de geopolitieke situatie juist in de sector transport en logistiek een nadrukkelijke rol speelt. Dit benadrukt het belang van besef en begrip over de impact van geopolitiek op goederenstromen en transportbedrijven.

3 Van geopolitiek naar logistiek

In het veranderende geopolitieke klimaat lijken de geopolitieke ontwikkelingen in een stroomversnelling te zijn geraakt. De ene geopolitieke crisis is nog niet afgewend, of de volgende dient zich alweer aan. Al deze geopolitieke spanningen hebben ervoor gezorgd dat het vertrouwen van Nederlandse exporteurs is gedaald tot het laagste punt sinds de financiële crisis, blijkt uit onderzoek van evofenedex en Atradius (2026). Maar hoe werkt geopolitiek precies door op logistiek? In dit hoofdstuk wordt eerst toegelicht hoe geopolitieke ontwikkelingen theoretisch doorwerken op goederenstromen. Vervolgens wordt dit toegepast in de praktijk door te kijken naar een aantal recente geopolitieke ontwikkelingen.

3.1 Geopolitiek werkt door via behoeften, locaties en weerstand

Om de impact van geopolitiek op goederenstromen te begrijpen, is het van belang om eerst te zien welke factoren überhaupt van invloed zijn op goederenstromen. Dit kan worden samengevat in drie factoren (Van Wee & Annema, 2014):

- De behoeften van bedrijven: klantvraag en mogelijkheden
- De locaties van goederen en activiteiten: route en infrastructuur
- De weerstand: o.a. transportkosten en reistijd

De behoeften en mogelijkheden van een bedrijf zijn de eerste factor. Elk bedrijf heeft zijn eigen behoeften en mogelijkheden. Zo is het ene transportbedrijf gespecialiseerd in het vervoer van specifieke gekoelde goederen, het andere in bulkgoederen en weer een ander vervoert elk denkbaar type product. De mate waarin bedrijven aan hun behoefte kunnen voldoen hangt af van bijvoorbeeld de financiële conditie van het bedrijf en de tijd die de transport gerelateerde activiteiten in beslag nemen. De klantvraag speelt hierin een belangrijke rol, omdat transportbedrijven hiervan afhankelijk zijn. Als de mogelijkheden van het transportbedrijf of de klantvraag verandert, heeft dit effect op goederenstromen.

De locaties van goederen en activiteiten zijn de tweede factor. Goederen moeten vervoerd worden tussen herkomst (productie) en bestemming (verkoop). Hiertussen kunnen afhankelijk van het product nog allerlei stappen toegevoegd worden, zoals bewerking, verpakking en opslag. Deze stappen kunnen op dezelfde, maar ook op verschillende locaties plaatsvinden. De omvang, samenstelling en verdeling van goederenstromen hangt dus af van de locaties van goederen en waar de bijbehorende activiteiten zich bevinden.

De laatste factor is de weerstand. Als de weerstand van het verplaatsen van goederen laag is, zullen er ook meer goederen worden vervoerd en vice versa. Er zijn allerlei factoren die te maken hebben met weerstand. Voor transportbedrijven zijn de bekendste factoren reistijd en transportkosten. Maar dit kan breder getrokken worden naar factoren zoals betrouwbaarheid, veiligheid, risico, leveringszekerheid en comfort.

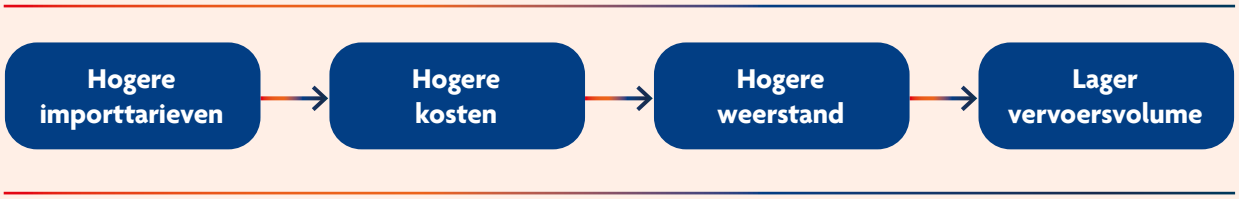
Geopolitiek heeft invloed op de klantvraag, de locaties van goederen en activiteiten en de weerstand. Via deze drie factoren werkt geopolitiek door op het vervoersvolume, de vervoerssamenstelling en de vervoersverdeling.

De drie factoren behoeften, locaties en weerstand interacteren met elkaar en kunnen bovendien door allerlei andere factoren worden beïnvloed. Dit geldt ook voor geopolitiek. Geopolitieke ontwikkelingen kunnen de mogelijkheden van bedrijven, de locaties van activiteiten en de weerstand veranderen, waardoor goederenstromen veranderen. Dit gebeurt niet altijd op dezelfde manier. Ook hier kan een onderscheid worden gemaakt, namelijk het effect op het vervoersvolume, de vervoerssamenstelling en de vervoersverdeling.

- Vervoersvolume: de hoeveelheid goederen die verplaatst wordt
- Vervoerssamenstelling: het type producten dat vervoerd wordt
- Vervoersverdeling: de verdeling van vervoer over ruimte en tijd

Neem een handelsoorlog als voorbeeld van een geopolitiek mechanisme. Het resultaat van een handelsoorlog kan zijn dat de importtarieven worden verhoogd. Hogere importtarieven zorgen voor een kostenstijging en dus een hogere weerstand. In andere woorden: de hogere kosten zorgen ervoor dat het voor bedrijven minder aantrekkelijk wordt om op deze route goederen te vervoeren. Dit vertaalt zich dus in een lager vervoersvolume op die route. In figuur 2 is een schema opgenomen dat deze doorwerking overzichtelijk weergeeft.

Figuur 2 Voorbeeld doorwerking importtarieven op goederenstromen



Bron: Panteia

Een ander mogelijk gevolg is dat de vervoerssamenstelling verandert, omdat er bijvoorbeeld een ander type product wordt vervoerd om de hogere kosten te compenseren. Ook is het mogelijk dat een handelsoorlog ertoe leidt dat bepaalde locaties niet meer toegankelijk zijn, of dat de behoeften van het transportbedrijf en/of de klant verandert. Dit kan met eenzelfde redenatie weer doorwerken in het vervoersvolume, de vervoerssamenstelling en de vervoersverdeling.

3.2 Goederenstromen in beeld

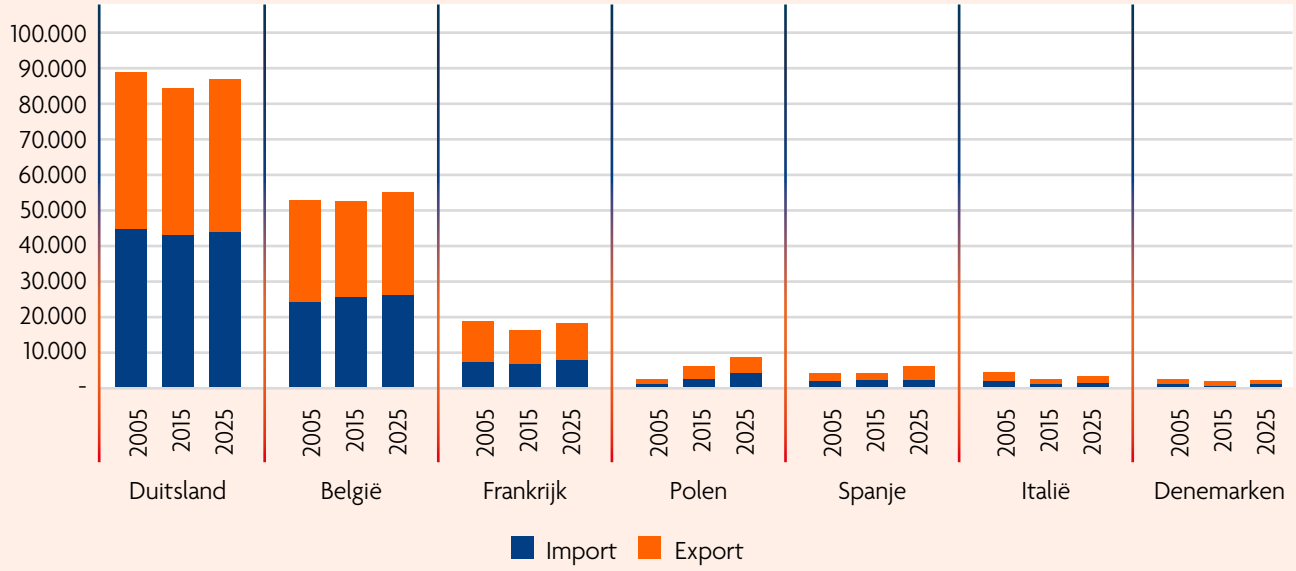
Voordat de impact van specifieke geopolitieke ontwikkelingen wordt behandeld, wordt eerst een algemeen beeld van de goederenstromen in Nederland en België geschetst.

Wegvervoer

Voor het wegvervoer wordt er onderscheid gemaakt tussen Nederlandse/Belgische vrachtwagens en vrachtwagens van wegtransporteurs uit de Europese Unie. Het vervoerde gewicht met Nederlandse vrachtwagens neemt al jaren af. Echter, als er wordt gekeken naar het vervoerde gewicht over de weg door wegtransporteurs uit de Europese Unie is er wel een stijging te zien. De belangrijkste importlanden van Nederland zijn Duitsland, België en Frankrijk. Relatief gezien is de import vanuit Polen (+63%) en Denemarken (+41%) sterk gestegen in 2025 ten opzichte van 2015. In figuur 3 is de ontwikkeling van de in- en uitvoer over de weg voor de jaren 2005, 2015 en 2025 met de zeven belangrijkste landen te zien.[1] De uitvoer van Nederland vertoont een vergelijkbaar beeld als de invoer. Ook hier zijn Duitsland, België en Frankrijk de grootste landen. De uitvoer naar Polen (+31%), Italië (+37%) en Spanje (+102%) is relatief het sterkst gestegen in 2025 ten opzichte van 2015.

1 Na de Brexit ontbreken cijfers over het Verenigd Koninkrijk. Om die reden is het Verenigd Koninkrijk niet meegenomen.

Figuur 3 In- en uitvoer over de weg van Nederland door EU-vervoerders naar herkomstland (1.000 ton)*



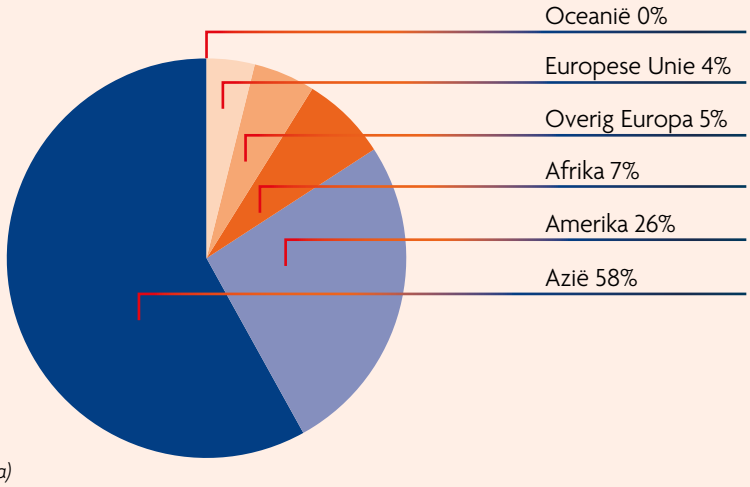
*Bron: CBS/Eurostat (2022) en CBS (2026b) *2025: voorlopige cijfers*

In België is een vergelijkbaar patroon te zien. Ook hier daalt het vervoerde volume over de weg met Belgische vrachtwagens al jaren (Statbel, 2025). De belangrijkste handelspartners voor vervoer over de weg van België zijn Nederland, Frankrijk en Duitsland. Net als in Nederland is er een sterke relatieve toename te zien van de invoer vanuit Polen, met 43% in 2025 ten opzichte van 2015. Sterke stijgingen zijn ook te zien bij andere Oost-Europese landen, zoals Bulgarije en Roemenië, al zijn deze absolute aantal tonnen nog laag.

Luchtvracht

In Nederland werden in 2025 op alle luchthavens in totaal 792.711 ton goederen gelost en 677.780 ton goederen geladen. 97% van deze afhandeling vond plaats op Amsterdam Schiphol Airport. Luchtvaart wordt vooral ingezet voor het vervoer van hoogwaardige, tijdkritieke of bederfelijke goederen over lange afstanden. Dit komt terug in de geografische verdeling: Azië is met 58% van het totale tonnage veruit de belangrijkste herkomst- en bestemmingsregio, gevolgd door Amerika met 26%. Figuur 4 geeft per continent het aandeel in het totale vervoerde luchtvrachtgewicht in 2025 aan. De percentages hebben betrekking op vervoerde tonnen van en naar Schiphol.

Figuur 4 Verdeling luchtvrachttonnage Schiphol naar herkomst en bestemming in 2025



Bron: CBS (2026a)

De ontwikkeling over de tijd laat zien dat het totale luchtvrachtvolume in 2025 vrijwel gelijk lag aan dat van 2005. Op lange termijn groeide vooral het vervoer van en naar Europa sterk (+41% in de Europese Unie en +381% in overig Europa). Daartegenover staan afnames bij Afrika (-38%) en Amerika (-13%). Het vervoer van en naar Azië groeide slechts licht (+3%), maar Azië behield door het hoge aantal vervoerde tonnen veruit het grootste aandeel. Ook vergeleken met 2024 groeit het luchtvrachtvervoer met landen in de Europese Unie en Azië. De ontwikkeling is te zien in tabel 2.

Tabel 2 Ontwikkeling luchtvrachtvervoer Schiphol Airport

Ontwikkeling	Europese Unie	Overig Europa	Afrika	Amerika	Azië	Totaal
2005/2025	41%	381%	-38%	-13%	3%	-1%
2015/2025	11%	-9%	-44%	-22%	-1%	-12%
2024/2025	2%	-17%	-21%	-9%	2%	-4%

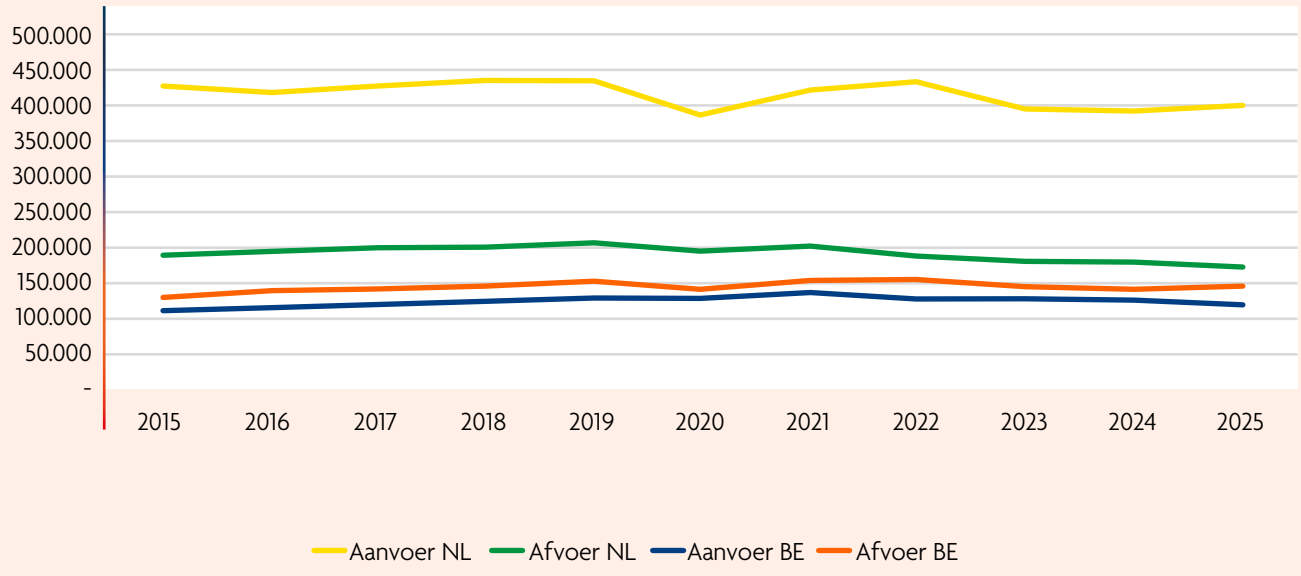
Bron: CBS (2026a)

In België wordt er meer luchtvracht vervoerd dan in Nederland, namelijk 1.789.250 ton goederen in 2024. 65% hiervan kwam voor rekening van de luchthaven van Luik en 34% voor de luchthaven Brussel National (Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer, 2025). Door met name de groei van de luchthaven van Luik is er in België wel een toename te zien in het aantal vervoerde tonnen luchtvracht. Over de verdeling van herkomsten en bestemmingen van luchtvracht in België zijn geen cijfers bekend.

Zeevracht

Figuur 5 laat de aan- en afvoer van zeevracht in Belgische en Nederlandse havens zien. Over de afgelopen 10 jaar is de aan- en afvoer in Nederland gedaald met respectievelijk 7% en 9%. In België is juist een stijging te zien van 7% in aanvoer en 14% in afvoer.

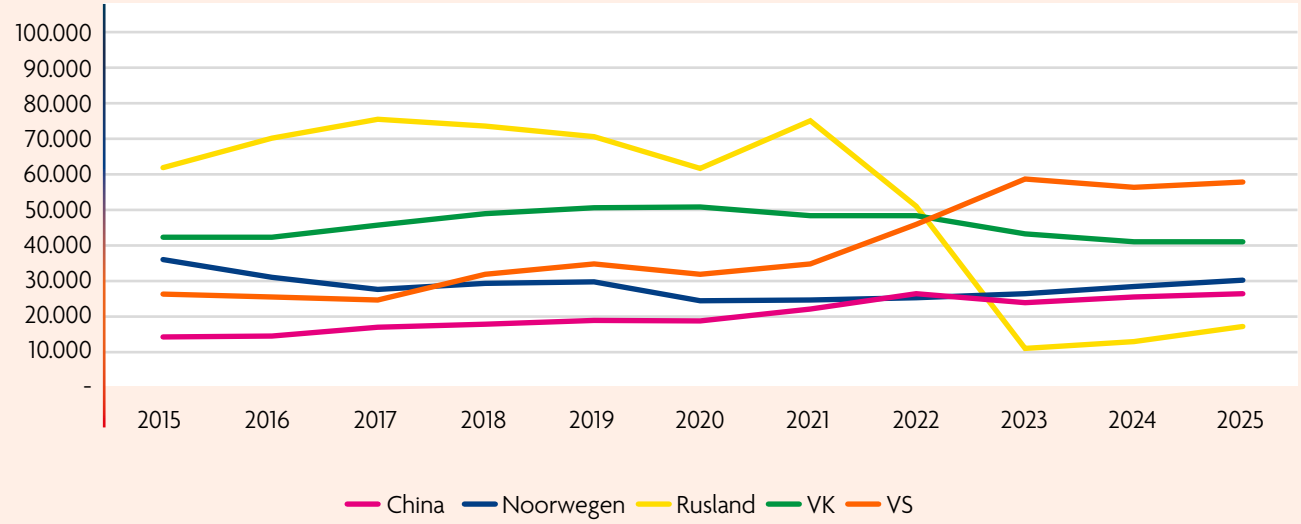
Figuur 5 Aan- en afvoer zeevracht in Belgische en Nederlandse havens (in 1.000 ton)



Bron: CBS (2026c) en Statbel (2026)

Als er wordt ingezoomd op de herkomst van aangevoerde zeevracht in Nederland zijn er grotere verschuivingen te zien. Zo is de aanvoer vanuit Rusland in de afgelopen jaren gekelderd, terwijl de aanvoer vanuit China, Noorwegen en de Verenigde Staten juist is toegenomen. In 2021 was Rusland verantwoordelijk voor 27% van de Nederlandse import van natte bulk, 15% van droge bulk, 13% van stukgoederen/overig en 6% van containers (in tonnen). In 2025 is dit aandeel gedaald tot 8% voor natte bulk, 1% voor droge bulk, 2% voor stukgoederen/overig en 0% voor containers.

Figuur 6 Aanvoer zeevracht Nederland naar herkomst (in 1.000 ton)



Bron: CBS (2026d)

Voor het type goederen wordt verder ingezoomd op de import van de havens van Antwerpen Brugge en Rotterdam. In tabel 3 is de ontwikkeling per goederensoort te zien. In zowel Rotterdam als Antwerpen-Brugge nam de import van droge bulk tussen 2024 en 2025 duidelijk af, terwijl de containerimport in beide havens vrijwel stabiel bleef. Ook bij Ro-Ro en stukgoed/overig waren de ontwikkelingen relatief beperkt, met overwegend lichte groei. Het grootste verschil zit in de natte bulk: deze bleef in Rotterdam nagenoeg gelijk, maar daalde in Antwerpen-Brugge sterk. Over de afgelopen tien jaar laat de haven van Rotterdam bovendien een duidelijke verschuiving zien van bulkstromen naar containers, waarbij de containerimport sinds 2015 sterk is gegroeid (+21,2%) en vooral de droge bulk is afgenomen (-28,6%).

Tabel 3 Ontwikkeling aandeel vervoerde gewicht per type goederen

Ontwikkeling	Droge bulk	Natte bulk	Containers	Ro-Ro	Stukgoed/ overig
Rotterdam					
2015/2025	-28,6%	-6,2%	21,2%	-9,8%	-0,1%
2024/2025	-6,3%	0,3%	1,2%	-1,1%	8,0%
Antwerpen					
2024/2025	-12,1%	-12,9%	0,4%	3,0%	1,6%

Bron: CBS (2026c) en Port of Antwerp Bruges (2026)

In tabel 4 worden de trends van de goederenstromen in het vervoerd gewicht, de vervoerssamenstelling en de vervoersverdeling in het wegvervoer, de zeevaart en luchtvracht samengevat.

Tabel 4 Overzicht beschreven trends goederenstromen België en Nederland

	Wegvervoer	Zeevaart	Luchtvracht
Vervoerd gewicht	Afname door Nederlandse en Belgische vervoerders, bij vervoer door EU-vervoerders is voor Nederland een stijging zichtbaar	Afname in Nederland en toename in België	Afname in Nederland, toename in België (vooral door groei luchthaven Luik)
Vervoers-samenstelling	Blijft relatief stabiel voor Nederlandse en Belgische vervoerders (hoog aandeel landbouw/voedings- en bouwproducten). Onbekend voor andere EU-vervoerders.	Afname droge en natte bulk, toename containers	Onbekend
Vervoersverdeling	Duitsland, België en Frankrijk blijven dominant. Onder andere Polen groeit relatief sterk	Voor Rotterdam: afname aanvoer vanuit Rusland en VK, toename vanuit China, Noorwegen en VS	Voor Schiphol: Azië is dominant, gevolgd door de VS. Vervoer met de EU groeit

Bron: Panteia

3.3 Oorlogen en conflicten zorgen voor fysieke verstoringen

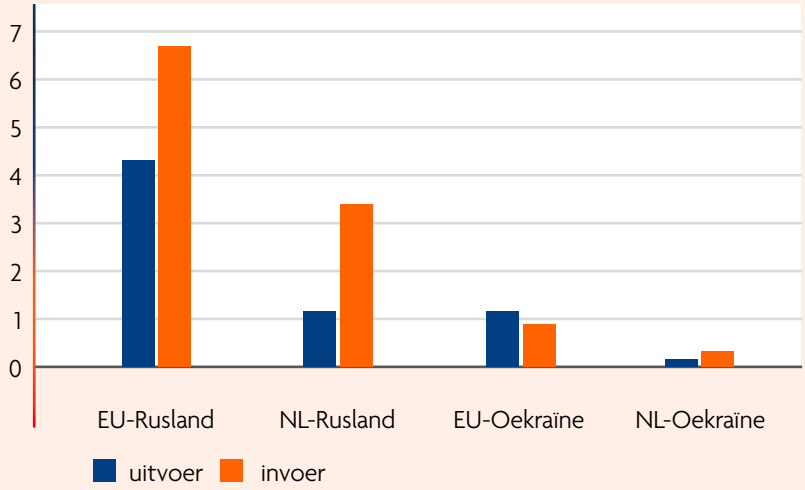
Oorlog Rusland en Oekraïne

Op 24 februari 2022 viel Rusland in opdracht van Vladimir Poetin vanaf verschillende kanten Oekraïne binnen. Deze inval volgde na jaren van oplopende spanningen tussen beide landen sinds de annexatie van de Krim door Rusland in 2014. De invasie leidde tot zware gevechten, grootschalige verwoesting en honderdduizenden doden en gewonden. Intussen duurt de oorlog al ruim vier jaar en is het de grootste oorlog in Europa sinds de Tweede Wereldoorlog. Deze oorlog is een voorbeeld van een bredere geopolitieke strijd tussen machtsblokken, waarbij Rusland zich afzet tegen het westen.

Naast al het menselijke leed heeft de inval van Rusland in Oekraïne economische gevolgen. In het algemeen zorgde de oorlog mede voor een hoge inflatie van 10% in 2022 en een lagere groei van de economie in Nederland. Relatief gezien zijn Rusland en Oekraïne geen grote handelspartners van Nederland en de EU. De uitvoer van Nederland naar zowel Rusland als Oekraïne lag voor de oorlog iets boven de 1% van de totale handel volgens het Centraal Planbureau (2022). Dit aandeel is voor de invoer van Nederland uit Oekraïne iets onder de 1% en uit Rusland op ongeveer 3,5% van de totale handel. Ook voor België geldt dat Rusland en Oekraïne relatief gezien geen grote handelspartners zijn. In 2021 ging ongeveer 0,9% van de totale Belgische uitvoer naar Rusland, terwijl Rusland goed was voor 1,8% van de invoer (Nationale Bank van België, 2022). In het algemeen is de impact dus beperkt, maar de impact voor individuele bedrijven kan groot zijn. Dit geldt logischerwijs voornamelijk voor bedrijven die sterke handelsrelaties met Rusland en/of Oekraïne hebben.

Figuur 7 Aandeel handel Nederland met Rusland en Oekraïne voor de oorlog

aandeel van totaal (%)



Bron: Centraal Planbureau (2022)

De impact kan ook hoog zijn voor bedrijven die sterk afhankelijk zijn van een bepaald type goederen die niet meer geleverd kan worden. In 2020 bestond 85% van de aanvoer uit Rusland bijvoorbeeld uit fossiele brandstoffen (CBS, 2022). Het havenbedrijf Rotterdam (2022) meldt dat ongeveer 15% van de overslag en 10% van het containervervoer is gelinkt aan Rusland. Oekraïne is dan weer een grote leverancier van granen en materialen die worden gebruikt in de productie van chips en halfgeleiders.

Als gevolg van de inval van Rusland hebben diverse landen sancties opgelegd aan Rusland. Deze sancties omvatten onder andere een verbod op:[2]

- Invoer van onder andere ruwe olie, steenkool en vloeibaar aardgas (lng)
- Handel in grondstoffen zoals staal, ijzer, hout en chemische stoffen
- Vervoer van goederen naar de EU door Russische wegvervoerders

Door deze sancties en om de afhankelijkheid van Rusland te verkleinen, wil Europa van het Russische gas af en moet het op zoek naar nieuwe leveranciers. Volgens de Europese Raad (2026) is het aandeel Russisch gas dat via pijpleidingen Europa werd ingevoerd gedaald van 40% in 2021 tot ongeveer 6% in 2025. Noorwegen is nu de grootste gasleverancier van Europa, gevolgd door de Verenigde Staten. De import van vloeibaar gas (lng) uit de Verenigde Staten is enorm toegenomen.

Een tweede verandering is dat de noordelijke transportcorridor via Rusland en Oekraïne grotendeels is weggevallen. Een concreet voorbeeld is dat de spoorcorridor China-EU instortte, omdat deze door Rusland loopt. Klanten schakelden hierbij over op zeevracht. De praktijk laat ook zien dat dit weer snel kan omslaan als zeevracht minder aantrekkelijk wordt door bijvoorbeeld de Houthi-aanvallen. Als alternatief is de middelcorridor, transport via Centraal-Azië, sterk gegroeid. Turkije is hierbij een belangrijke nieuwe centrale hub geworden voor transport tussen Europa en Azië. De totale goederenstromen zijn dus niet minder geworden, maar hebben zich verplaatst.

De oorlog tussen Rusland en Oekraïne heeft gevolgen voor transportbedrijven. Zo hebben veel landen de banden met Rusland zoveel mogelijk verbroken. Nederlandse transportbedrijven Van der Vlist en Van der Wal zijn dan ook vertrokken uit Rusland, wat grote verliezen met zich mee heeft gebracht. Transportbedrijven moeten andere verladers/

2 Alle sancties tegen Rusland zijn te vinden via: https://www.consilium.europa.eu/nl/policies/sanctions-against-russia/

klanten zoeken om de verloren goederenstromen op te vangen. De toegenomen lng-import zorgt weliswaar voor extra activiteiten in de Belgische en Nederlandse havens, maar is niet direct een alternatieve goederenstroom voor dit soort logistieke dienstverleners. Een ander gevolg van de oorlog is dat veel Oekraïense vrachtwagenchauffeurs het land niet meer uitkunnen of juist terug willen om hun land te verdedigen. De IRU schatte in 2022 dat er minstens 12.000 vrachtwagenchauffeurs vastzitten in de omgeving van Oekraïne. Door de oorlog is de al bestaande krapte op de arbeidsmarkt alleen maar toegenomen.

Oorlog Verenigde Staten, Israël en Iran

In februari 2026 zijn de spanningen tussen de Verenigde Staten en Iran sterk geëscaleerd. De Verenigde Staten willen onder andere dat Iran stopt met zijn nucleaire programma en dat het stopt met steunen van de Houthi's in Jemen. Dit is in lijn met de eerdere constatering dat de Verenigde Staten niet willen dat andere landen militair en politiek te machtig worden. Eind februari 2026 voerden de Verenigde Staten en Israël gezamenlijk militaire aanvallen uit op Iran. Als reactie daarop sloot Iran de straat van Hormuz, een smalle zeestraat tussen Iran en Oman. De straat van Hormuz is erg belangrijk, omdat ongeveer 20% van de wereldwijde oliehandel door deze doorgang wordt vervoerd (NOS, 2026).

De afsluiting van de straat van Hormuz heeft directe en indirecte gevolgen voor internationale goederenstromen. Olietankers kunnen de Golfregio niet meer verlaten, waardoor export van olie uit landen zoals Saoedi-Arabië en de Verenigde Arabische Emiraten stil is komen te liggen. Dit leidt tot schaarste op de wereldmarkt. Er zijn wel enkele alternatieven, zoals vervoer via pijpleidingen, omvaren via een andere haven of gebruikmaken van de middelcorridor over de weg. Niet alle landen beschikken echter over voldoende alternatieve infrastructuur en capaciteit. Deze omleidingen zorgen dus voor inefficiëntie, kostenstijgingen en flinke wachttijden/vertragingen.

Voor Europese wegvervoerders werkt de blokkade van de Straat van Hormuz vooral indirect door. De blokkade zorgt voor olieschaarste, waardoor de prijs van brandstof sterk is gestegen. Veel transportbedrijven werken met dieselclauses, waardoor deze stijgingen (enigszins) opgevangen kunnen worden. Voorfinanciering is hierbij een steeds groter probleem, omdat brandstofkosten direct betaald moeten worden, maar opdrachtgevers lange(re) betalingstermijnen hebben.

Bedrijven die actief zijn in het Midden-Oosten ervaren ook toegenomen kosten door hogere verzekeringspremies en langere vaar- en wachttijden. Vaargebieden rond het Midden-Oosten worden gezien als een hoog risico, waardoor verzekeraars hun premies verhogen. Ook omvaren en congestie in omliggende havens zorgen voor hogere kosten. Naast tankers worden ook containerschepen geraakt, omdat Dubai een cruciale overslaglocatie is in de verbinding tussen Azië, Afrika en Europa.

Tot slot zorgt de oorlog ervoor dat het luchtruim boven het Midden-Oosten grotendeels is afgesloten. De luchthavens van Dubai, Abu Dhabi en Qatar hebben een belangrijke hubfunctie en zijn draaischijven voor goederenstromen tussen Europa, Afrika en Azië. Ook dit leidt tot vertragingen en hogere kosten door omvliegen. Naast deze gevolgen voor de luchtcapaciteit werken deze verstoringen door aan de landzijde van de luchtvrachtketen. Minder voorspelbare aankomsttijden en plotselinge volumepieken vergroten de druk op afhandelaren, douane, truckafhandeling en de logistieke doorstroming rond luchthavens zoals Schiphol. De kwetsbaarheid zit daardoor niet alleen in de beschikbare luchtcapaciteit, maar ook in de beperkte ruimte elders in de keten om schommelingen op te vangen.

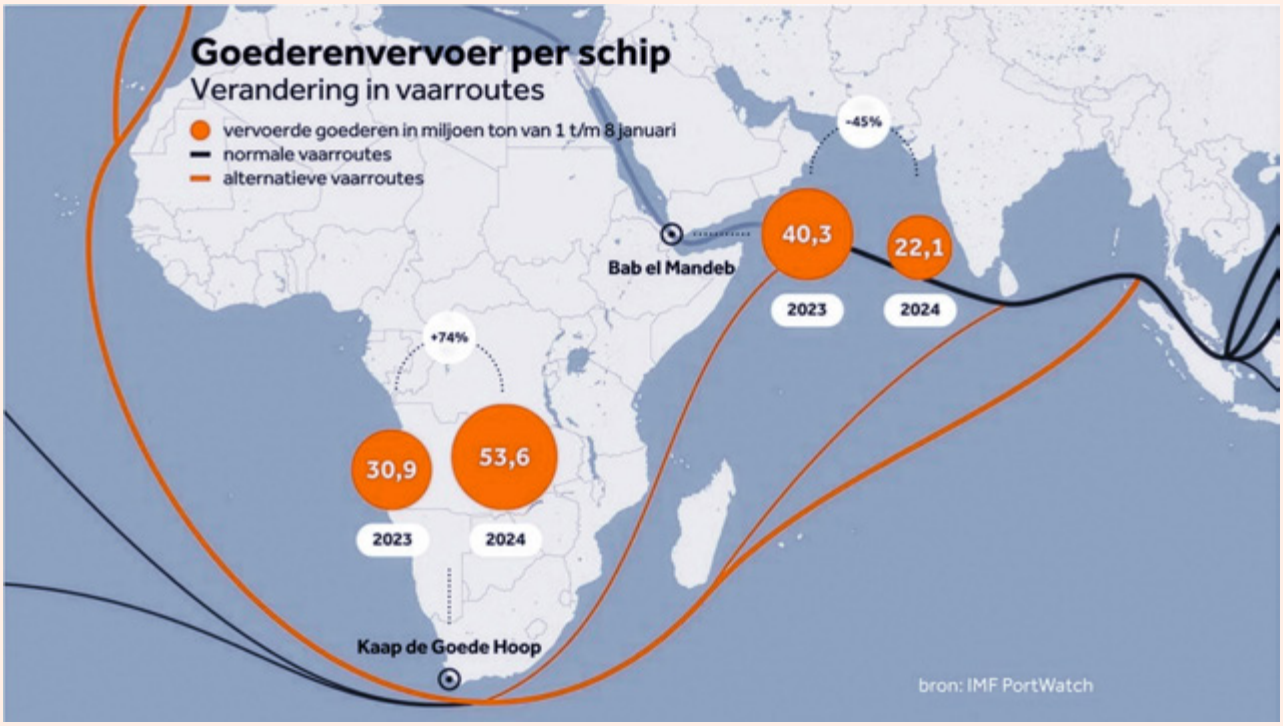
Houthi-aanvallen in de Rode zee

Sinds november 2023 vallen Houthi-rebellen schepen aan in de Rode Zee. Ook een Nederlands schip is hierdoor getroffen. De Houthi's zijn sjiitische moslims uit Jemen die solidair zijn met de Palestijnen in Gaza. Ze claimen dus schepen te beschieten om hun relatie met Israël. Dit is een goed voorbeeld van een regionaal conflict dat wordt gedreven door een confrontatie tussen grotere machten. Iran steunt de Houthi's door hen bijvoorbeeld te voorzien van wapens.

De Houthi-aanvallen hebben gevolgen voor goederenstromen. Zo hebben meerdere grote rederijen hun afvaarten in die regio gepauzeerd. De mogelijkheden om vracht over zee via verschillende routes te vervoeren nemen dus af. De Rode

Zee vormt een belangrijke verbinding tussen Azië en Europa. Schepen kunnen omvaren via Kaap de Goede Hoop, maar goederen zijn daardoor dagen tot weken langer onderweg. Voor voedingsproducten met een beperkte houdbaarheid, zoals druiven uit India en gember uit China, levert dit problemen op. In figuur 8 is te zien dat het aantal vervoerde goederen via Kaap de Goede Hoop enorm is toegenomen (+74%) in 2024.

Figuur 8 Veranderende goederenstromen als gevolg van Houthi-aanvallen



Bron: IMF PortWatch, via NOS (2024)

Bij Nederlandse en Belgische wegvervoerders zorgen langere vaartijden voor verstoringen in planningen en hogere kosten. Door langere vaartijden arriveren containers minder gelijkmatig in de haven en ontstaan pieken en dalen in de vraag naar wegtransport. Wanneer meerdere containerschepen tegelijk arriveren, neemt de druk op terminals, warehouses en vervoer naar het achterland toe. Dit vraagt van vervoerders meer flexibiliteit in planning en capaciteit. Dit geldt in het bijzonder voor bederfelijke goederen, die extra last hebben van de langere vaartijden. Logistiek dienstverleners moeten hier rekening mee houden en hun strategie op aanpassen.

Ook hier geldt dat er grote gevolgen zijn voor rederijen, vooral door hogere kosten en verstoringen in de planning. Omdat veel schepen omvaren via Kaap de Goede Hoop, zijn de routes langer, wat leidt tot meer brandstofverbruik en hogere personeelskosten. Tegelijkertijd raken vaarschema's ontregeld, waardoor leveringen vertragen en het moeilijker wordt om betrouwbaar te plannen. Ook blijven containers langer weg, wat kan zorgen voor een onbalans in containers. Dit betekent dat er op de ene locatie een overschot aan containers is, terwijl een andere locatie een tekort heeft. Bedrijven moeten dus voortdurend afwegingen maken tussen veiligheid, snelheid en kosten. Het zoeken naar alternatieve routes of vervoersmiddelen zorgt voor grotere onzekerheid en meer complexiteit.

Andere conflicten

Naast de drie beschreven conflicten zijn er nog meer te noemen. Dit hoofdstuk is dan ook niet bedoeld om een compleet overzicht te geven van alle ontwikkelingen, maar om een idee te geven van geopolitieke ontwikkelingen en hun impact. Zo zijn er ook de spanningen in de Zuid-Chinese Zee. Hier botsen verschillende landen, zoals de Filipijnen en Japan, met China over onder andere visserijgronden en aardgas- en oliereserves. De Zuid-Chinese Zee is een belangrijke logistieke ader tussen Europa en Azië, dus een gewapend conflict zal deze handelsroute verstoren. Andere conflicten, zoals het

conflict tussen de Verenigde Staten en Venezuela, of het conflict tussen de Verenigde Staten en Cuba, kunnen ook zorgen voor verstoringen in handelsroutes. Deze voorbeelden laten zien dat (regionale) conflicten wereldwijd doorwerken en het logistieke systeem steeds kwetsbaarder en onvoorspelbaarder maken.

De gevolgen van fysieke verstoringen voor transportbedrijven in Nederland en België

- Hogere brandstofkosten door verstoringen op energie- en oliemarkten
- Verstoringen in planningen door vertragingen
- Tekort aan (lege) containers door vertragingen
- Meer volatiliteit in transportvraag door onregelmatige aankomst van zeevracht
- Extra personeelstekorten door verminderde beschikbaarheid van chauffeurs
- Nieuwe kansen, zoals nieuwe import en alternatieve handelscorridors

3.4 Handelsbeperkingen zorgen voor economische verstoringen

Handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en Europa

Sinds de herverkiezing van Donald Trump als president is het handelsbeleid van de Verenigde Staten veranderd. In de afgelopen jaren zijn verschillende importheffingen ingevoerd op Europese producten, waaronder staal, auto's en industriële goederen. De Amerikaanse regering stelt dat deze maatregelen nodig zijn om de binnenlandse industrie te beschermen en de afhankelijkheid van buitenlandse producten te verkleinen. De Europese Unie reageerde hierop met tegenmaatregelen, waardoor er een handelsoorlog is ontstaan.

Handelsbeperkingen verhogen de kosten van internationale handel. Voor bedrijven betekent dit dat het duurder wordt om producten te importeren of exporteren. Hierdoor ontstaan prikkels om goederen uit andere landen te halen of productie dichter bij de afzetmarkt te organiseren. Uit onderzoek van het Centraal Planbureau (2024) blijkt dan ook dat hogere Amerikaanse invoertarieven leiden tot minder handel. De bedrijfstakken die vooral worden getroffen zijn de productie van machine- en apparaten, elektronica en optiek en voertuigen. Goederenstromen tussen Europa en de Verenigde Staten nemen dus af, bedrijven zoeken naar leveranciers in andere regio's of verplaatsen hun productie. Hierdoor ontstaat een verschuiving in logistieke netwerken.

Voor transportbedrijven betekent een handelsoorlog vooral meer onzekerheid. Transportbedrijven weten minder goed welke handelsroutes op langere termijn aantrekkelijk blijven. Voor Nederlandse en Belgische vervoerders betekent de handelsoorlog met de Verenigde Staten mogelijk minder im- en exportstromen. Tegelijkertijd ontstaan kansen voor logistieke dienstverleners die klanten kunnen ondersteunen bij het herinrichten van hun logistieke ketens als de productie binnen Europa toeneemt. Hierdoor groeit het belang van intra-Europees wegvervoer. De grootste handelsstromen vinden ook plaats binnen Europa: circa 70 procent van de export vindt namelijk binnen Europese landen plaats (BNR, 2026).

Handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en China

Ook de Verenigde Staten en China leggen elkaar handelsbeperkingen op. Deze economische rivaliteit speelt al jaren, omdat beide landen elkaar beschouwen als strategische concurrenten. De spanningen gaan dus niet alleen over handel, maar ook over geopolitieke invloed en macht. In 2025 bereikte de handelsbeperkingen een nieuw dieptepunt, toen Trump extra zware heffingen aan China oplegde: op alle geïmporteerde goederen uit China moest 145 procent belasting betaald worden. China reageerde hierop met eigen importheffingen van 125 procent en beperkingen op de export van zeldzame aardmetalen.

De handel tussen de Verenigde Staten en China is in de eerste maanden van 2026 flink afgenomen, waarbij vooral de Amerikaanse import uit China ver terugviel. Om die reden is China op zoek gegaan naar nieuwe afzetmarkten, hoewel het

ook een mogelijkheid is dat Chinese goederen via een omweg in de Verenigde Staten terechtkomen. Dit kan bijvoorbeeld via omliggende Aziatische landen. In 2025 is de export van China naar Afrika, Azië, de EU en Zuid-Amerika toegenomen. Goederenstromen binnen Azië en tussen Azië, Europa en Noord-Amerika verschuiven hierdoor. Nieuwe productielocaties ontstaan, terwijl ook bestaande logistieke netwerken worden aangepast.

Voor transportbedrijven ontstaan nieuwe kansen in landen die profiteren van deze verschuivingen. Landen om China en India worden belangrijker als productielocatie en logistieke hub. Voor Nederland kan een deel van de goederenstromen verschuiven naar nieuwe productielocaties als Vietnam, India en Turkije. Tegelijkertijd neemt de complexiteit toe doordat goederenstromen vaker via meerdere landen lopen voordat zij bij hun eindbestemming komen.

Sancties tegen Rusland en Iran

In hoofdstuk 3.2 zijn de oorlogen waar Rusland en Iran bij betrokken zijn al geïntroduceerd. Vanwege deze oorlogen hebben verschillende landen sancties opgelegd aan Rusland en Iran. Sancties beperken handel en ontmoedigen of verbieden zelfs handelsrelaties.

Sancties zorgen ervoor dat bestaande handelsstromen verdwijnen of worden omgeleid. Europese bedrijven zijn op zoek gegaan naar alternatieve leveranciers van energie, grondstoffen en industriële producten. Tegelijkertijd zoeken landen die onder sancties vallen naar nieuwe afzetmarkten.

Dit leidt tot langere en complexere logistieke ketens. Producten bereiken hun bestemming soms via meerdere tussenlanden of nieuwe handelsroutes. Ook ontstaan nieuwe goederenstromen richting landen die als alternatieve handelspartner fungeren.

Voor transportbedrijven brengen sancties extra administratieve lasten en juridische risico's met zich mee. Transportbedrijven moeten zorgvuldig controleren of klanten, goederen en bestemmingen voldoen aan de geldende sanctieregels om reputatieschade te voorkomen.

De gevolgen van economische verstoringen voor transportbedrijven in Nederland en België

- Toenemende onzekerheid door importheffingen, sancties en handelsconflicten
- Hogere volatiliteit in vraag
- Verschuiving van goederenstromen naar nieuwe productielanden
- Meer administratieve lasten door sanctiewetgeving
- Meer complexiteit in logistieke ketens doordat goederen vaker via meerdere landen worden vervoerd

3.5 Landen herpositioneren zich door strategische keuzes

Brexit

Naast (handels)oorlogen proberen landen zich ook op andere manieren strategisch te positioneren. Zo maken staten steeds vaker economische keuzes vanuit strategische belangen. Het gaat hierbij om toegang tot markten, grondstoffen en logistieke netwerken. Deze strategische keuzes zorgen ervoor dat handelsrelaties veranderen en goederenstromen verschuiven. Voor transportbedrijven betekent dit enerzijds dat bestaande handelsroutes minder vanzelfsprekend worden en anderzijds dat er nieuwe logistieke verbindingen, hubs en markten ontstaan. Een voorbeeld van strategische herpositionering is de Brexit. Met het vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie in 2020 koos het land bewust voor meer nationale controle over handel, regelgeving en migratie.

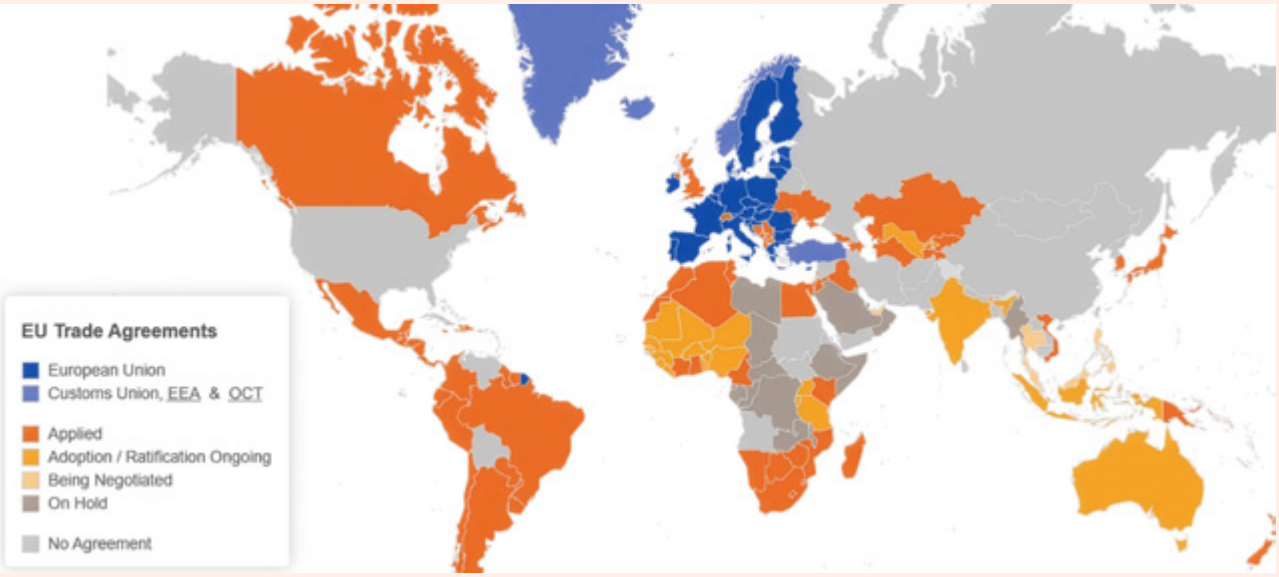
Voor de Brexit werden veel goederen via het Verenigd Koninkrijk naar de Europese Unie gedistribueerd. Als gevolg van de Brexit groeiden het aantal regels, voorschriften en stappen die transportbedrijven moeten ondernemen. Er ontstonden douaneproblemen die voor vertragingen en langere wachttijden zorgden, soms zelfs zo erg dat bepaalde vrachtwagenchauffeurs niet meer naar Engeland wilden rijden. Bedrijven reageerden hier op door hun goederenstromen te splitsen in een stroom voor de EU-markt en een stroom voor het Verenigd Koninkrijk. Dit leidde tot extra warehousing in Nederland, bijvoorbeeld op de Maasvlakte. Uit cijfers van Aston University (2024) blijkt dat de Britse goederenexport naar de EU tussen 2021 en 2023 met 27% is afgenomen. De import is zelfs gedaald met 32%. Ook de export vanuit Nederland naar het Verenigd Koninkrijk is sinds de Brexit achtergebleven. De exportwaarde van Nederlandse goederen naar het Verenigd Koninkrijk is wel gestegen, maar veel minder sterk dan die naar alle landen (CBS, 2024). Ook in de Belgische ex- en import met het Verenigd Koninkrijk is sinds de Brexit een daling te zien.

Nieuwe handelsverdragen

Terwijl sommige landen handelsbarrières verhogen, proberen andere landen juist nieuwe economische samenwerkingen aan te gaan. De Europese Unie probeert minder afhankelijk te worden van landen zoals China en de Verenigde Staten door actief nieuwe handelsverdragen te sluiten. Zo heeft de EU begin 2026 drie nieuwe handelsakkoorden gesloten met India, Australië en landen in Zuid-Amerika (Argentinië, Brazilië, Paraguay en Uruguay: het Mercosur-verdrag). In september 2025 was er ook al een verdrag gesloten met Indonesië. In figuur 9 zijn de handelsverdragen van de Europese Unie weergegeven.

Nieuwe handelsverdragen vergroten op termijn de goederenstromen via Europese havens. Handelsverdragen richten zich op het verbeteren van samenwerkingen en verlagen van barrières. Wanneer bijvoorbeeld importtarieven verdwijnen of regelgeving wordt vereenvoudigd, wordt handel aantrekkelijker en kunnen bestaande logistieke routes veranderen. De handelsverdragen zorgen dus voor een nieuwe/betere toegang tot grondstoffen en markten. Voor Nederlandse transportbedrijven ontstaat daardoor extra vraag naar containervervoer, distributie en transport naar het achterland. Investeringen in nieuwe netwerken, terminals en partnerschappen worden belangrijker om tijdig op deze veranderingen in te spelen.

Figuur 9 Handelsverdragen van de Europese Unie



Bron: Europese Commissie (2026)

Strategische investeringen

Ook investeringen in infrastructuur worden gebruikt als geopolitiek instrument. China investeert bijvoorbeeld al jarenlang in havens en logistieke infrastructuur in Europa en andere delen van de wereld. Voorbeelden hiervan zijn de Chinese investeringen in de Griekse haven Piraeus en de Portugese haven Sines.

Door deze investeringen probeert China economische invloed op te bouwen en internationale handelsroutes veilig te stellen. Deze ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat bepaalde logistieke hubs belangrijker worden of juist marktaandeel verliezen. Voor transportbedrijven betekent dit dat de geografische spreiding van goederenstromen op termijn kan veranderen.

De gevolgen van herpositionering voor transportbedrijven in Nederland en België

- Toenemende douaneformaliteiten als gevolg van de Brexit, wat enerzijds gunstig is voor gespecialiseerde dienstverleners, maar anderzijds leidt tot extra handelingen en vertragingen
- Extra transportvraag richting nieuwe markten door handelsverdragen

3.6 Kritieke grondstoffen creëren afhankelijkheden

Kritieke grondstoffen worden een strategisch instrument

Grondstoffen spelen een steeds belangrijkere rol in geopolitieke verhoudingen. De wereldwijde vraag naar kritieke grondstoffen neemt snel toe door de energietransitie, digitalisering en de hoge vraag naar technologie. Zo is in de automotive elektrificatie een belangrijk thema, waarbij kritieke materialen zoals lithium, kobalt en nikkel essentieel zijn voor batterijen en elektronica. De agrifood sector is sterk afhankelijk van kunstmest, waardoor de ingrediënten als kali en fosfaat nodig zijn. De productie van veel van deze grondstoffen is sterk geconcentreerd in een klein aantal landen. Hierdoor ontstaan geopolitieke afhankelijkheden.

Een voorbeeld hiervan is het conflict in Congo. De regio beschikt over grote voorraden kobalt, coltan en andere waardevolle mineralen. In het oosten van Congo wordt er zwaar gevochten door gewapende milities (gesteund door Rwanda) tegen het leger om controle te krijgen over de mijnen.

De toenemende vraag naar kritieke grondstoffen zorgt voor groeiende internationale goederenstromen van ruwe materialen. Tegelijkertijd proberen overheden en bedrijven hun afhankelijkheden van individuele instabiele landen te verminderen. Hierdoor wordt er gezocht naar nieuwe leveranciers en ontstaan nieuwe handelsrelaties. Omdat veel van deze belangrijke stoffen zeldzaam zijn, wordt er ook ingezet op recycling van grondstoffen. Hierdoor nemen de retourstromen van bijvoorbeeld gebruikte batterijen toe, die vervolgens opnieuw verwerkt kunnen worden. De toenemende onzekerheid verandert ook het gedrag van verladers en producenten. Door frontloading kan er voorraadopbouw in de keten ontstaan. Voor transportbedrijven leidt dit tot een hogere vraag naar warehousing activiteiten en meer goederen om te vervoeren. Wanneer veel bedrijven tegelijk zo handelen, ontstaan pieken en dalen. Als de onzekerheid afneemt kunnen deze voorraden ook weer verdwijnen. Dit is dus een duidelijk voorbeeld van hoe onzekerheid kan zorgen voor meer volatiliteit in vraag naar transport.

Afhankelijkheid van energie uit Rusland en de Verenigde Staten

Voor de oorlog in Oekraïne was Rusland de grootste bron van gas voor Nederland. Nadat de import van Russisch gas werd teruggebracht, nam onder andere de import van lng (vloeibaar aardgas) door België en Nederland uit de Verenigde Staten sterk toe. Waar gas uit Rusland vooral via pijpleidingen in Nederland en België terecht kwam, wordt lng uit de Verenigde Staten vervoerd per schip. Deze overzeese goederenstroom is dus enorm toegenomen.

Hoewel de afhankelijkheid van Rusland afnam, ontstond tegelijkertijd een nieuwe afhankelijkheid van de Verenigde Staten. Adviseurs van de overheid en energiedeskundigen waarschuwen dan ook al langer voor de risico's hiervan (Koster, 2026). Vanwege de economische belangen lijkt het onwaarschijnlijk dat de Verenigde Staten de lng-export in de toekomst boycotten.

Afhankelijkheid van kritieke aardmetalen uit China

De afgelopen jaren heeft China een dominante positie opgebouwd in de winning, verwerking en export van kritieke grondstoffen en zeldzame aardmetalen. Deze materialen zijn essentieel voor onder andere batterijen, halfgeleiders en industriële machines. China heeft circa 90 procent van de zeventien kritieke aardmetalen wereldwijd in handen, terwijl in de afgelopen decennia nagenoeg de gehele verwerkingsindustrie van Europa en Amerika is verdwenen (Verberg & Kraniotis, 2025). In 2024 was China voor acht van deze kritieke materialen de grootste leverancier voor Nederland (CBS, 2025). In reactie op de handelsspanningen met de Verenigde Staten heeft China in 2025 exportrestricties ingevoerd voor verschillende zeldzame aardmetalen. Deze restricties raakten ook Nederland, vooral op de markt van magneten.

Exportrestricties zorgen ervoor dat de beschikbaarheid van kritieke grondstoffen afneemt en levertijden oplopen. Hierdoor worden verladers gedwongen alternatieve leveranciers te zoeken of grotere voorraden aan te houden. Tegelijkertijd stimuleert dit de ontwikkeling van nieuwe aanvoerketens buiten China en investeringen in recycling van kritieke materialen. Binnen Europa groeit daardoor de aandacht voor strategische autonomie. Overheden en bedrijven investeren in nieuwe handelsrelaties, eigen verwerkingscapaciteit en circulaire grondstofstromen. Hierdoor ontstaan nieuwe goederenstromen van gebruikte batterijen en andere producten waaruit kritieke materialen kunnen worden teruggewonnen.

De gevolgen van afhankelijkheid van grondstoffen voor transportbedrijven in Nederland en België

- Meer volatiliteit in stromen door een grotere kans op het plotseling wegvallen van aanbod
- Meer vraag naar warehousing bij opbouw van voorraad

4 Transport en logistiek in het nieuwe speelveld

De voorgaande hoofdstukken hebben laten zien wat recente geopolitieke ontwikkelingen zijn en hoe deze zorgen voor verschuivingen in goederenstromen. Bedrijven actief in transport en logistiek krijgen hoe dan ook te maken met deze veranderingen. Idealiter kan er van tevoren geanticipeerd worden op een bepaalde ontwikkeling, maar vaak worden bedrijven gedwongen om te reageren. Gelukkig brengen deze veranderingen ook kansen met zich mee. Dit hoofdstuk laat aan de hand van praktijkvoorbeelden zien hoe bedrijven actief in transport en logistiek reageren en anticiperen op verschuivende goederenstromen. Daarbij wordt ingezoomd op drie deelsectoren: automotive, agrifood en chemie.

4.1 Nieuwe goederenstromen brengen uitdagingen en kansen

Goederenstromen blijven bewegen, maar worden minder voorspelbaar

Uit de interviews blijkt dat bedrijven in de praktijk niet zien dat de wereldhandel stilvalt door geopolitieke ontwikkelingen. Goederenstromen passen zich aan en vinden een nieuwe herkomst, route of vervoerswijze. De gevolgen zijn daardoor niet altijd zichtbaar in het totale vervoersvolume, maar vooral in de verdeling en samenstelling van het vervoer. Deze verschuivingen zijn niet tijdelijk en het tempo en de richting zijn steeds moeilijker te voorspellen. Routes die jarenlang vanzelfsprekend waren, kunnen opeens wegvallen en op andere locaties kunnen plotseling juist weer nieuwe volumes ontstaan. Voor transport- en logistieke bedrijven betekent dit dat historische patronen steeds minder houvast bieden voor de planning van capaciteit, materieel en personeel.

De toenemende onzekerheid vertaalt zich in de praktijk in sterkere vraagschommelingen, terughoudendheid bij investeringen en hogere kosten. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe marktkansen: wanneer goederenstromen complexer worden, zijn vaak meer specialistische kennis, flexibiliteit en maatwerk nodig. Dit beperkt de concurrentie en kan ruimte bieden voor hogere marges. Geopolitieke ontwikkelingen vragen daarmee niet alleen om aanpassingsvermogen, maar bieden bedrijven die met deze complexiteit kunnen omgaan ook mogelijkheden om zich te onderscheiden.

> "De grootste uitdaging is onzekerheid. Transportbedrijven in Nederland krijgen te maken met meer volatiliteit in vraag." – Mark van Herk (Royal Dutch LV Logistics)

De impact hangt af van de ruimte in het logistieke systeem

De gevolgen van verschuivende goederenstromen worden mede bepaald door de capaciteit van het logistieke systeem om veranderingen op te vangen. Wanneer terminals, depots en achterlandverbindingen al zwaar worden belast, kunnen relatief beperkte verstoringen leiden tot grote pieken, wachttijden en planningsproblemen. Bereikbaarheid, capaciteit, betrouwbaarheid en kosten beïnvloeden daarmee ook de aantrekkelijkheid en concurrentiepositie van logistieke knooppunten, zoals de haven van Antwerpen en Rotterdam.

Geopolitieke kosten stapelen zich op met andere kosten

Bedrijven kunnen de gevolgen van geopolitiek in de praktijk niet los zien van andere ontwikkelingen. Geopolitieke spanningen zorgen bijvoorbeeld voor hogere brandstofprijzen, reistijden en verzekeringspremies. Tegelijkertijd krijgen bedrijven te maken met stijgende kosten als gevolg van de vrachtwagenheffing, krapte op de arbeidsmarkt en verduurzamingsmaatregelen. Deze opeenstapeling van kostenstijgingen verhoogt de druk op bedrijven in de sector transport en logistiek.

De impact verschilt sterk per bedrijf

In welke mate geopolitiek en verschuivende goederenstromen impact hebben op een bedrijf is erg bedrijfsafhankelijk. Meer internationaal opererende bedrijven krijgen per definitie meer te maken met geopolitiek dan andere bedrijven. Bedrijven met een wereldwijd netwerk hebben ook het voordeel dat zij flexibeler zijn en sneller kunnen schakelen tussen stromen. Daarbij blijft het belangrijk om te beseffen dat de grootste handelsstromen nog altijd bestaan uit stromen binnen de eigen regio. Zoals eerder vermeld vindt circa 70 procent van de export namelijk binnen Europese landen plaats.

4.2 Verschuivende stromen in drie deelmarkten

Drie deelmarkten waar verschuivingen in goederenstromen duidelijk zichtbaar zijn, zijn de automotive, de agrifood industrie en de chemische industrie. Deze deelmarkten hebben een belangrijk aandeel in de Nederlandse en Belgische goederenstromen en zijn bovendien sterk internationaal verweven. Door in te zoomen op deze drie deelmarkten ontstaat er een beter beeld van de manier waarop geopolitieke ontwikkelingen doorwerken in goederenstromen.

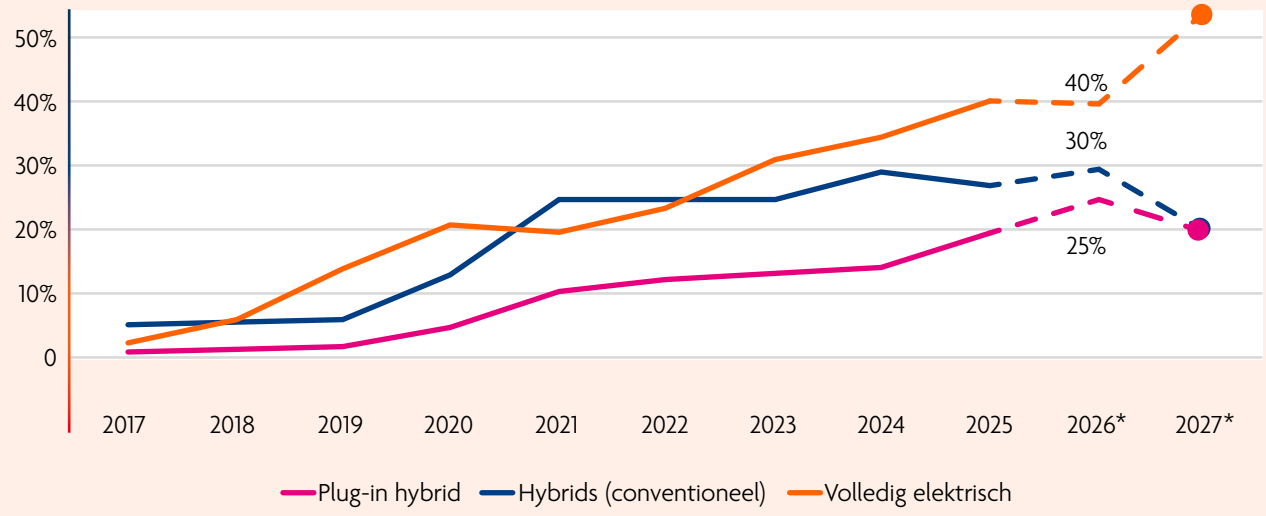
Automotive

Automotive is één van de grootste en meest internationaal verweven industriële markten van Europa. De vraag naar auto's blijft wereldwijd hoog, maar de manier waarop voertuigen worden geproduceerd verandert snel. Importheffingen, handelsbarrières en de energietransitie zorgen ervoor dat de productielocaties en toeleveringsketens van autofabrikanten opnieuw worden ingericht. Als gevolg hiervan veranderen ook de goederenstromen. Een belangrijke ontwikkeling is de opkomst van Chinese autofabrikanten op de Europese markt. Waar Europa jarenlang vooral zelf voertuigen produceerde en exporteerde, groeit de invloed van Chinese merken snel. De verwachting is dat de productie in Europa tot 2030 nauwelijks groeit. In vergelijking met 2019 is de export van het aantal auto's vanuit de EU in 2024 met ruim 13% afgenomen (Eurostat, 2025a). Tegelijkertijd is in dezelfde periode de import van het aantal auto's uit China gestegen met 461% (ACEA, 2023, 2025). Hierdoor is China gegroeid tot de grootste leverancier van auto's naar de EU.

Daarnaast is er een proces van regionalisatie aan de gang. Chinese autofabrikanten proberen importheffingen en handelsbarrières te ontwijken door hun productie te verplaatsen naar Europa. Dit levert hen een kostenvoordeel op, terwijl er nog steeds Chinese onderdelen worden gebruikt. Productie verplaatst zich daarbij niet alleen naar Oost-Europa, maar ook steeds vaker naar Zuid-Europa en landen als Turkije en Marokko. Ook bij de toeleveringsketens is er sprake van regionalisatie. Hierbij wordt gestreefd naar een hoog aandeel gebruikte onderdelen met een lokale oorsprong. Dit zorgt voor verlaging van logistieke kosten en geopolitieke risico's. Europese autofabrikanten gebruiken over het algemeen veel onderdelen van lokale oorsprong en Chinese autofabrikanten weinig. Deze regionalisatie heeft directe gevolgen voor goederenstromen. Enerzijds ontstaan er nieuwe logistieke verbindingen tussen Zuid- en Oost-Europa en de Europese afzetmarkten. Anderzijds blijven containerstromen vanuit China belangrijk, omdat veel onderdelen uit Azië afkomstig zijn. Transportbedrijven krijgen daardoor te maken met een combinatie van minder intra-Europees transport en meer containerstromen over zee.

Een tweede belangrijke ontwikkeling die de logistiek verandert in de automotive is elektrificatie. In de afgelopen jaren is het verkoopaandeel van elektrische auto's sterk toegenomen (zie figuur 10). Vooral het type goederen dat vervoerd wordt, verandert hierdoor. De goederenstromen verschuiven van traditionele verbrandingsmotoren naar batterijpakketten, elektromotoren en elektronica. Hoewel het totale vervoerde volume ongeveer gelijk blijft, zijn elektrische voertuigonderdelen gemiddeld veel zwaarder. Ook hier moet bij het vervoer rekening gehouden worden. Daarnaast ontstaat er een groeiende retourstroom van gebruikte batterijen en kritieke materialen, zoals kobalt en lithium. Deze materialen worden vervolgens gerecycled.

Figuur 10 Ontwikkeling marktaandeel elektrische auto's in de totale Nederlandse registraties van nieuwe auto's per jaar



*Bron: RDW, RDC, ACEA, ING Research (2026) *raming*

De agrifood industrie

Een tweede grote deelmarkt is de agrifood industrie. Nederland is na de Verenigde Staten en Brazilië de grootste exporteur van landbouwgoederen (Rijksoverheid, 2025). In 2025 bedroeg de Nederlandse exportwaarde van landbouwgoederen naar schatting €137,5 miljard en de importwaarde €95,1 miljard (Jukema et al., 2026). Beide zijn gegroeid ten opzichte van 2024. Van de landbouwimport kwam in 2024 circa 72% uiteindelijk weer in het buitenland terecht, na verwerking of als wederuitvoer. Dit laat zien dat grensoverschrijdend vervoer een belangrijke rol speelt in de agrifood sector.

De vraag naar voedsel blijft relatief stabiel, omdat voedselproducten voor iedereen een primaire levensbehoefte zijn. Echter, dat de vraag stabiel is, betekent niet dat de goederenstromen dat ook zijn. In de praktijk blijkt namelijk dat ook in deze deelmarkt bijna alle stromen dynamischer zijn geworden. Een aantal producten zijn sterk afhankelijk van internationale aanvoer, zoals granen, soja en cacao. Hierdoor zijn deze stromen gevoeliger voor conflicten en handelsmaatregelen. Voor producten zoals suikerbieten en zuivel is Nederland een meer producerend land en geldt dit in mindere mate.

Geopolitieke ontwikkelingen werken vooral door in de herkomst, timing en kosten van agrifoodstromen. Wanneer een oogst mislukt, een land een exportverbod instelt of een vaarroute wordt verstoord, zoeken afnemers naar andere productielanden. De uiteindelijke voedselvraag verandert daarbij vaak nauwelijks, maar de afstand, modaliteit en route wel. Een voorbeeld van een veranderende goederenstroom is de import van sojabonen. In 2025 is het gecombineerde aandeel van de Verenigde Staten en Brazilië gedaald naar het laagste niveau in 10 jaar, terwijl de import van sojabonen uit Oekraïne is gestegen (MVO, 2026). Voor Nederlandse wegvervoerders heeft een dergelijke verschuiving niet automatisch gevolgen. Wanneer de sojabonen via dezelfde haven en terminal binnenkomen en naar dezelfde verwerkers worden vervoerd, blijft het achterlandtransport grotendeels gelijk. De gevolgen worden groter wanneer de verandering in herkomst leidt tot een andere haven van binnenkomst, andere aankomstpatronen, meer opslag of een verschuiving tussen zeevaart, binnenvaart, spoor en wegvervoer.

Bij bederfelijke producten is de impact extra groot, omdat vertragingen direct tot kwaliteitsverlies leiden. Een voorbeeld hiervan is de bloemsector in Kenia, die zwaar onder druk staat door de geopolitieke spanningen (BP nieuws, 2026). De vraag naar bloemen is gekelderd en de vrachtkosten zijn gestegen. Dit leidt tot bloemen die gedumpt moeten worden en grote verliezen voor kwekerijen. Een ander voorbeeld is de situatie waarin schepen met bederfelijke goederen moeten omvaren en een langere reistijd hebben. Dit soort veranderingen beïnvloeden de vraag naar gekoeld vervoer, opslagcapaciteit en snelle levering. De druk op Nederlandse transportbedrijven in havens wordt hierdoor verhoogd.

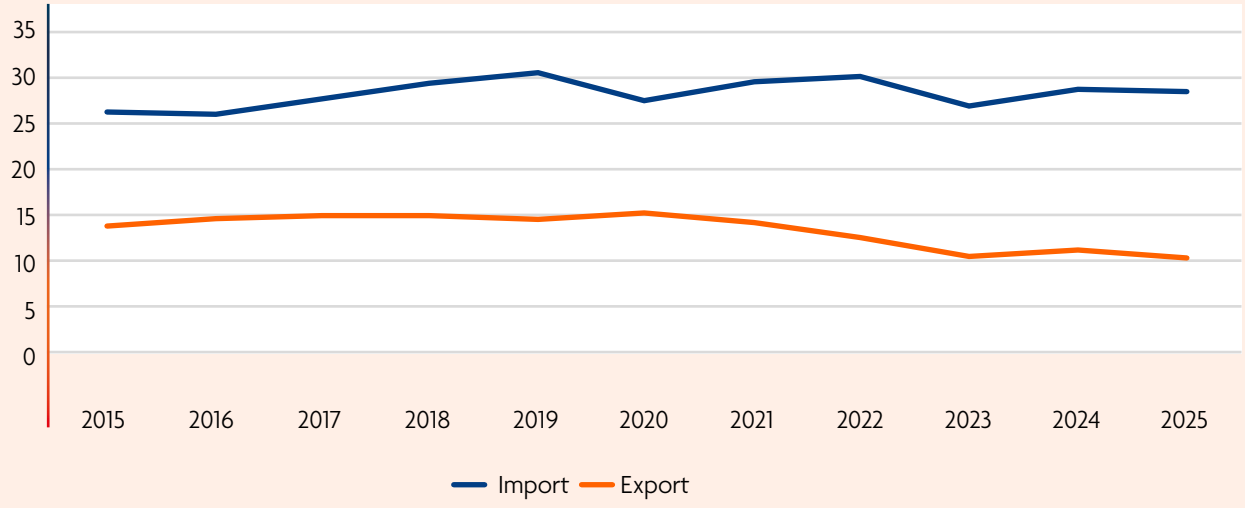
Naast geopolitiek spelen bij de agrifood industrie het klimaat en regelgeving een grote rol. Zo verschuiven goederenstromen als gevolg van het klimaat en mislukte oogsten. Als de sinaasappeloogst in Brazilië mislukt, moeten de sinaasappels bijvoorbeeld uit Spanje worden gehaald. Aanvoer uit Brazilië moet via een zee- of luchthaven verlopen, terwijl aanvoer uit Spanje rechtstreeks over de weg kan plaatsvinden. Voor Belgische en Nederlandse transportbedrijven verandert dan de vraag naar vervoer. Daarbovenop komt nog mogelijke concurrentie van andere landen. Als er schaarste ontstaat door een mislukte oogst kan het zomaar zijn dat een ander land, bijvoorbeeld de Verenigde Staten, bereid is meer te betalen voor het product. Dan moet een land dus opnieuw op zoek naar een ander productieland en is er weer een verschuiving van goederenstromen. Daarnaast speelt nationale en internationale regelgeving een rol. Een voorbeeld hiervan is stikstof- en landbouwbeleid dat voor belemmeringen zorgt.

De chemische industrie

Een belangrijke ontwikkeling binnen de chemische industrie is de verschuiving van productieactiviteiten naar landen buiten Europa. Waar Europa traditioneel een sterke positie had in de chemische maakindustrie, verplaatst een deel van de productie zich steeds vaker naar regio's met lagere energieprijzen, gunstigere productiekosten en minder milieuwetgeving. In 2025 is de chemische productie in België en Nederland met respectievelijk 1,3% en 4,9% afgenomen ten opzichte van 2024 (Cefic, 2026). Dit heeft twee belangrijke gevolgen. Het eerste gevolg is dat het type goederenstroom verandert. Waar vroeger grote volumes ruwe aardolie naar Europa werden vervoerd om hier verwerkt te worden tot chemische halffabricaten, vindt die verwerking nu vaker elders plaats. Deze halffabricaten worden vanuit deze nieuwe verwerkingslocaties rechtstreeks naar Europese eindmarkten vervoerd. Dit betekent dat bepaalde goederenstromen via Nederland en andere Europese logistieke hubs gedeeltelijk verdwijnen.

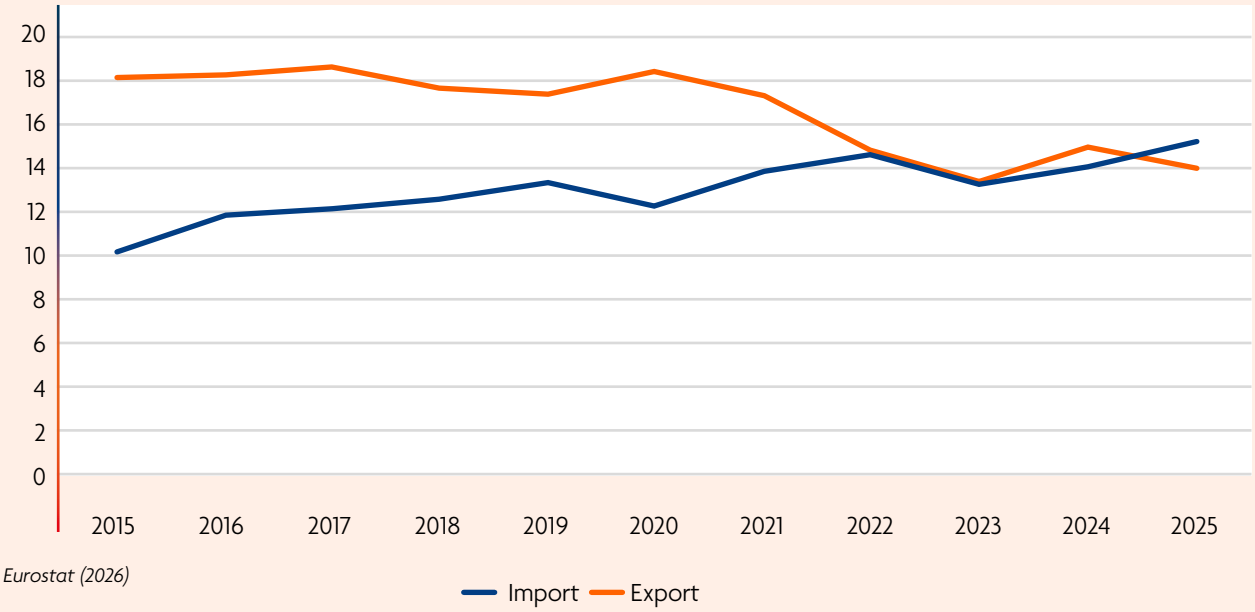
Het tweede gevolg is dat bij bepaalde typen goederen de verhouding van import en export verandert. Traditioneel gezien lag de export van chemicaliën en gerelateerde producten in de EU hoger dan de import. De afgelopen jaren is deze verhouding omgeslagen: sinds 2021 ligt de import (in tonnen) structureel hoger dan de export (Eurostat, 2026). Bij de import van chemicaliën en gerelateerde producten naar de EU hebben organische chemicaliën het hoogste aandeel in vervoerd gewicht. Figuur 11 laat echter zien dat de import van organische chemicaliën toeneemt, terwijl de export afneemt. Hetzelfde beeld is in grotere mate zichtbaar bij kunststoffen in primaire vorm. Deze goederen hebben het grootste aandeel in vervoerd gewicht bij de export vanuit de EU. Sinds 2015 is de export van deze kunststoffen drastisch gedaald, terwijl de import juist is toegenomen (zie figuur 12).

Figuur 11 EU-handel in organische chemicaliën (in Mton)



Bron: Eurostat (2026)

Figuur 12 EU-handel in kunststoffen in primaire vorm (in Mton)



Bron: Eurostat (2026)

Voor transportbedrijven betekent de groeiende import dat vervoersstromen verschuiven van Europese productielocaties naar havens, terminals en afnemers in het achterland. Vervoerders die sterk afhankelijk zijn van exportstromen en vervoer tussen chemieclusters kunnen daardoor volumes verliezen. Tegelijkertijd neemt de vraag naar importgerelateerde overslag, opslag en distributie toe.

Belangrijk om hierbij op te merken is dat het beeld anders is als er wordt gekeken naar de handelswaarde in plaats van het vervoerde gewicht. Tussen 2014 en 2024 groeide de import van chemie en gerelateerde producten met gemiddeld 5,7% van €185 miljard tot €322 miljard (Eurostat, 2025b). Ook de waarde van de export steeg hard, met jaarlijks gemiddeld 6,3%. Medische en farmaceutische producten hebben hierin verreweg het grootste aandeel, terwijl het vervoerde gewicht van deze producten relatief laag is.

Verschuivende goederenstromen als gemeenschappelijke deler

Hoewel de automotive, agrifood en chemische industrie op een andere manier worden geraakt door geopolitieke ontwikkelingen, zijn er duidelijke overeenkomsten zichtbaar. Geopolitieke ontwikkelingen leiden niet altijd tot minder vervoer, maar vooral tot andere goederenstromen. Dit gebeurt doordat behoeften, locaties en weerstand veranderen. In alle drie de deelmarkten blijft het vervoersvolume relatief stabiel, terwijl met name de vervoerssamenstelling en vervoersverdeling veranderen. Voor transport- en logistieke bedrijven is het dus niet alleen van belang om verstoringen op te vangen, maar ook om tijdig nieuwe stromen te herkennen en het netwerk en dienstverlening daar op aan te passen. In tabel 5 is een overzicht opgenomen van de drie deelmarkten en hoe geopolitieke ontwikkelingen via behoeften, locaties en weerstand doorwerken op goederenstromen.

Tabel 5 Overzicht impact geopolitiek op de automotive, agrifood en chemische industrie

	Automotive	Agrifood industrie	Chemische industrie
Geopolitiek			
Belangrijke goederenstromen	Auto's, onderdelen, batterijen, elektronica	Agrarische bulk, voedingsmiddelen, gekoelde producten	Chemicaliën, medische en farmaceutische producten
Relevante geopolitieke ontwikkelingen	Handelsbeperkingen, strategische herpositionering China, afhankelijkheid kritieke materialen	Handelsbeperkingen, onrust in het Midden-Oosten	Sancties Rusland, energieafhankelijkheid, onrust in het Midden-Oosten
Invloed op vervoerssysteem			
Behoeften	Meer vraag naar EV-componenten	Continue voedselvraag	Meer vraag naar halffabricaten
Locaties	Groei Chinese autofabrikanten, productie verschuift naar Zuid-/Oost-Europa, Turkije en Marokko	Wisselingen tussen productielanden	Chemische productie verplaatst naar buiten Europa
Weerstand	Hogere importheffingen en kosten	Meer regelgeving, onzekerheid en prijsvolatiliteit	Hogere energie- en grondstofkosten
Effect op goederenstromen			
Vervoersvolume	Relatief stabiel	Relatief stabiel	Relatief stabiel
Vervoers-samenstelling	Meer batterijen, elektronica en retourstromen	Relatief stabiel	Meer halffabricaten, minder ruwe olie
Vervoersverdeling	Nieuwe corridors richting Zuid-/Oost-Europa	Verschuivingen tussen productieregio's	Minder via traditionele Europese hubs
Gevoeligheid voor geopolitiek	Hoog	Gemiddeld	Hoog

Bron: Panteia

4.3 Praktijkvoorbeelden van strategische wendbaarheid

Bedrijven in transport en logistiek spelen in op geopolitieke ontwikkelingen en verschuivende goederenstromen. Hoe zij dat doen wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van drie praktijkvoorbeelden.

Casus 1: Ewals Cargo Care spreidt klanten, regio's en dienstverlening

Profielschets Ewals Cargo Care

- Opgericht in 1906, inmiddels geleid door de vierde generatie van de familie Ewals
- Hoofdkantoor in Tegelen, 27 vestigingen in 13 landen
- Actief in onder andere automotive, papier- en verpakkingen, industrie en chemie

Transport- en logistiek bedrijf Ewals Cargo Care is al jarenlang actief in de automotive. Zij zien in dat de belangrijkste verandering de komende jaren niet zit in de groei van productie, maar in de verschuiving daarvan. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de productie van Chinese autofabrikanten verplaatst naar Europa. Ewals is een belangrijke transporteur van onderdelen naar fabrieken, waardoor veranderingen in productielocaties direct effect hebben op hun goederenstromen. Voor transportbedrijven ontstaat een risico wanneer een groot deel van de activiteiten verbonden is aan één autofabrikant, productielocatie of type vervoer. Ewals beperkt deze kwetsbaarheid door te kiezen voor differentiatie in regio's, klanten en dienstverlening.

Ewals zoekt bewust naar groeiregio's in de automotive sector, zoals Zuid-Europa, Turkije en Marokko. Door geografisch actief te zijn in verschillende regio's, worden risico's gespreid. Bovendien kan er sneller gewisseld worden tussen routes en netwerken. Naast geografische spreiding zorgt Ewals ook voor spreiding in klanten/autofabrikanten. Zo vervoert Ewals goederen voor veel verschillende autofabrikanten, zowel van Europese als van Chinese herkomst. Een derde manier van differentiatie is differentiatie in dienstverlening. Waar Ewals voorheen alleen inzette op full truck load (FTL), maken ze nu ook vaker gebruik van less than truck load (LTL) of vervullen ze de rol van control tower. Op deze manier speelt Ewals een steeds meer belangrijke rol in de logistieke keten van de automotive. Ook de logistiek voor aftersales krijgt meer aandacht. Aftersales omvatten de service die een bedrijf levert nadat een klant een product heeft gekocht. In dit geval gaat het dus om bijvoorbeeld reserveonderdelen van auto's. Hoewel de vraag naar auto's in het algemeen hoog blijft, is de vraag naar reserveonderdelen stabieler en minder conjunctuurgevoelig. Aftersales zorgen daardoor voor meer continuïteit in vervoerde volumes.

Ewals laat zien dat flexibiliteit niet pas ontstaat wanneer een goederenstroom wegvalt, maar vooraf kan worden georganiseerd. Flexibiliteit ontstaat door te differentiëren in geografische locaties, klanten en dienstverlening, maar ook in de beschikbaarheid van capaciteit en vervoer. Slechts een deel van de vrachtwagens die Ewals inzet is in eigen beheer. Voor een groot deel van de vrachtwagens wordt dus gebruikgemaakt van externe capaciteit om de eigen vloot van ca. 5.000 megatrailers voort te bewegen. Dit heeft als voordeel dat er sneller op- en afgeschaald kan worden als goederenstromen veranderen. Naast flexibele inzet van vrachtwagens worden ook chauffeurs en trailers flexibel ingezet. Daarnaast gebruikt Ewals ook Europese spoor- en ferryverbindingen als alternatief voor wegvervoer wanneer bijvoorbeeld kosten, chauffeurstekorten of verstoringen een route minder aantrekkelijk maken. Het grote voordeel van deze multimodaliteit ligt ook op gebied van CO_2-footprint besparing.

Casus 2: H.Essers durft te reageren

Profielschets H.Essers

- Opgericht in 1928
- Hoofdkantoor in Genk (België), vestigingen in 15 Europese landen
- Actief in de chemische en healthcare industrie
- Meer dan 6.600 werknemers

De chemische industrie staat onder druk door hoge energieprijzen, strengere regelgeving en geopolitieke spanningen. Een gevolg hiervan is dat delen van de chemische productie verschuiven naar regio's buiten Europa, waar energie goedkoper is. Waar vroeger grote volumes ruwe aardolie richting Europa werden vervoerd om hier verwerkt te worden, worden nu steeds vaker chemische halffabricaten geïmporteerd. H.Essers benadrukt dat snel reageren op marktveranderingen cruciaal is. Zij zijn dan ook niet bang om hard in te spelen op wijzigingen in de markt. Met de verwachte groei van import en de verwachte toename van congestie in de Rotterdamse haven in het achterhoofd heeft H.Essers in juni 2026 een nieuwe terminal geopend in Bergen op Zoom.

H.Essers heeft een duidelijke visie en ervoor gekozen om zich te focussen op twee grote sectoren: chemie en gezondheidszorg. Tegelijkertijd proberen ze om minder afhankelijk te zijn van één type product of markt. Binnen deze twee sectoren wordt dit gedaan door de sector zo breed mogelijk te bekijken. Waar binnen de chemie vroeger vooral de focus lag op petrochemische goederen, is het bedrijf zich breder gaan richten door ook te focussen op consumentengoederen. Daarnaast zoekt H.Essers bewust complexe ketens op. In segmenten waarin veiligheid, regelgeving en specialistische kennis belangrijk zijn, kan H.Essers het verschil maken met specifieke investeringen en creatieve logistieke oplossingen die toegevoegde waarde bieden aan de klanten.

H.Essers laat zien dat het bereid is om bestaande strategieën los te laten wanneer marktomstandigheden veranderen. Geopolitieke ontwikkelingen zijn vaak moeilijk voorspelbaar, maar H.Essers laat zien dat het loont om te reageren op signalen en te anticiperen op de markt.

> "Durf te reageren, blijf niet vasthouden aan wat altijd gedaan is."
> – Pascal Vranken (H.Essers)

Casus 3: Van den Bosch organiseert flexibiliteit in het netwerk

Profielschets Van den Bosch

- Opgericht in 1964
- Hoofdkantoor in Erp, 17 vestigingen verspreid over Europa, Afrika en het Midden-Oosten
- Actief in het transport van vloeibare en droge bulkgoederen voor de levensmiddelen- en chemische industrie

Van den Bosch is wereldwijd actief en krijgt daardoor direct te maken met geopolitieke ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de alcoholmarkt. Toen er geopolitieke spanningen ontstonden in het Midden-Oosten werden binnen twee dagen orders uit India en Pakistan gecanceld en vervangen door ladingen uit Brazilië. Dit kwam niet alleen door de beschikbaarheid van het product, maar ook door onzekerheid in logistiek, zoals containerbeschikbaarheid en vaarroutes. Deze ontwikkeling laat zien hoe snel goederenstromen kunnen veranderen en dat transportbedrijven razendsnel moeten acteren.

Om met deze dynamiek om te gaan investeert Van den Bosch sterk in netwerkontwikkeling. Het bedrijf bouwt actief aan een ecosysteem van partners, terminals en hubs verspreid over Europa en andere regio's. Door dit brede netwerk ontstaat ruimte om snel met verschuivende goederenstromen mee te bewegen.

Naast het ontwikkelen van een netwerk, zet Van den Bosch ook in op flexibiliteit. Onder andere door containers op strategische locaties te positioneren. Hierdoor kan er sneller worden ingespeeld op veranderingen in vraag of handelsroutes en zijn er altijd containers beschikbaar. Ook intermodaal transport (een combinatie van transport per weg, water en/of spoor) speelt een belangrijke rol bij Van den Bosch. Volgens Van den Bosch biedt intermodaal transport grote kansen om efficiënter en duurzamer te transporteren. Het is hierbij wel van belang dat er geïnvesteerd wordt in het verouderde Europese spoornetwerk.

> "Veranderende goederenstromen bieden kansen, maar alleen als je er snel genoeg op kunt inspelen." – Thom van Egmond (Van den Bosch)

5 Strategische ontwikkelpaden

Het veranderende geopolitieke klimaat en de opgelopen geopolitieke spanningen in de wereld zorgen voor groeiende onzekerheid, hogere complexiteit en meer volatiliteit. Dit vraagt om strategisch denken van transportondernemers. De veranderingen die geopolitiek met zich meebrengen zijn namelijk niet tijdelijk, maar blijvend. Een bedrijf in de sector transport en logistiek heeft dus geen andere keus dan mee te bewegen. Onderstaande stappen vormen strategische ontwikkelpaden voor transportondernemers om met geopolitiek en veranderende goederenstromen om te gaan.

> "Omarm de chaos"
> – Michel van Dijk (Van Berkel Logistics)

1. Leer geopolitiek (her)kennen

De eerste stap is geopolitiek leren kennen. Deze sectorstudie doet daar een eerste aanzet toe. Geopolitiek is de dynamische omgeving van het internationale politieke krachtenveld. Landen en machtsblokken proberen hun macht te vergroten en binnen dit spel zijn bedrijven en staten afhankelijk van elkaar. Bedrijven spelen dus een belangrijke rol en krijgen direct met geopolitiek te maken. Er is een onderscheid te maken tussen geopolitiek klimaat en geopolitiek weer, versimpeld gezegd de lange en de korte termijn. Door bewust te zijn van het geopolitieke klimaat is het makkelijker om geopolitieke schokken te begrijpen. Bovendien is het noodzakelijk om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen, zodat er op ingespeeld kan worden. Het is dus essentieel om als bedrijf bewust bezig te zijn met geopolitiek om niet achter de feiten aan te lopen. Dit levert een voorsprong op, al kan een geopolitieke schok nog zo onverwacht om de hoek komen kijken.

Daarbij is het belangrijk om niet alleen de eigen positie te kennen, maar je ook te verdiepen in je klanten en de klanten van je klanten. Door inzicht te krijgen in hun markten, handelsrelaties en afhankelijkheden wordt duidelijker waar geopolitieke ontwikkelingen de keten kunnen raken. Zo kunnen veranderingen in goederenstromen, vervoersvolumes en routes eerder worden gesignaleerd en kan hier tijdig op worden ingespeeld.

2. Begrijp hoe geopolitiek goederenstromen kan veranderen

Vervolgens is de tweede stap het begrijpen van hoe geopolitieke ontwikkelingen goederenstromen kunnen veranderen. Zoals beschreven in hoofdstuk 2, werkt geopolitiek via drie factoren door op goederenstromen:

- Behoeften en mogelijkheden van bedrijven;
- Locaties van activiteiten;
- Weerstand in de vorm van onder andere kosten, reistijd en risico's.

Wanneer één van deze factoren verandert, veranderen goederenstromen mee. Dat hoeft niet altijd tot minder vervoer te leiden, maar veel vaker verschuiven goederenstromen naar andere routes, andere locaties en ander type goederen. In hoofdstuk 3 zijn hier een heel aantal voorbeelden van gegeven. Transportbedrijven doen er daarom goed aan om in gesprek te blijven met klanten, leveranciers en overheden. Dit zorgt ervoor dat een transportbedrijf beter op de hoogte is van veranderingen, zoals wisselingen in vraag, veranderende regelgeving of nieuwe handelsverdragen.

3. Onderzoek de mogelijke impact van geopolitiek op het eigen bedrijf

De derde stap gaat om het bepalen van de mogelijke impact van geopolitiek op het bedrijf. Het is namelijk van belang om erachter te komen hoe en waar een bedrijf geraakt kan worden door geopolitiek. Niet iedere geopolitieke ontwikkeling raakt elk bedrijf op dezelfde manier. De impact is sterk afhankelijk van de sector waarin het bedrijf actief is, de geografische spreiding van locaties en de positie van het bedrijf in de logistieke keten. De praktijkvoorbeelden in hoofdstuk 4 lieten zien dat over het algemeen de agrifood sector minder gevoelig is voor geopolitieke ontwikkelingen dan de automotive en de chemie sector. Daarom is het belangrijk om kwetsbaarheden en kansen systematisch te onderzoeken. Bijvoorbeeld waar het bedrijf geraakt wordt door geopolitieke ontwikkelingen: raakt het de mogelijkheden, locaties en/of weerstand? Heeft dit effect op het vervoersvolume, de vervoerssamenstelling en de vervoersverdeling? Wat is de verwachte duur van de impact?

> Maak geopolitieke monitoring en scenarioanalyse standaard onderdeel van de bedrijfsvoering

Een nuttige methode om te gebruiken bij onzekerheid is het werken met scenario's. De toekomst is onzeker, maar scenario's helpen om verschillende toekomstbeelden te verkennen. Het doel hiervan is niet om de meest waarschijnlijke uitkomst te zoeken, maar verschillende uitkomsten te verkennen om daar vervolgens op voor te kunnen bereiden. Bovendien kunnen scenario's worden gebruikt om de robuustheid van oplossingen te toetsen. Een oplossing die in uiteenlopende scenario's voldoende resultaat levert, is voor bedrijven vaak aantrekkelijker dan een perfecte oplossing die slechts in één scenario optimaal presteert.

Werken met scenario's

Bij het maken van scenario's is de eerste stap het bepalen van de onzekerheden. Voor transportbedrijven zijn geopolitieke ontwikkelingen een belangrijke bron van onzekerheid. Bij het ontwikkelen van scenario's is het belangrijk dat de onzekerheden externe factoren zijn, dit zijn factoren waar het bedrijf geen directe invloed op heeft. Als een bedrijf een factor kan beïnvloeden, dan is het geen externe onzekerheid en dus geen geschikte basis voor een scenario. Voorbeelden van externe factoren zijn economische groei, brandstofprijzen en wet- en regelgeving.

Niet alle externe factoren zijn even relevant. Beoordeel de geïdentificeerde factoren daarom op mate van onzekerheid en mate van impact. Factoren met een lage impact of een voorspelbare ontwikkeling zijn minder interessant. De focus van scenario's ligt daarom op factoren met zowel een hoge impact als een hoge onzekerheid. Voorbeelden van externe factoren zijn klantvraag en brandstofprijzen. In de agrifood sector is de klantvraag relatief stabiel, omdat iedereen voedsel nodig heeft om te leven. De mate van onzekerheid is hier dus laag. Historische gegevens laten zien dat de brandstofprijzen veel volatieler zijn en dus een hoge mate van onzekerheid vertonen.

Als de relevante externe factoren zijn geselecteerd kunnen deze worden gebruikt om scenario's te maken. We nemen nu als voorbeeld de importheffingen van Trump. In theorie kunnen deze importheffingen oneindig veel verschillende waarden aannemen. Voor het maken van scenario's is het wenselijk om deze grote variëteit terug te brengen tot enkele opties, zoals 'hoog' en 'laag'. Hier kunnen ook waarden aangehangen worden, bijvoorbeeld importheffingen van 10% voor scenario 'laag' en 30% voor scenario 'hoog'. Bedrijven kunnen data en historische ontwikkelingen gebruiken om deze waarden te bepalen. In dit geval zijn er dus twee scenario's gemaakt voor één externe factor. Er kunnen veel meer scenario's worden gemaakt, al kost dit logischerwijs meer tijd en moeite om te analyseren. Er kunnen ook meerdere factoren tegelijk worden meegenomen in de analyse. Hoe meer factoren

worden toegevoegd, hoe complexer de analyse wordt. Bijvoorbeeld:

- Scenario 1: hoge brandstofprijs, hoge importheffingen
- Scenario 2: hoge brandstofprijs, lage importheffingen
- Scenario 3: lage brandstofprijs, hoge importheffingen
- Scenario 4: lage brandstofprijs, lage importheffingen

Als de scenario's gemaakt zijn, kunnen deze gebruikt worden om voor verschillende toekomstbeelden de impact op het bedrijf te onderzoeken. Denk daarbij aan: waar wordt het bedrijf geraakt? Wat is de aard van de impact? Op welke termijn wordt de impact verwacht? Scenario's maken de toekomst niet minder onzeker, maar zorgen er wel voor dat bedrijven beter zijn voorbereid op verschillende situaties.

Bron: De Haan & De Heer (2017)

4. Ontwikkel een visie en bepaal een strategie

Zodra duidelijk is welke geopolitieke ontwikkelingen relevant zijn en wat hun mogelijke impact is, ontstaat de vraag hoe een bedrijf hiermee omgaat. In grote lijnen zijn er vijf strategische mogelijkheden om in te spelen op geopolitiek. In tabel 6 zijn deze vijf opties beschreven.

Tabel 6 Vijf strategieën om in te spelen op geopolitieke ontwikkelingen

Accepteren	Geen concrete acties ondernemen
Vermijden	Bewust een risico ontwijken of een kans onbenut laten
Najagen	Bewust meer risico nemen om een kans te benutten
Mitigeren	Preventieve of mitigerende maatregelen nemen
Delen	Kansen en risico's delen met een andere partij

Bron: Blom et al. (2025)

Een bedrijf kan ervoor kiezen om een bepaald risico te accepteren wanneer de kans op verstoring beperkt is of wanneer de kosten van maatregelen hoger zijn dan de potentiële schade. Deze strategie is vooral geschikt voor bedrijven die nauwelijks door geopolitieke ontwikkelingen worden geraakt. Een andere strategie is het vermijden van risico's. Bijvoorbeeld door activiteiten in bepaalde landen af te bouwen of geen zaken meer te doen met klanten in geopolitiek instabiele regio's. Hierdoor worden risico's verminderd, maar kunnen ook kansen verloren gaan. Het tegenovergestelde van vermijden is najagen: meer risico nemen door een kans te benutten. Een voorbeeld hiervan is investeren in een opkomende markt. Via samenwerkingsverbanden, contracten of uitbestedingen kan er ook voor worden gekozen om mogelijke gevolgen te delen met andere partijen.

Het nemen van preventieve en/of mitigerende maatregelen zorgt ervoor dat risico's verminderd worden, maar er wel ruimte blijft om kansen te benutten. Hieronder wordt uitgebreider ingegaan op drie mitigerende maatregelen: flexibiliteit inbrengen, complexiteit benutten en diversificatie.

Flexibiliteit zorgt voor snelheid

Een eerste maatregel is het zorgen voor flexibiliteit. In de afgelopen jaren zijn de geopolitieke spanningen enorm toegenomen. Veel bedrijven zien de snelheid waarmee goederenstromen veranderen als een grote uitdaging. Het is dus nog belangrijker geworden om snel te reageren op veranderingen in de markt. Een flexibele organisatie die snel kan schakelen tussen markten, routes en klanten is van essentieel belang.

Wanneer goederenstromen plotseling veranderen, kan traagheid een groot risico vormen. Het is daarbij niet alleen van belang dat er snel een beslissing wordt genomen, maar ook dat het personeel snel kan handelen. Het personeel moet dus een goed aanpassingsvermogen hebben. Dit wordt bevorderd door het hebben van een duidelijke visie en verantwoordelijkheden, die al bij het personeel bekend is. Flexibiliteit moet dan ook vooraf zijn georganiseerd en niet pas op het moment dat een crisis uitbreekt. Hierdoor hoeft een bedrijf niet eerst naar oplossingen te zoeken, maar kan het direct overschakelen op het gekozen alternatief. Het gebruiken van scenario's kan helpen om goed voorbereid te zijn op verschillende mogelijke toekomstbeelden.

> Ontwikkel een flexibele organisatie die snel kan schakelen tussen markten, klanten en routes

Een andere vorm van flexibiliteit heeft betrekking op het logistieke netwerk. Als goederenstromen vaker veranderen, is het hebben van een robuust netwerk heel belangrijk. Bedrijven met een breed netwerk van bijvoorbeeld terminals, hubs en partners kunnen sneller alternatieve routes organiseren. Op deze manier kunnen goederenstromen worden omgeleid of nieuwe stromen worden gefaciliteerd. Voor bedrijven is het dus van belang om een netwerk van partners op te bouwen, waar op kan worden teruggevallen. Flexibiliteit is niet uitsluitend een eigenschap van het individuele bedrijf. Wanneer capaciteit in logistieke ketens beperkt is, zijn ook ketensamenwerking, datadeling en gezamenlijke planning nodig. Door informatie over verwachte volumes, aankomsttijden en beschikbare capaciteit eerder te delen, kunnen bedrijven pieken beter opvangen en alternatieve routes of modaliteiten organiseren. Ketenregie vergroot daarmee de wendbaarheid van afzonderlijke bedrijven én van het logistieke systeem als geheel.

Benut de toenemende complexiteit

Geopolitieke ontwikkelingen zorgen ervoor dat goederenstromen niet alleen verschuiven, maar ook complexer worden. Denk hierbij aan nieuwe handelsroutes, veiligheidsvoorschriften en duurzaamheidsregels. Voor veel bedrijven vormt deze complexiteit een uitdaging, maar het biedt juist ook kansen. Naarmate logistieke processen ingewikkelder worden, neemt het aantal bedrijven af dat deze activiteiten kan uitvoeren. In zulke markten is de concurrentie vaak beperkter en zijn klanten bereid meer te betalen voor kwaliteit en betrouwbaarheid. Een concreet voorbeeld hiervan is de Brexit. De Brexit wierp extra barrières op, waardoor sommige transporteurs risico's zagen en Engeland vermeden. Andere bedrijven gingen door of maakten daar zelfs hun hoofdactiviteit van. Ondanks de risico's zagen deze bedrijven dus een kans en zij behalen nu een hogere marge. Daar komt bij dat geopolitieke ontwikkelingen niet alleen bij transportbedrijven, maar ook bij verladers en producenten zorgen voor onzekerheid. Transportbedrijven kunnen zich onderscheiden door niet alleen transport te organiseren, maar ook mee te denken over alternatieve routes, voorraadstrategieën en inrichting van de supply chain van hun klanten.

> Goederenstromen worden complexer, maak dat tot een concurrentievoordeel

Risico's verminderen door diversificatie

Een derde maatregel is het verminderen van afhankelijkheid om daarmee ook de risico's te verlagen. Recente geopolitieke ontwikkelingen leggen steeds meer afhankelijkheden bloot, zoals afhankelijkheid van gas uit Rusland of kritieke aardmetalen uit China. Ook transportbedrijven zijn kwetsbaar wanneer zij afhankelijk zijn van één regio, één klant of één product. Een manier om deze kwetsbaarheid te verminderen is door te diversifiëren.

Geopolitieke ontwikkelingen raken niet alle regio's tegelijk. Bedrijven die actief zijn in meerdere landen of regio's zijn beter in staat om mee te bewegen wanneer goederenstromen verschuiven. Als een bepaalde regio onder druk komt te staan of wegvalt, kunnen andere regio's deze terugval opvangen. Hetzelfde geldt voor klanten. Een sterke afhankelijkheid van één of enkele grote klanten brengt risico's met zich mee. Wanneer een klant productie verplaatst of marktaandeel verliest, heeft dit directe gevolgen voor het transportbedrijf. Diversifiëren in aantal klanten en markten zorgt voor meer stabiliteit.

Ook goederenstromen ontwikkelen zich verschillend. Het hebben van een brede portefeuille en door actief te zijn in meerdere sectoren of productgroepen binnen sectoren vermindert de afhankelijkheid. Een transportbedrijf kan dus zorgen voor diversificatie in geografie, klanten en producten. Deze diversificatie zorgt ervoor dat een verstoring op één plek minder snel leidt tot grote problemen voor het hele bedrijf.

> Verminder afhankelijkheid van één regio, klant en product

Tot slot

Geopolitieke ontwikkelingen veranderen de wereldhandel fundamenteel. Oorlogen, handelsbeperkingen, strategische investeringen en de strijd om grondstoffen zorgen ervoor dat goederenstromen voortdurend verschuiven. Voor transport- en logistieke bedrijven betekent dit dat bestaande zekerheden verdwijnen en nieuwe kansen ontstaan. Toch verdwijnen goederenstromen vaak niet, maar ze verschuiven. Bedrijven die deze veranderingen tijdig herkennen en hier snel op inspelen, kunnen hun concurrentiepositie versterken. Bedrijven die afwachten lopen het risico dat goederenstromen zich verplaatsen zonder dat zij meebewegen. Juist in een wereld die steeds onvoorspelbaarder wordt, maken kennis, flexibiliteit en strategische wendbaarheid het verschil.

Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is gebaseerd op deskresearch en interviews en is verricht door Panteia.

Interviews

De volgende personen hebben aan het onderzoek meegewerkt via een interview:

T. van Egmond	Van den Bosch
R. Ewalds	Gaston Schul
J. Broekman	Gaston Schul
M. van Herk	Royal Dutch LV Logistics
R. Keller	Geopolitiek expert
K. Koopman	Koopman Logistics Group BV
R. Luman	Sectoreconoom ING
A. van Ommen	Euro-Rijn Group
E. Postulart	Ewals Cargo Care
C. Van den Daele	H.Essers
P. Vranken	H.Essers
D. Wetenkamp	AB Texel
R. de Wijn	DHL Express Netherlands

Clusterbijeenkomsten

Panteia is aanwezig geweest bij twee clusterbijeenkomsten van TLN. De eerste was de clusterbijeenkomst Agrifood met als thema 'Strategische wendbaarheid in het Agrifood domein' met geopolitiek expert Alex Krijger als één van de sprekers. De tweede was de clusterbijeenkomst Mainports met als thema 'Veranderende ladingstromen'. Hierbij waren de volgende personen aanwezig:

H. den Hartogh	Den Hartogh Logistics
P. Kruisenbergen	Mammoet Ferry Transport
M. Post	H.N. Post & Zonen
E. Nagel	R. Nagel
M. van Dijk	Van Berkel Logistics
M. van Velthoven	Freight Line Europe/Johan van der Haas B.V.
F. van Dongen	TLN
L. Smet	TLN
N. Fulginiti	TLN

Begeleidingsgroep

E. Slaaf	ING
R. Kuipers	TVM
T. van Noort	TVM
M. Durnez	TVM Belgium
P. Poppink	TLN

Geraadpleegde publicaties

ACEA. (2023, 22 mei). EU passenger car imports: main countries of origin (in units).
https://www.acea.auto/figure/eu-passenger-car-imports-main-countries-of-origin-in-units/

ACEA. (2025, maart). Economic and Market Report Global and EU auto industry: Full year 2024.
https://www.acea.auto/files/Economic_and_Market_Report-Full_year-2024.pdf

Aston University. (2024, 17 september). EU-UK Trade Deal continues to stifle trade with 27% drop in exports since 2021.
https://www.aston.ac.uk/latest-news/eu-uk-trade-deal-continues-stifle-trade-27-drop-exports-2021

BP nieuws. (2026, 30 april). Keniaanse bloemensector zwaar onder druk door geopolitieke spanningen en hoge vrachtkosten.
https://www.bpnieuws.nl/article/9833663/keniaanse-bloemensector-zwaar-onder-druk-door-geopolitieke-spanningen-en-hoge-vrachtkosten/

Blom, R., Korteweg, R., Naoum Néhmé, H. & Okano-Heijmans, M. (2025). Impact van Geopolitiek: Hoe bedrijven hun strategie bepalen. Verhaal met Impact.

BNR. (2026, 26 maart). Vertrouwen Nederlandse exporteurs laag.
https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10597085/vertrouwen-nederlandse-exporteurs-laag

CBS. (2022, 26 juli). De goederenstromen tussen Nederland en Rusland, respectievelijk Oekraïne.
https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/de-goederenstromen-tussen-nederland-en-rusland-respectievelijk-oekraine/3-conclusies

CBS. (2024, 10 september). Goederenexport naar Verenigd Koninkrijk blijft achter sinds Brexit.
https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/37/goederenexport-naar-verenigd-koninkrijk-blijft-achter-sinds-brexit

CBS. (2025, 29 september). China voor 8 kritieke materialen grootste leverancier.
https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/40/china-voor-8-kritieke-materialen-grootste-leverancier

CBS. (2026a, 3 juli). Luchtvaart; maandcijfers Nederlandse luchthavens van nationaal belang.
https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/37478hvv/table?ts=1783509865311

CBS. (2026b, 3 september). Wegvervoer; vervoerd gewicht door wegtransporteurs uit de Europese Unie.
https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85132NED/table?ts=1783509823088

CBS. (2026c, 12 juni). Zeevaart; overgeslagen gewicht, zeehaven, vervoerstroom, soort lading.
https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85598NED/table?ts=1783509905573

CBS. (2026d, 12 juni). Zeevaart; overgeslagen gewicht, vervoerstroom, soort lading, landen.
https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85600NED/table

CBS/Eurostat. (2022, 9 februari). Wegvervoer; vervoerd gewicht door wegtransporteurs uit de EU; 2005-2019.
https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83084NED/table?ts=1783509529671

Cefic. (2026, januari). Chemical trends report: January 2026.
https://cefic.org/chemical-trends-reports/

Centraal Planbureau. (2022, 9 maart). Centraal Economisch Plan 2022.
https://www.cpb.nl/centraal-economisch-plan-cep-2022

Centraal Planbureau. (2024, 28 november). Effect van Amerikaanse invoertarieven op de Nederlandse en Europese economie.
https://www.cpb.nl/effect-van-amerikaanse-invoertarieven-op-de-nederlandse-en-europese-economie

Centraal Planbureau. (2025). Risicorapportage financiële markten 2025.
https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/CPB-publicatie-risicorapportage-financiele-markten-2025.pdf

De Haan, A. & De Heer, P. (2017). Dealing with uncertainty. In A. de Haan & P. de Heer (Red.), Solving complex problems (pp. 107-122). Boom.

Europese Commissie. (2026, 1 mei). Trade agreements map.
https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements/trade-agreements-map_en

Europese Raad. (2026, 13 april). Waar komt het gas van de EU vandaan?
https://www.consilium.europa.eu/nl/infographics/where-does-the-eu-s-gas-come-from/

Eurostat. (2025a, 1 april). EU car trade surplus: €89.3 billion in 2024.
https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250401-1

Eurostat. (2025b, september). Trade and production of chemicals and related products. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Trade_and_production_of_chemicals_and_related_products#Growing_trade_surplus_in_chemicals_and_related_products_in_2024

Eurostat (2026). International trade of EU and non-EU countries since 2022 by SITC. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059331__custom_22250595/default/table

Evofenedex. (2026, 1 mei). Trends in export: exporteurs nog steeds vol vertrouwen. https://www.evofenedex.nl/magazines/trends-in-export-exporteurs-nog-steeds-vol-vertrouwen

Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer. (2025, 19 maart). Maandelijks Overzicht Statistieken Luchthavens. https://mobilit.belgium.be/nl/publications/maandelijks-overzicht-statistieken-luchthavens

Havenbedrijf Rotterdam. (2022, 24 februari). 15 procent van de overslag in Rotterdam is Rusland-gerelateerd. https://www.portofrotterdam.com/nl/nieuws-en-persberichten/15-procent-van-de-overslag-in-rotterdam-is-rusland-gerelateerd

IRU. (2022, 25 februari). Prioritise passage and protect blocked truck drivers in Ukraine crisis. https://www.iru.org/news-resources/newsroom/prioritise-passage-and-protect-blocked-truck-drivers-ukraine-crisis

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2026, 9 april). Vervoer en opslag voor internationale handel in Nederland. https://www.kimnet.nl/documenten/2026/04/09/vervoer-en-opslag-voor-internationale-handel-in-nederland

Koster, R. (2026, 22 maart). Enorme afhankelijkheid van energie uit de VS zorgt in Nederland voor ongemak. https://nos.nl/artikel/2607340-enorme-afhankelijkheid-van-energie-uit-de-vs-zorgt-in-nederland-voor-ongemak

MVO. (2026, 14 april). Handel in 2025. https://mvo.nl/updates-sector/handel-in-2025

Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid. (2025, 11 juli). RCB: Zorgen onder Nederlanders over geopolitieke en militaire dreigingen in 2025 flink gestegen. https://www.nctv.nl/actueel/nieuws/2025/07/11/rcb-zorgen-onder-nederlanders-over-geopolitieke-en-militaire-dreigingen-in-2025-flink-gestegen

Nationale Bank van België. (2022, 3 mei). Dashboard Economic impact of the war in Ukraine – a Belgian perspective, May 2022. https://www.nbb.be/nl/publications-research/publications/publications/dashboard-economic-impact-war-ukraine-belgian

NOS. (2024, 13 januari). Veel producten langer onderweg door aanvallen Houthi's Rode Zee. https://nos.nl/collectie/13970/artikel/2504767-veel-producten-langer-onderweg-door-aanvallen-houthi-s-rode-zee

NOS. (2026, 28 februari). Blokkade Straat van Hormuz leidt tot spanning op oliemarkt en bij scheepvaart. https://nos.nl/collectie/14015/artikel/2604420-blokkade-straat-van-hormuz-leidt-tot-spanning-op-oliemarkt-en-bij-scheepvaart

Port of Antwerp Bruges. (2026, 27 januari). Port of Antwerp Bruges sluit 2025 af met veerkracht in turbulent handelsklimaat. https://newsroom.portofantwerpbruges.com/persberichten/port-of-antwerp-bruges-sluit-2025-af-met-veerkracht-in-turbulent-handelsklimaat

RDW, RDC, ACEA & ING Research. (2026, 25 augustus). Transport & Logistics – Automotive Retail. https://www.ing.nl/zakelijk/sector/transport-logistics-mobility/facts-figures-automotive-retail

Rijksoverheid. (2025, 19 september). Internationale handelspositie landbouwgoederen. https://www.staatvanlandbouwnatuurenvoedsel.nl/kerncijfers/internationale-handelspositie-landbouwgoederen/#Export%20top%2010_1150

Statbel. (2025, 29 oktober). 261 miljoen ton goederen vervoerd over de weg in 2024. https://statbel.fgov.be/nl/themas/mobiliteit/vervoer/goederenvervoer-over-de-weg#news

Statbel. (2026, 3 juni). Daling van het vrachtvolume in Belgische havens in 2025. https://statbel.fgov.be/nl/themas/mobiliteit/vervoer/zeevaart#news

Van Wee, B. & Annema, J.A. (2014). Verkeer en vervoer in hoofdlijnen. Coutinho.

Verberg, G. & Kraniotis, L. (2025, 18 april). Chinese controle op aardmetalen raakt ook Nederlandse industrie. https://nos.nl/collectie/13986/artikel/2564034-chinese-controle-op-aardmetalen-raakt-ook-nederlandse-industrie



Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING
E. Slaaf
06 10 10 58 28
erik.slaaf@ing.com

TVM

R. Kuipers
06 50 26 15 46
rkuipers@tvm.nl

T. van Noort
06 42 45 74 93
t.vannoort@tvm.nl

M. Durnez
+32 (0)472 37 66 52
m.durnez@tvm.be

Transport en Logistiek Nederland
P. Poppink
06 22 91 51 28
ppoppink@tln.nl

Panteia

S. van der Meulen
06 14 66 91 82
s.van.der.meulen@panteia.nl

T. van Eeken
06 24 66 27 34
t.van.eeken@panteia.nl

2026V01