

# **GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN**

zur Prognose der Entwicklung des  
Logistikstandortes Deutschland



# **LOGISTIK 2023 - IM ZEICHEN DER ZEITENWENDE**

*Ergebnisse des Herbstgipfels 2022*

Eine Herausforderung,  
getragen von:

**AEB**

**DVZ**  
Deutsche Verkehrs-Zeitung

Schirmherrschaft:

 Bundesministerium  
für Digitales  
und Verkehr



**Herausgeber**

Christian Kille, Markus Meißner

**Autoren (in alphabetischer Reihenfolge)**

Christian Kille  
Wolfgang Lehmacher  
Markus Meißner  
Alexander Nehm  
Torsten Rudolph  
Thorsten Schmidt  
Martin Schwemmer  
Harry Seifert  
Wolfgang Stölzle  
Jürgen Wels  
Peer Witten

sowie Ludwig Häberle und Sebastian Rank

**Schirmherrschaft**

Oliver Luksic MdB

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr  
Kordinatorator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik

**© 2023**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung des Verlages und der Herausgeber nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Lektorat**

Hahnemann & Armbruster, textprofis.de

**Verlag**

DVV Media Group GmbH  
Heidenkampsweg 73–79  
20097 Hamburg

**ISBN**

Print: 978-3-96892-185-3  
Digital: 978-3-96892-186-0



## Geleitwort des Schirmherrn

**Oliver Luksic MdB – Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr sowie Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik – zur Ergebnisdokumentation der „Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland“**

Die Logistikweisen legen nunmehr zum zehnten Mal ihren Jahresbericht vor, in dem sie die wichtigsten Entwicklungen in der Logistikbranche zusammenfassen und eine Prognose für diesen wichtigen Sektor vornehmen. Die Ergebnisse werden alljährlich im Rahmen von Workshops erarbeitet, bei denen sich Wissenschaft und Unternehmen intensiv miteinander austauschen.

Alle Beteiligten konstatieren diesmal einhellig, dass wir in einer Zeit der Herausforderungen leben, die verlässliche Prognosen deutlich erschwert. Bestand lange die Möglichkeit, Einflussfaktoren auf Gesellschaft und Wirtschaft relativ präzise zu beschreiben und Auswirkungen mit hoher Zuverlässigkeit zu prognostizieren, so hat sich diese Sicherheit in den letzten Jahren nahezu ins Gegenteil verkehrt. Nicht prognostizierbare Ereignisse wie die Corona-Pandemie und der russische Angriffskrieg haben Transportketten beeinträchtigt und Logistikabläufe verändert.

Eine Erkenntnis daraus sollte sein, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich besser auf dauernde Veränderung einstellen müssen. Prozesse und Gewohnheiten verändern sich immerfort. Die Fähigkeit zur Anpassung, zur Evolution ist daher entscheidend. Kaum einer anderen Branche gelingt dies seit jeher so gut wie der Logistik. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass die Branche auch anstehende Herausforderungen wie den Umstieg auf nachhaltige Antriebe und die Gewinnung von Fachkräften erfolgreich meistern wird.

Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) flankiert dies mit Initiativen, gerade auch bei denen im Bericht angesprochenen Schwerpunktfeldern der Planungsbeschleunigung, der Fachkräftegewinnung und der Umstellung der Antriebe. Zur Beschleunigung der Genehmigung von Verkehrsinfrastruktur haben wir einen Vorschlag erarbeitet, der der Tatsache gerecht wird, dass es bei allen Verkehrsträgern, bei Schiene und Wasserstraße ebenso wie auf der Straße, Ausbau- und Erneuerungsbedarf gibt und die Maßnahmen deutlich zügiger umgesetzt werden müssen.

Um dem Sektor die Rekrutierung speziell von Berufskraftfahrern im Straßengüterverkehr zu erleichtern, werden wir die Ablegung der Prüfung zum Erwerb der beschleunigten Grundqualifikation in mehreren Fremdsprachen sowie digitalen Unterricht für die Weiterbildung ermöglichen. Darüber hinaus fördern wir die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen des Güterkraftverkehrs mit schweren Nutzfahrzeugen. Zudem unternimmt das BMDV große Anstrengungen, um die Arbeitsbedingungen für Lkw-Fahrer zu verbessern: So bauen wir zum Beispiel die Rastmöglichkeiten an Bundesautobahnen aus und fördern die Schaffung neuer Stellplätze in Autobahnnähe sowie die ergonomische Gestaltung der Fahrerarbeitsplätze.

Mit einem breiten technologieoffenen Förderangebot unterstützt das BMDV Innovationen wie etwa den Markthochlauf von E-Fuels und fortschrittlichen Biokraftstoffen aus Abfall und Reststoffen. Die Förderung von anwendungsorientierten Pilot- und Demonstrationsanlagen läuft bereits und soll in den kommenden Jahren fortgesetzt werden. Dieses Jahr sollen zudem zwei Maßnahmen zur Förderung von Erzeugungsanlagen für erneuerbare Kraftstoffe im industriellen Maßstab folgen. Hier liegt u.a. ein Fokus auf strombasiertem Kerosin. Auch der Aufbau der Tank- und Ladeinfrastruktur steht im Fokus. Das Konzept eines initialen, skalierbaren Schnellladenetzes für batterieelektrische schwere Nutzfahrzeuge entlang des Fernverkehrsnetzes ist erarbeitet und wird in den nächsten Jahren umgesetzt. Zudem werden Finanzierungs- und Fördermaßnahmen für Ladeinfrastruktur für Lkw auf Betriebsgeländen, an Umschlagpunkten, in Gewerbegebieten, an Ladehubs und an Flächen neben den Bundesfernstraßen entwickelt.

Bei alldem ist es unser Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Logistikbranche zu stärken und gemeinsam dafür zu sorgen, dass Deutschland auch in der gegenwärtigen Umbruchsituation Logistikweltmeister bleibt.

**Oliver Luksic MdB**

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr  
Kordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik

## Präambel

Die Initiative „Gipfel der Logistikweisen“ verfolgt das Ziel, die Entwicklung der Logistik für das jeweilige Folgejahr zu prognostizieren, um den Wirtschaftsbereich Logistik mit Prognosen anderer Branchen und Wirtschaftsbereiche vergleichen zu können. Dies soll dazu beitragen, dass die Diskussion über die Logistik und ihre Leistung für die Volkswirtschaft weiter professionalisiert, Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik eine Vorstellung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Logistik gegeben sowie eine breite Öffentlichkeit über die Leistungsfähigkeit der Logistik informiert wird. Dabei wird auf Basis analytisch entwickelter Prognosen unter Einbezug von Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen von moderierten Diskussionen auf Gipfeltreffen mittels fundierter Methoden eine Aussage über die Entwicklung der Logistik für das Folgejahr generiert. Zu diesem Zweck finden zwei Gipfeltreffen pro Jahr statt. Die jeweiligen Ergebnisse, die Methodik und Fachartikel zu Schwerpunktthemen sind in einer Zusammenfassung auf unserer Internetseite [www.logistikweisen.de](http://www.logistikweisen.de) kostenlos zugänglich und werden über den Medienpartner DVZ (Deutsche Verkehrs-Zeitung) sowie weitere Presseorgane veröffentlicht. Die einzelnen Aufsätze werden durch Mitglieder des Expertenkreises verfasst. Damit wird gewährleistet, dass Wissenschaft und Praxis in einem ausgewogenen Maße zu Wort kommen und damit die Vielfalt des Wirtschaftsbereichs Logistik hinsichtlich ihrer Akteure widerspiegeln.

Bei der Auswahl der Mitglieder des Expertenkreises werden folgende Kriterien angewendet:

1. **Logistikbereich:** Die Besetzung der einzelnen Logistikbereiche steht an erster Stelle bei der Nominierung des Expertenkreises. Für jeden dieser Bereiche werden einzelne Personen gesucht, die potenziell geeignet erscheinen.
2. **Position:** Eingeladen werden ausschließlich Vorstandsmitglieder, Geschäfts- oder Bereichsleitungen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen.
3. **Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik muss nachweisbar sein.
4. **Demografie:** Angestrebt wird eine geschlechtersensible gesunde Mischung aus „jung“ und „erfahren“.

Die Mitglieder werden aus dem Expertenkreis vorgeschlagen, bedürfen ausreichender Empfehlung und werden durch die Initiatoren angesprochen. Von den in den Kreis aufgenommenen Expertinnen und Experten wird eine aktive Beteiligung in Form von Teilnahme an den Treffen und inhaltlichen Vor- bzw. Nachbereitungen erwartet.

Die Zusammensetzung des Expertenkreises kann aufgrund verschiedener Umstände angepasst werden. Eine Nominierung gilt nur für den aktuellen Turnus, d. h. für den Frühjahrs- und Herbstgipfel eines Kalenderjahres. Die Entsendung eines Vertreters ist nicht zugelassen.

Die Schirmherrschaft hat Oliver Luksic MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr sowie Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik.

Die Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland und der „Gipfel der Logistikweisen“ wurden von Christian Kille und Markus Meißner initiiert und am 23. August 2013 gegründet.





## **Vorwort der Initiatoren und Herausgeber**

Bereits als wir den Bericht für das Jahr 2020 abgeschlossen haben, waren die Aussagen nicht mehr haltbar – das Coronavirus hatte kurz darauf Deutschland und die ganze Welt schlagartig verändert. Im Jahr 2022, zwei Jahre später, wurde die Welt durch den Überfall Russlands auf die Ukraine überrascht. Abermals konnten die Prognosen und Aussagen über die Entwicklungen überarbeitet werden. In der neunjährigen Arbeit der Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland – den Logistikweisen – ist dies davor noch nie geschehen. Dass wir Vorhersagen nach Ablauf des vorhergesagten Zeitraums an die Realität anpassen mussten, liegt in der Natur der Sache. Dass Aussagen noch vor der Möglichkeit der Messung revidiert werden mussten, ist in einem solch kurzen Zeitraum neu. Steuern wir eine dynamische und unsichere Zeit an? Viele Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass wir damit umgehen lernen müssen – zumindest mittelfristig. Aus diesem Grund haben wir den Bericht thematisch darauf ausgelegt, wie Unternehmen sich auf diese unsicheren Zeiten vorbereiten und einstellen können und wie die Politik dafür die Rahmenbedingungen schaffen kann. Denn eines ist uns als Expertenkreis wichtig: Deutschland sollte auch weiterhin Logistikweltmeister bleiben. Doch ist es dazu auch in der Lage? Dafür sind die Voraussetzungen seitens Politik und Unternehmen zu setzen. Genau dafür möchten wir mit diesem Bericht eine Orientierung geben.

Selbstverständlich haben wir auch eine quantitative Hochrechnung für das Jahr 2022 mit einer detaillierten Beschreibung integriert. Das überarbeitete Modell bietet weiterhin die Möglichkeit, einen Blick auf die nominale Entwicklung zu werfen, die nicht nur die Mengen-, sondern auch die Kosten- und Preisentwicklung einbezieht. Damit kann die bisherige Vermessung der Logistik, wie sie die Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. jährlich im Herbst veröffentlicht, weitergeführt werden. Darüber hinaus legt das Modell ebenso dar, wie sich der Wirtschaftsbereich Logistik real verändert. Das bedeutet, dass kosten- und preisbereinigt, unter Einbezug von Produktivitätssteigerungen, dessen Veränderung real gezeichnet wird. Seit dem Jahr 2019 zeigt sich, dass sich die reale Veränderung aus verschiedenen Gründen (darunter insbesondere der Fachkräftemangel) deutlich von der nominalen unterscheidet. So wuchs der Wirtschaftsbereich Logistik im Jahr 2022 real nur um 0,5 Prozent, nominal jedoch um 8,5 Prozent. Eine Aussage allein über das nominale Wachstum, wie es bisher im Vordergrund stand, erschien uns als zu unpräzise und an der Realität vorbei. Mit dem hier vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse dieses Modell erstmals veröffentlicht und diskutiert.

Das Jahr 2023 zu prognostizieren erwies sich ebenso als eine Herausforderung, welche ohne gründliche Analysen und intensiven Austausch nicht zu lösen ist. Auf Basis von detaillierten Bewertungen einzelner Kennzahlen als Input für das Modell wurde ein Ergebnis generiert, das die Unsicherheit im Markt widerspiegelt: Wir haben daraus zwar eine Aussage zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2023 abgeleitet, diese jedoch zum aktuellen Zeitpunkt noch qualitativ und vage gehalten. Mit den nächsten Arbeitssitzungen unseres Expertenkreises sind konkretere Aktualisierungen vorgesehen.

Entsprechend werden wir weiterhin kontinuierlich zu den aktuellen Entwicklungen unsere Einschätzungen über die DVZ und andere Logistikmedien sowie über BVL und LinkedIn veröffentlichen. Der ehrenamtlich arbeitende Expertenkreis hat sich als Ziel gesetzt, dass er schnell und aktuell eine Orientierungshilfe in den dynamischen Zeiten bieten kann.

Dies kann nur dann funktionieren, wenn sich die richtigen Akteure in einer breit gefächerten Zusammensetzung aus Wissenschaft und Praxis mit Engagement an den Diskussionen, deren Analyse und Zusammenfassung sowie der Erstellung dieses Berichts beteiligen. Dafür möchten wir uns als Initiatoren ausdrücklich bei dem Expertenkreis bedanken. Eine solch intensive Mitarbeit

ist nicht selbstverständlich, insbesondere in anspruchsvollen Zeiten mit großer Unsicherheit, der Notwendigkeit eines hohen Grades an Flexibilität und der daraus resultierenden Belastung.

Das vorliegende Ergebnis ist ein Bericht zum Logistikjahr 2023, der neben der Beschreibung der aktuellen Lage und der kommenden Entwicklungen auch Denkanstöße aus persönlicher Perspektive einzelner Experten bietet. Wir freuen uns auf Ihr Feedback dazu.

Wir bedanken uns ebenso ausdrücklich bei Oliver Luksic MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr, für die Übernahme der Schirmherrschaft. Ein besonderer Dank gebührt den Unterstützern, insbesondere den Autoren sowie der AEB SE, der DVV Media Group und genussSinn, die sich an dieser Initiative beteiligen und Zeit und Ressourcen investieren.

Ihre

Christian Kille und Markus Meißner

## Inhaltsverzeichnis

<b>GELEITWORT DES SCHIRMHERRN.....</b>	<b>5</b>
<b>PRÄAMBEL .....</b>	<b>7</b>
<b>VORWORT DER INITIATOREN UND HERAUSGEBER .....</b>	<b>9</b>
<b>1 ZIELSETZUNG UND ALLEINSTELLUNGSMERKMALE DER INITIATIVE ZUR PROGNOSE DER QUANTITATIVEN UND QUALITATIVEN ENTWICKLUNG DER LOGISTIK IN DEUTSCHLAND .....</b>	<b>13</b>
<i>Christian Kille und Markus Meißner</i>	
1.1 ZIELSETZUNG UND ALLEINSTELLUNGSMERKMALE IM DETAIL .....	14
1.2 IST-STATUS DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK.....	16
1.3 DIE ZUSAMMENSTELLUNG DES EXPERTENKREISES.....	18
1.4 QUELLENVERZEICHNIS .....	20
<b>2 HOCHRECHNUNG DER ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK FÜR DAS JAHR 2022 UND EINE ERSTE PROGNOSE FÜR DAS JAHR 2023 IN DER ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>21</b>
<i>Christian Kille und Markus Meißner</i>	
2.1 ERLÄUTERUNG DER VORGEHENSWEISE MIT SCHWERPUNKT AUF DEM ÜBERARBEITETEN MODELL .....	21
2.2 ERGEBNIS 1: DIE AKTUELLE HOCHRECHNUNG FÜR DAS JAHR 2022 GEHT IM JANUAR 2023 VON EINEM REALEN WACHSTUM VON MAX. +0,5 PROZENT UND EINEM NOMINALEN WACHSTUM VON +8,5 PROZENT AUS .....	24
2.3 ERGEBNIS 2: SCHNELLE, NACHVOLLZIEHBARE UND LOGISTIKORIENTIERTE ENTSCHEIDUNGEN UND MAßNAHMEN SEITENS DER POLITIK .....	25
2.4 ERGEBNIS 3: UNTERNEHMEN SPÜREN NACHFRAGEUNSICHERHEIT, FACHKRÄFTEMANGEL UND KOSTENDRUCK.....	27
2.5 ERGEBNIS 4: INDIFFERENTE ENTWICKLUNG VON SCHLÜSSELINDUSTRIEN UND KONSUMFLAUTE BEEINFLUSSEN DIE ENTWICKLUNG.....	28
2.6 ERGEBNIS 5: DAS JAHR 2023 BLEIBT UNSICHER .....	30
2.7 QUELLENVERZEICHNIS .....	34
<b>3 DETAILDISKUSSION DER ENTWICKLUNG EINZELNER BEREICHE IN 2022 .....</b>	<b>35</b>
3.1 NACHHALTIGKEIT IST FÜHRUNGSFRAGE .....	35
<i>Wolfgang Lehmacher</i>	
3.1.1 <i>Transport und Logistik in der Dynamik der Klimakonferenzen.....</i>	<i>35</i>
3.1.2 <i>Drei Empfehlungen der Logistikweisen.....</i>	<i>39</i>
3.1.3 <i>Schlussbemerkungen .....</i>	<i>40</i>
3.2 EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK: SCHNELLER, NACHVOLLZIEHBARER, LOGISTIKORIENTIERTER.....	42
<i>Christian Kille und Peer Witten</i>	
3.2.1 <i>Schnelligkeit: Vereinfachung und gravierende Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsprozessen sowie zügige Umsetzung .....</i>	<i>42</i>
3.2.2 <i>Nachvollziehbarkeit: Transparenz bei politischen Entscheidungen zur Vorbereitung von Veränderungen .....</i>	<i>43</i>
3.2.3 <i>Logistikorientierung: Einnahme der Perspektive der Zielgruppe bei Entscheidungen über Maßnahmen.....</i>	<i>44</i>
3.2.4 <i>Zusammenfassung der Empfehlungen.....</i>	<i>46</i>
3.2.5 <i>Quellenverzeichnis.....</i>	<i>47</i>
3.3 FACHKRÄFTEMANGEL ALS TREIBER FÜR DIE KAPAZITÄTSENGPÄSSE IN DER LOGISTIK.....	48
<i>Thorsten Schmidt, Wolfgang Stölzle, Christian Kille, Ludwig Häberle und Sebastian Rank</i>	
3.3.1 <i>Aktueller Stand mit Schwerpunkt Straßengüterverkehr .....</i>	<i>48</i>
3.3.2 <i>Notwendige Veränderungen bei der Rekrutierung und zum Halten von Fahrpersonal.....</i>	<i>50</i>
3.3.3 <i>Notwendige Maßnahmen seitens der Politik.....</i>	<i>52</i>
3.3.4 <i>Effizienzsteigernde Maßnahmen als aktuelle und perspektivische Lösungen .....</i>	<i>52</i>
3.3.5 <i>Schlussbemerkungen .....</i>	<i>53</i>
3.3.6 <i>Quellenverzeichnis.....</i>	<i>53</i>

3.4	GESELLSCHAFTLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE LOGISTIKENTWICKLUNG.....	54
	<i>Alexander Nehm und Martin Schwemmer</i>	
3.4.1	<i>Logistische „Ökokompetenz“ als Antwort auf steigendes Umweltbewusstsein der Gesellschaft? Zudem: Wer löst das Energieproblem?.....</i>	54
3.4.2	<i>Entwicklung des E-Commerce, verändertes Konsumverhalten.....</i>	56
3.4.3	<i>Fachkräftemangel hemmt wirtschaftliches Wachstum und legt an Bedeutung zu.....</i>	57
3.4.4	<i>Coronapandemie verhindert nach wie vor ein „normales“ Arbeiten.....</i>	58
3.4.5	<i>Handlungsempfehlungen im Kontext Gesellschaft und Logistik.....</i>	58
3.4.6	<i>Quellenverzeichnis.....</i>	59
<b>4</b>	<b>DENKANSTÖßE AUS DEM EXPERTENKREIS.....</b>	<b>60</b>
4.1	SPEDITION UND LOGISTIK – QUO VADIS?.....	60
	<i>Jürgen Wels, Torsten Rudolph und Harry Seifert</i>	
4.1.1	<i>Ausgangslage.....</i>	60
4.1.2	<i>2023 – ein Jahr voller (An-)Spannung.....</i>	60
4.1.3	<i>Globale Entwicklungen und individuelle Handlungsfelder.....</i>	61
4.1.4	<i>Statements aus der Praxis.....</i>	62
4.1.5	<i>Schlusswort.....</i>	64
4.2	1 MILLIMETER ANDERS, ABER REICHT DAS AUS? WIE DEM FACHKRÄFTEMANGEL BEGEGNET WERDEN KANN .....	65
	<i>Harry Seifert</i>	
4.2.1	<i>Der Mangel an Fachkräften in der Logistik spitzt sich zu.....</i>	65
4.2.2	<i>Problemstellung und Herausforderungen für Wachstum der Logistik.....</i>	65
4.2.3	<i>Analyse der gegenwärtigen Recruiting-Situation bei der Seifert Logistics Group.....</i>	65
4.2.4	<i>Strategische Vorgehensweise für erfolgreiches Employer Branding.....</i>	66
4.2.5	<i>Erwartete Auswirkungen und Ausblick.....</i>	68
4.2.6	<i>Quellenverzeichnis.....</i>	69
<b>5</b>	<b>DER KREIS DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN STAND 2022 .....</b>	<b>71</b>

## **1 Zielsetzung und Alleinstellungsmerkmale der Initiative zur Prognose der quantitativen und qualitativen Entwicklung der Logistik in Deutschland**

Die Zeit ist nicht die beste für Prognosen. Auch wenn wir als Expertenkreis Informationen direkt aus der Praxis aufnehmen, diese mit wissenschaftlichen Analysen unterstützen und die Ergebnisse in einem engen Austausch bewerten, weichen die Ausblicke für die quantitative Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in den letzten beiden Berichten deutlich von der Realität ab. So haben wir für 2020 zwar einen schwierigen Verlauf und nur ein mageres Plus von 0,4 Prozent erwartet – dies jedoch ohne Berücksichtigung der Coronapandemie.<sup>1</sup> Unter dem Eindruck der Shutdowns und partiellen Lockdowns wurden auch die optimistischsten Akteure ernüchtert. Die im Laufe des Sommers 2020 monatlich aktualisierten Einschätzungen pendelten sich bei einem hohen realen Einbruch von 5 Prozent ein. An dieser Bewertung hielten wir noch lange fest. Dass der Einbruch nach den Veröffentlichungen von Schwemmer/Klaus 2021 zumindest nominal „nur“ bei 2 Prozent gelegen haben soll, ist vor dem Hintergrund der zahlreichen schwächelnden Branchen erstaunlich. Dies lässt sich jedoch zumindest teilweise damit erklären, dass

- a) die besonders stark betroffenen Branchen und Unternehmen eine relativ geringe logistische Leistung nachfragen,
- b) viele der Industrien nur eine kurze Pause einlegen mussten und sich damit der Einbruch über das Jahr hinweg wieder ausgeglichen hat,
- c) Verlagerungen der Nachfrage wie bspw. vom stationären Handel zum E-Commerce zu größeren logistischen Aufwendungen geführt haben und
- d) die Kapazitätsengpässe insbesondere in der Logistik Preissteigerungen zur Folge hatten, die einen stärkeren realen Einbruch ausgleichen konnten.

Vor dem Hintergrund, dass sich schon in 2020 eine Erholung abzeichnete, konnte mit einem Wachstum in 2021 gerechnet werden. Dieses hat unser Expertenkreis mit nominal +5 Prozent prognostiziert, was durch die Veröffentlichung der Messung von Fraunhofer auch bestätigt wurde.<sup>2</sup>

Mit dem Krieg in der Ukraine, der durch den Angriff von Russland am 24.2.2022 begann, folgte ein weiteres überraschendes Ereignis nur zwei Jahre nach Ausbruch der Covid-19-Pandemie in Europa. Dieses Ereignis führte dazu, dass der für das Jahr 2022 vorbereitete Bericht des Expertenkreises nicht veröffentlicht werden konnte. Die getroffenen Aussagen und Prognose waren vor dem Hintergrund der Ereignisse zu überarbeiten. Dies erfolgte für diesen Bericht. So beinhaltet er nicht nur die neuen Erkenntnisse für das Jahr 2023, sondern auch die aktualisierten Beiträge des Berichts für das Jahr 2022 (deren Inhalte weiterhin relevant sind). Hinzu kommt eine erste vorsichtige Einschätzung über die quantitative Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik im Jahr 2023, die im Laufe des Jahres aktualisiert wird und sicherlich auch werden muss.

Dies zeigt, dass es in Zeiten großer Unsicherheit besonders wichtig ist, eine Orientierung zu geben, welche Entwicklungen, Treiber und Themen zu beachten sind. Dieses Ziel verfolgen wir seit der Veröffentlichung des ersten Berichts im Jahr 2015.<sup>3</sup> Denn die Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland kann mit den Ergebnissen keine gesicherten Erkenntnisse über

---

<sup>1</sup> Vgl. Kille/Meißner 2020, S. 21.

<sup>2</sup> Es wurde keine Studie wie in der Vergangenheit veröffentlicht. Das Ergebnis der Vermessung des Wirtschaftsbereichs Logistik wurde per Pressemitteilung am 20.10.2022 bereitgestellt ([https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/presse/Pressemitteilungen/2022/221020\\_Fraunhofer\\_IIS-SCS\\_Pressemitteilung\\_TOP-100\\_2022.pdf](https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/presse/Pressemitteilungen/2022/221020_Fraunhofer_IIS-SCS_Pressemitteilung_TOP-100_2022.pdf)).

<sup>3</sup> Vgl. Kille/Meißner 2015.

die zukünftige Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik bieten. Dies haben nicht nur die dynamischen Jahre seit 2020 gezeigt. Entsprechend kann sie eine Orientierung auf Basis von Erkenntnissen aus der Theorie und Einschätzungen aus der Praxis sein. Deshalb ist es so wichtig, für den drittgrößten Wirtschaftsbereich eine Prognose zu geben, wie er sich im Vergleich zu den anderen Schlüsselindustrien verändern wird.

Dies hilft nicht nur Managerinnen und Managern der Logistik, das Jahr zu planen, strategische wie auch taktische Entscheidungen zu treffen und sich mit anderen zu vergleichen, sondern auch Unternehmenslenkerinnen und -lenkern aus allen anderen Bereichen, die Auftraggeber von Logistikleistungen oder Lieferanten der Logistik sind. Ebenso nutzen Investoren diese Daten zur Identifizierung von Wachstumspotenzialen, die sich aus der Prognose von Marktgrößen ergeben. Nicht zuletzt ist es für die Politik wichtig, Kenntnis über die Entwicklungen und Veränderungen zu haben, um den Wirtschaftsbereich zu verstehen und gezielt Maßnahmen ergreifen zu können. Aus diesem Grund ist die Initiative so konzipiert, dass der vorliegende Bericht Einblicke aus Sicht aller Akteure der Logistik aus Praxis und Wissenschaft gibt und die Erwartungen zusammenfasst.<sup>4</sup>

Mit der Übernahme der Schirmherrschaft durch den Parlamentarischen Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr Oliver Luksic MdB unterstreichen das Ministerium wie auch die Bundesregierung die Relevanz des Wirtschaftsbereichs Logistik für Deutschland.

### **1.1 Zielsetzung und Alleinstellungsmerkmale im Detail**

Im Mittelpunkt der Initiative steht die Prognose zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik.<sup>5</sup> Wie weiter unten in diesem Kapitel näher erläutert wird, kann dieser Wirtschaftsbereich nicht wie bspw. die Automobilindustrie über die Branchenstruktur in den offiziellen Statistiken und die daraus resultierende Wertschöpfung oder über das am Ende der Wertschöpfungskette stehende Fertigprodukt bewertet werden.

Entsprechend schwieriger ist es auch, diesen Markt zu quantifizieren. Dafür wurde eine Lösung gefunden, die sich mittlerweile etabliert hat und von offiziellen Stellen wie dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) oder der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. seit zwanzig Jahren genutzt wird.<sup>6</sup>

Mit der Finanzkrise 2008/2009 stieg der Bedarf insbesondere seitens der Politik, eine Einschätzung der Auswirkung auf die Logistik zu erhalten. Das stetige und stabile Wachstum in den Jahren 2012 bis 2019 reduzierte die Aufmerksamkeit etwas, da es nur um die Höhe des Wachstums ging, welches auch einem linearen Trend folgte. Erst mit dem Abflauen der Wirtschaft, das in 2019 bereits zu erkennen war, der Coronakrise in 2020 und dem Krieg in der Ukraine 2022 ist das Interesse wieder gestiegen.

---

<sup>4</sup> Die Berichte können kostenfrei auf der Internetseite <http://www.logistikweisen.de> eingesehen werden.

<sup>5</sup> In den im Weiteren genannten Veröffentlichungen zur Vermessung der Logistik wird der Begriff „Logistikkosten“ verwendet (vgl. Schwemmer/Klaus 2021 bzw. die Originalquelle Klaus 1996). Dieser wurde gewählt, da die Logistik nicht nur eine Querschnittsfunktion ist, die durch interne Ressourcen und externe Logistikdienstleister erbracht wird, sondern auch eine stark ausgeprägte Kaskadierung in der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung vorliegt (vgl. Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020, S. 32 ff.). Die Kennzahl „Umsatz“ wird nicht verwendet, da hier weder den internen Kosten noch der erwähnten Kaskadierung Rechnung getragen wird. Aus diesem Grund werden die Kosten quantifiziert, die für die logistischen Leistungen auftreten, um ein Objekt in einem Auftragsabwicklungsprozess zu verarbeiten. Da der Begriff „Kosten“ in Zusammenhang mit der Beschreibung der Entwicklung einer Branche eine negative Konnotation besitzt, wurde bei der Ausgestaltung der Initiative die Entscheidung getroffen, von der „monetären Größe“ bzw. der „monetären Entwicklung“ zu sprechen. Dies umfasst das Verständnis einerseits der Vermessung und andererseits der breiten Öffentlichkeit. Dass die Wahl des Begriffs wissenschaftlich nicht ausreichend präzise ist, wird aufgrund der in diesem Kapitel definierten Zielsetzung in Kauf genommen.

<sup>6</sup> Die Vermessung der Logistik wurde erstmals durch Klaus/Müller-Steinfahrt 1996 durchgeführt, in Klaus/Kille 2006 methodisch überarbeitet und zuletzt in Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020 für Deutschland als Studie veröffentlicht. Die Vermessung des Jahres 2022 wurde wie in Fußnote 2 erwähnt nur als Pressemitteilung veröffentlicht.

Die Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik, die sich 2013 das Ziel gesetzt hat, die sehr analytische und auf Basis von Daten entwickelte Prognose aus dem Labor in die Praxis zu bringen, gibt eine Orientierung insbesondere in volatilen Zeiten. Dabei wird die auf analytischem Weg generierte Prognose, die aufgrund der Varianz in den Basisdaten als Korridor angegeben wird, durch Einblicke von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis auf ihre Plausibilität geprüft und konkretisiert. Dieser Expertenkreis diskutiert auf dem sogenannten „Gipfel der Logistikweisen“<sup>7</sup> die quantitative und qualitative Entwicklung der Logistik, um schlussendlich zur Beantwortung der Fragen zu kommen,

1. wie sich der Wirtschaftsbereich Logistik entwickeln wird und
2. welche Themen und Einflussfaktoren besonderes Augenmerk verdienen.

Damit die Einschätzungen ausreichend fundiert sind, werden über ein mehrstufiges Verfahren zunächst die qualitativen Einflussfaktoren der Entwicklung der Logistik definiert und analysiert. Auf den Ergebnissen basierend werden die Kennzahlen mit dem größten Hebel identifiziert und bewertet, um daraus die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik abzuleiten.<sup>8</sup>

Als Erfolgsfaktor dieser Initiative erweist sich die Zusammenstellung der Expertenrunde. Zielsetzung ist dabei, dass

- die Nachfragebranchen aus Industrie und Handel,
- Logistikdienstleister aus den unterschiedlichen Segmenten,
- Lieferanten der Logistik aus IT, Intralogistik, Fuhrpark, Logistikimmobilien, Beratung etc. sowie
- renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen

vertreten sind, um die Komplexität, Heterogenität und Vielschichtigkeit der Logistik widerspiegeln zu können.

Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird darauf geachtet, dass neben dem Renommee, der Repräsentativität und der Relevanz in der Branche auch weiche Faktoren einfließen. Die Gipfelklausur im Frühjahr identifiziert die aktuell wichtigsten Themen, die im Herbst als Basis zur Generierung einer Aussage über die konkrete Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik im Folgejahr dienen, die neben der quantitativen Prognose auch die qualitative Bewertung dieser globalen Zahl in Form von Handlungsempfehlungen beinhaltet.<sup>9</sup> Denn eines ist dem Expertenkreis bewusst: Die nackte Zahl hat noch wenig mit den daraus resultierenden Handlungsoptionen für einen Akteur in der Logistik zu tun. Erst die qualifizierte Differenzierung des quantitativen Ergebnisses ermöglicht es, dass sich jeder Akteur auf Basis der detaillierten Diskussion in den folgenden Kapiteln ein Bild von seiner Situation und den relevanten Einflussfaktoren machen kann.

Jeder Akteur kann damit

1. die globale Prognose als Benchmark einsetzen,
2. die qualitativen Bewertungen als Basis für eine Einordnung nutzen,
3. bewerten, welche Relevanz die Entwicklungen für ihn konkret haben, und

---

<sup>7</sup> Dieser Titel wurde mit Absicht an die geläufige Bezeichnung der „Wirtschaftsweisen“ für den Sachverständigenrat der Bundesregierung angelehnt.

<sup>8</sup> Diese Vorgehensweise wird zusammenfassend in Kapitel 2 und ausführlich in Kille 2019 erläutert.

<sup>9</sup> Im Zuge des Gipfeltreffens im Herbst 2022 konnte noch keine Prognose für das Jahr 2023 entwickelt werden, da die Unsicherheiten über die weiteren Entwicklungen in Politik und Wirtschaft zu groß waren. Die Einschätzungen zur Entwicklung 2023 wurde zum Jahreswechsel 2022/23 durch eine Online-Umfrage im Expertenkreis eingeholt.

4. daraus ableiten, wie sich dies spezifisch auf die Institution und die einzelnen Kennzahlen auswirken wird.

Wie bei jedem übergeordneten Bericht ist auch bei diesem die Aufgabe notwendig, dass Akteure der Logistik die Ergebnisse und Einschätzungen auf ihre Rahmenbedingungen und ihr Umfeld übertragen. Jedoch ist dies gleichzeitig auch der Mehrwert dieses Berichts:

***Ein breiter Expertenkreis aus Wissenschaft und Praxis gibt praxisorientierte Einschätzungen zur qualitativen und quantitativen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in der nahen Zukunft.***

### 1.2 Ist-Status des Wirtschaftsbereichs Logistik

Die letzte Vermessung des Wirtschaftsbereichs Logistik wurde im Jahr 2022 für das Jahr 2021 in Form einer Pressemitteilung veröffentlicht. Hiernach beläuft sich der Wirtschaftsbereich Logistik gemäß der im folgenden Einschub zusammengefassten Definition in Deutschland auf insgesamt rund 294 Milliarden Euro in 2021.<sup>10</sup> Eine Differenzierung nach Transport von Gütern, Lager- und Umschlagsaktivitäten, Beständen sowie administrativen und Managementaufgaben wurde nicht mehr quantifiziert. Auch die Detaildaten für die Vermessung sind nicht ausgewiesen. Die Fragen, inwieweit sich der Outsourcing-Grad oder die Segmente der Logistik verändert haben, bleiben auf dem Stand des Jahres 2019 – der Zeit vor Corona. Damit entfällt mit der Einstellung der detaillierten statischen Aufbereitung eine weitere Säule für die Transparenz eines der wichtigsten Wirtschaftsbereiche Deutschlands. Aus Sicht des Expertenkreises ist diese statistische Basis elementar, um die Relevanz und Professionalität des Wirtschaftsbereichs Logistik in den öffentlichen Diskussionen herauszustellen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Schwemmer/Klaus 2021, S. 43.



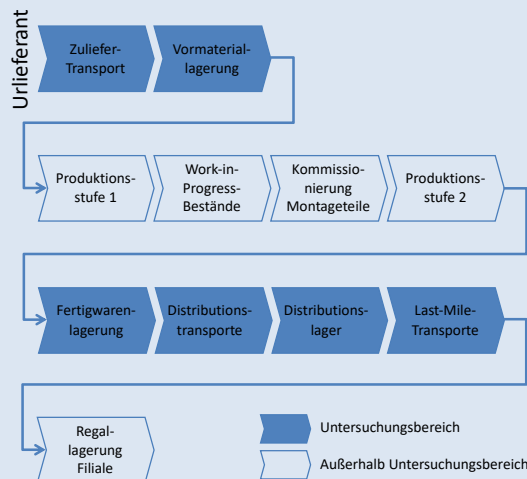


Abbildung 1: Abgrenzung des Untersuchungsraumes (Quelle: angepasst nach Schwemmer 2016, S. 36)

### Einschub: Die Abgrenzung des Wirtschaftsbereichs Logistik

Aufgrund der Charakteristik der Logistik als Funktion, die in der gesamten deutschen Wirtschaft zu finden ist, kann der Indikator Umsatz nicht herangezogen werden, da nur ein Teil der Leistungen erfasst wäre.<sup>11</sup> Während bspw. in der Automobilindustrie die Leistungen der Branche im fertigen Automobil als Summe aller Vorleistungen angesehen werden können, ist dies bei der Logistik nicht möglich, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

Grundsätzlich wird die Logistik als „bedarfsorientierte Herstellung von Verfügbarkeit [...] schon hergestellte[r] Güter“<sup>12</sup> definiert. Dieses Verständnis verdeutlicht, dass die Logistik unternehmensübergreifend wahrgenommen wird. Entsprechend ergibt sich hier kein Unterschied zwischen der Erbringung durch externe Dienstleister (fremdvergebene bzw. „outsourced“ Logistik) und der durch unternehmensinterne Leistungsträger (eigene bzw. „insourced“ Logistik).

Für die Messung von Entwicklungen, insbesondere hinsichtlich Euro-Werten, ist eine Eingrenzung unausweichlich. Es hat sich hier das Ver-

ständnis vom Wirtschaftsbereich Logistik nach Klaus etabliert.<sup>13</sup> Entsprechend wird ein Logistikbegriff verwendet,

- der nicht nur die Aktivitäten des Transportierens („Transfer von Objekten im Raum“), Umordnens und Umschlagens, der Kommissionierung („Veränderung der Ordnungen von Objekten“) und des Lagerns („Transfer von Objekten in der Zeit“) von Gütern und Materialien in der Wirtschaft umfasst,
- sondern auch die damit unmittelbar verbundenen (administrativen) Auftragsabwicklungs- und Dispositionsaktivitäten, die unternehmensübergreifenden Planungs- und Steuerungsaufgaben, die heute oft auch als „Supply Chain Management“ bezeichnet werden,
- und die Aufwendungen für die Bestandhaltung wie Kapitalkosten, Abschreibungskosten etc., deren Kontrolle und Reduzierung ein wesentliches Ziel modernen Logistikmanagements ist.<sup>14</sup>

Grundsätzlich bestehen Schnittstellen zwischen Prozessen der einzelnen Unternehmen. Bei einer Realisierung der Logistik durch interne Abteilungen und Unternehmensbereiche des Versenders wie des Empfängers erfolgt an einem definierten Punkt eine Übergabe des logistischen Objekts. Dies führt zwangsläufig zu einer weiteren Eingrenzung des Untersuchungsrahmens, die sich an den Wertschöpfungsstufen orientiert. Oder anders formuliert: Wann beginnt die Zuordnung zur Logistik und wann endet sie? Dafür wurde eine mittlerweile anerkannte und in der öffentlichen Diskussion mehrheitlich verwendete Eingrenzung gewählt, die in Abbildung 1 vereinfacht grafisch dargestellt ist.<sup>15</sup> Geografisch wird nur die Leistung des Wirtschaftsbereichs Logistik einbezogen, die in Deutschland generiert wird. Hierzu zählen neben den Aktivitäten in den Logistikimmobilien in Deutschland unter Einbezug der dort befindlichen Bestände sowie den Verwaltungseinheiten zur Planung, Steuerung und administrativen Auftragsbearbeitung alle nationalen plus international ausgehenden Verkehre. Um im internationalen Kontext Doppelrechnungen zu vermeiden, werden die Transit- und die eingehenden Verkehre ausgeklammert.

Zusammengefasst werden die Prozesse einbezogen, deren vornehmliche Wertschöpfung der oben erwähnten funktionalen Definition des Transports, Umschlags bzw. Kommissionierens und Lagerns sowie des Managements, der Steuerung und der Planung entspricht. Vereinfacht gesprochen beginnen diese der Logistik zugesprochenen Prozesse nach dem letzten Schritt und enden vor dem ersten Schritt der Produktion.<sup>16</sup> Die daraus resultierende Größe des Wirtschaftsbereichs Logistik wird durch öffentliche Einrichtungen wie das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV, vormals BMVI) oder die Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. sowie die Medien in ihren Veröffentlichungen verwendet.

<sup>11</sup> Siehe Fußnote 5.

<sup>12</sup> Bretzke 2020, S. 3, um nur eine Definition zu nennen, die es vermag, die Leistung der Logistik in einem Satz zusammenzufassen.

<sup>13</sup> Vgl. dazu Klaus 2002.

<sup>14</sup> Klaus 2002, S. 18.

<sup>15</sup> Vgl. Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020, S. 28, was in dieser Form erstmals in Klaus/Müller-Steinfahrt 1996 veröffentlicht wurde und auf den Ausführungen von Klaus 1993 aufbaut. Die Abbildung wurde um die Last-Mile-Transporte erweitert, da diese durch E-Commerce an Relevanz zunehmen und einen hohen Kostenanteil einnehmen.

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang existieren zahlreiche Besonderheiten und Ausnahmen. Ein Beispiel dafür bilden die Einzelhandelsaktivitäten in der Filiale, bei denen der Wareneingang zwar noch der Logistik zugeordnet wird. Die Transporte und Regallagerung auf der Verkaufsfläche zählen aber nicht mehr dazu, da auch hier die Hauptwertschöpfung im „Präsentieren der Ware“ liegt (vgl. Zentes/Morschett/Schramm-Klein 2011, S. 8 ff.). Auch werden immer mehr Leistungsbereiche der Produktion in die Verantwortung der Logistik übertragen (bspw. Montage oder Bandanlieferungen inkl. Kommissionierung der Montageteile). Dies zeigt ein weiteres Mal, dass das Feld der Logistik ein „Moving Target“ ist und bleibt. Eine ergänzende Beleuchtung ist damit zumindest auf qualitativer Seite unbedingt notwendig und wird auch im Zuge dieser Initiative durchgeführt.

### 1.3 Die Zusammenstellung des Expertenkreises

Die Zusammensetzung des Expertenkreises folgt dem primären Ziel, dass alle Bereiche der Logistik vertreten sind. Entsprechend anderen Branchen bzw. Wirtschaftsbereichen wie bspw. der Automobilindustrie werden dabei nicht nur die Hersteller (bzw. auf den Logistiksektor übertragen die Logistikdienstleister) berücksichtigt. Der Wirtschaftsbereich Logistik erfordert aufgrund seiner Gestaltung als Querschnittsfunktion einen breiteren Ansatz. Deshalb wird entsprechend eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, die neben den Nachfragebranchen (hauptsächlich Industrie und Handel) und der Angebotsseite (Logistikdienstleistungsunternehmen) auch die Zulieferer der Logistikbetreibenden einbezieht.<sup>17</sup> Für die Auswahl der Expertinnen und Experten wurden vier Kriterien festgehalten, die in der folgenden Priorisierung angewendet werden:

5. **Logistikbereich:** Die Besetzung der einzelnen Logistikbereiche steht an erster Stelle bei der Nominierung des Expertenkreises. Für jeden dieser Bereiche werden einzelne Personen gesucht, die potenziell geeignet erscheinen.
6. **Position:** Eingeladen werden ausschließlich Vorstandsmitglieder, Geschäfts- oder Bereichsleitungen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen.
7. **Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik muss nachweisbar sein.
8. **Demografie:** Angestrebt wird eine geschlechtersensible gesunde Mischung aus „jung“ und „erfahren“.

Um die Relevanz dieses Expertenkreises herauszustellen und auch eine Kontinuität zu gewährleisten, werden die Expertinnen und Experten persönlich eingeladen.<sup>18</sup>

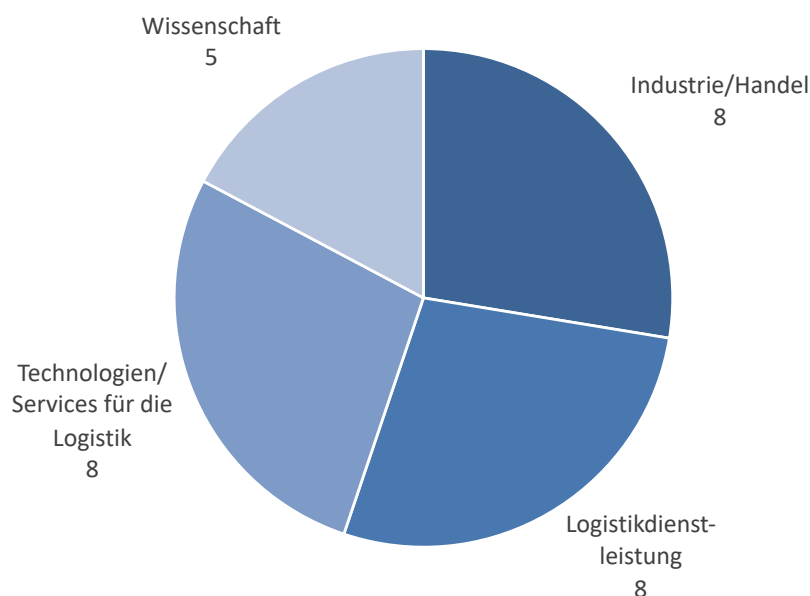


Abbildung 2: Verteilung der Expertinnen und Experten nach Logistiksegmenten

<sup>17</sup> Eine Vereinfachung hinsichtlich der Relevanz, gemessen am Umsatzvolumen, wurde auch hier vorgenommen.

<sup>18</sup> Die Zusammensetzung des Expertenkreises kann sich aufgrund verschiedener Umstände ändern. Eine Nominierung besteht nur für den aktuellen Turnus. Eine Entsendung eines Vertreters ist nicht zugelassen (siehe dazu auch die Präambel).

Zusätzlich zu den Expertinnen und Experten aus der Praxis werden auch Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft zur Begleitung der Ergebnisgenerierung einbezogen. Neben der Anerkennung in der Logistik, insbesondere auf Praxis- bzw. Unternehmensseite, wird bei diesen auf eine geringe Überschneidung in den Forschungsschwerpunkten geachtet, um die Breite der Diskussionen aufrechtzuerhalten.

	Logistikbereich	Teilnahme im Frühjahr 2022	Teilnahme im Herbst 2022
1. Berit Börke	Technologien/Services	X	X
2. Ralf Busche	Industrie/Handel	X	X
3. Dr. Andreas Froschmayer	Logistikdienstleistung		
4. Gerd Hailfinger	Industrie/Handel		
5. Gerritt Höppner-Tietz	Industrie/Handel	X	X
6. Dr. Christian Jacobi	Technologien/Services	X	X
7. Prof. Dr. Christian Kille	Wissenschaft	X	X
8. Matthias Klug	Technologien/Services	X	X
9. Wolfgang Lehmacher	Technologien/Services	X	
10. Antje Lochmann	Logistikdienstleistung	X	X
11. Markus Meißner	Technologien/Services	X	X
12. Michael Müller	Logistikdienstleistung		
13. Prof. Dr. Alexander Nehm	Wissenschaft	X	
14. Karsten Obert	Logistikdienstleistung		X
15. Dr. Torsten Rudolph	Logistikdienstleistung	X	X
16. Prof. Dr. Thorsten Schmidt	Wissenschaft	X	X
17. Marc Schmitt	Technologien/Services	X	X
18. Arnold Schroven	Technologien/Services	X	X
19. Dr. Martin Schwemmer	Wissenschaft	X	
20. Dr. Stefan Schwinning	Industrie/Handel		
21. Harald Seifert	Logistikdienstleistung	X	X
22. Lars Siebel	Industrie/Handel		X
23. Prof. Dr. Michael Sternbeck	Industrie/Handel	X	X
24. Prof. Dr. Wolfgang Stölzle	Wissenschaft		X
25. Dr. Steffen Wagner	Technologien/Services	X	X
26. Jürgen Wels	Industrie/Handel	X	X
27. Kerstin Wendt-Heinrich	Logistikdienstleistung		X
28. Patrick Wiedemann	Logistikdienstleistung		
29. Prof. Dr. Peer Witten	Industrie/Handel	X	

Tabelle 1: Expertenkreis der Initiative

Im Jahr 2022 zählte der Expertenkreis 29 Personen (siehe Tabelle 1).<sup>19</sup> Es wird bei der Zusammenstellung zwar eine Gleichverteilung nach den Segmenten in Abbildung 2 angestrebt. Im Idealfall sollte das höhere Gewicht jedoch auf der Seite der operativ tätigen Vertreterinnen und Vertreter

<sup>19</sup> Näheres zu den Expertinnen und Experten findet sich am Ende dieses Dokuments in Form von Lebensläufen.

aus Industrie/Handel und Logistikdienstleistung liegen. Wie bereits beschrieben, wird der Kreis kontinuierlich angepasst und entsprechend der Präambel gestaltet.<sup>20</sup>

Wie in der Vorgehensweise (siehe Kapitel 2) erläutert, finden jährlich zwei Klausuren statt: eine im Frühjahr als Vorbereitung sowie der Gipfel im Herbst zur Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik im Folgejahr. Im Jahr 2022 war es notwendig, von dieser Struktur abzuweichen. Nachdem die Ergebnisse des zur Veröffentlichung vorbereiteten Berichts mit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine in weiten Teilen überholt waren, haben wir im Frühjahr über die Auswirkungen und möglichen Entwicklungen für die Logistik im Jahr 2022 diskutiert. Auch im Herbst haben wir den Fokus auf das Jahr 2022 gesetzt und die Prognose für das Jahr 2023 im Zuge einer begleitenden Online-Befragung entwickelt. Aufgrund der dynamischen und schwer einzuschätzenden Rahmenbedingungen erachten wir als Expertenkreis diese Lösung als adäquat.

Nicht jedes Mitglied des Expertenkreises konnte an allen Diskussionsrunden teilnehmen. Die Zusammensetzung der Diskussionsrunden kann den beiden rechten Spalten der folgenden Tabelle entnommen werden. Das Schließen der Lücken durch geeignete Expertinnen und Experten wird kontinuierlich verfolgt.

#### **1.4 Quellenverzeichnis**

Bretzke, Wolf-Rüdiger: Logistische Netzwerke. Springer Verlag, Heidelberg, 2020.

Kille, Christian: Wie kann die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik prognostiziert werden? Die Methodik im Detail, in: Kille, Christian; Meißner, Markus (Hg.): Logistik 2019 – Herausforderungen in Zeiten globaler Veränderungen. DVV Media Group, Hamburg, 2019, S. 105-131.

Kille, Christian; Meißner, Markus (Hg.): Logistik bewegt, DVV Media Group, Hamburg, 2015.

Kille, Christian; Meißner, Markus (Hrsg.): Logistik 2020 – Struktur- und Wertewandel als Herausforderung. DVV Media Group, Hamburg, 2020.

Klaus, Peter: Die dritte Bedeutung der Logistik. Eigenverlag, Nürnberg, 1993.

Klaus, Peter: Die dritte Bedeutung der Logistik. DVV Media Group, Hamburg, 2002.

Klaus, Peter; Kille, Christian: Die Top 100 der Logistik – Deutschland und Europa, 4. Auflage, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, 2006.

Klaus, Peter; Müller-Steinfahrt, Ulrich: Die Top 100 der Logistik-Dienstleistung – Deutschland und Europa. Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, 1996.

Schwemmer, Martin; Dürrbeck, Konrad; Klaus, Peter: Die Top 100 der Logistik – Deutschland. DVV Media Group, Hamburg, 2020.

Schwemmer, Martin; Klaus, Peter: Top 100 in European Transport and Logistics Services. DVV Media Group, Hamburg, 2021.

Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna: Strategic Retail Management. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011.

---

<sup>20</sup> In 2022 bzw. 2023 haben zwei neue Expertinnen und ein neuer Experte aus Industrie/Handel und Logistikdienstleistung den Kreis erweitert.

## 2 Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2022 und eine erste Prognose für das Jahr 2023 in der Zusammenfassung

Christian Kille und Markus Meißner

Mit der Erfahrung der letzten drei Jahre, die geprägt waren von Unsicherheiten und hoher Dynamik in den wirtschaftlichen Entwicklungen, haben wir das Modell zur Erstellung der Prognose deutlich überarbeitet. Der maßgebliche Treiber für diese Anpassung war die Erkenntnis, dass seit einigen Jahren eine Abkopplung der realen und nominalen Veränderungen stattfindet. So waren die Inflationsraten insgesamt und auch in der Logistik relativ niedrig, womit eine Quantifizierung des realen Wachstums auch in den bekannten Top-100-Studien nicht angestrebt wurde und interessanterweise auch weiterhin nicht vorgenommen wird.<sup>21</sup> Somit sehen wir den Bedarf einer getrennten Ausweisung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs in Form einer realen und einer nominalen Prognose.

Aus diesem Grund wurde das Modell modernisiert und an die neuen Anforderungen angepasst. Bevor die Ergebnisse in der Zusammenfassung erläutert werden, bildet folgende Abschnitt 2.1 eine Erläuterung des Modells, um die Transparenz bei der Vorgehensweise zu wahren.

### 2.1 Erläuterung der Vorgehensweise mit Schwerpunkt auf dem überarbeiteten Modell

Grundsätzlich bleibt die Vorgehensweise der Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland unverändert. Die Generierung der Prognose erfolgt über zwei Säulen, um der Komplexität und Vielschichtigkeit unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu entsprechen:

**Die erste Säule** entwickelt eine Prognose basierend auf einem analytischen Modell.<sup>22</sup> In dieses Modell fließen zunächst die unterschiedlichen Einschätzungen der Institutionen und Publikationen ein, die Prognosen zu relevanten Kennzahlen veröffentlichen. Für eine Prognose der Entwicklung der Logistik im Folgejahr (in diesem Fall für 2023) gemäß der Logik von Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020 (bzw. der Urdee der „Top 100 der Logistik“ von Klaus/Müller-Steinfahrt 1996) werden diese Daten kontinuierlich in ein Modell eingepflegt. Dabei werden unterschiedliche Quellen verwendet, um einerseits die Datenbasis zu gewährleisten und andererseits unterschiedliche Szenarien berechnen zu können. Das Ergebnis ist ein rein analytisch hergeleiteter Korridor für eine Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik basierend auf den jeweiligen Daten zu den geringsten und den höchsten Erwartungen.

Das Modell ist schematisch in Abbildung 3 dargestellt. Es wird deutlich, dass eine hohe Differenzierung

- nach **Branchenclustern** von Industrie und Handel (Land-/Forstwirtschaft, Bau, Elektrizität, Mineralöl, Chemie, Holz/Papier/Glas/Gummi/Kunststoff, Automobil und sonstige Fahrzeuge, Elektrotechnik, Wohnen und Leben, Bekleidung, Lebensmittel und alltägliche Versorgung, sonstiger Handel und Kreislaufwirtschaft, öffentlicher Sektor sowie Kleinunternehmen),<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Vgl. dazu die zuletzt vorgelegte Aktualisierung in Form einer Pressemeldung: [https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/presse/Pressemitteilungen/2022/221020\\_Fraunhofer\\_IIS-SCS\\_Pressemitteilung\\_TOP-100\\_2022.pdf](https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/presse/Pressemitteilungen/2022/221020_Fraunhofer_IIS-SCS_Pressemitteilung_TOP-100_2022.pdf), abgerufen am 10. Februar 2023.

<sup>22</sup> Dieses Modell entspricht grundsätzlich dem Ansatz, den auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Bundesregierung verfolgt. Näheres findet sich unter <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/> bzw. in dessen Jahresbericht.

<sup>23</sup> Diese Differenzierung wird in den Top-100-Studien verwendet, zuletzt in Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020.

- nach **Logistiksektoren** (Lkw-Nah-, -Regional- und -Fernverkehre, Schienen-, See-, Binnenschiff-, Luftverkehre sowie Lager, Bestände und Administration),
- nach **Kostenstrukturen** (Personal, Treibstoff/Energie, Assets Transport, Assets Lager, Zinsen/Versicherungen etc. sowie Sonstiges),
- nach **Logistiksegmenten** (Kurier-, Express- und Paketdienste/KEP, allgemeine Stückgut-Netzwerke, Netzwerke für spezielle Stückgüter, allgemeiner Ladungsverkehr, Ladungsverkehr mit speziellem Equipment, Massengutlogistik, Terminaldienste, Lagerei-, Umschlags- und sonstige logistische Mehrwertleistungen, Kontraktlogistik, globale Luft- und Seefrachtlogistik sowie In-Haus-Logistik von Klein- und mittleren Unternehmen/KMU) und
- nach **insourced** und **outsourced** erfolgt.

Diese Merkmale bzw. deren relative Ausprägungen gelten als gesetzt und werden jährlich auf Veränderungen überprüft. Inputfaktoren für das Modell sind Veränderungen

- der **Mengen** nach Branchenclustern,
- der **Produktivität** nach Logistiksektoren,
- der **Faktorkosten** nach Kostenstrukturen sowie
- der **Preise** nach Logistiksektoren.

Mit den Veränderungen der Mengen und Produktivität lässt sich wie in Abbildung 3 dargestellt das reale Wachstum ermitteln. Dabei bildet die Veränderung der Mengen pro Branchencluster die Veränderung der zu bearbeitenden logistischen Objekte ab. Die Produktivität wiederum korrigiert die reine Mengenentwicklung bspw. um die Steigerung der Auslastung im Transport oder die Automatisierung im Lager. Darunter fallen ebenso Güterstruktureffekte, die bspw. durch kleinere Produkte zu weniger Kapazitätsnachfrage oder durch kleinere Sendungen zu mehr Kapazitätsnachfrage und Handling im Lager führen.

Die Veränderung der Faktorkosten und Preise kommen zusätzlich zur nominalen Prognose hinzu. Dabei werden die Faktorkosten dem Insourced-Anteil der Logistik zugeordnet, die Preise dem Outsourced-Anteil. Die Veränderung der Faktorkosten hat nur einen indirekten Einfluss auf die Preisentwicklung – die Preise können sich grundsätzlich anders als die Faktorkosten entwickeln. Das Resultat ist eine Veränderung der Marge für das Logistikdienstleistungsunternehmen. Aus diesem Grund wird die Prognose des Outsourced-Anteils nur auf Basis der Preisentwicklungen abgeleitet.

Aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen (insbesondere in den aktuellen sehr dynamischen Zeiten) ergibt sich als Ergebnis ein Korridor für die Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsreichs Logistik. Dieser Korridor wird in der Folge mit der zweiten Säule weiter eingegrenzt.

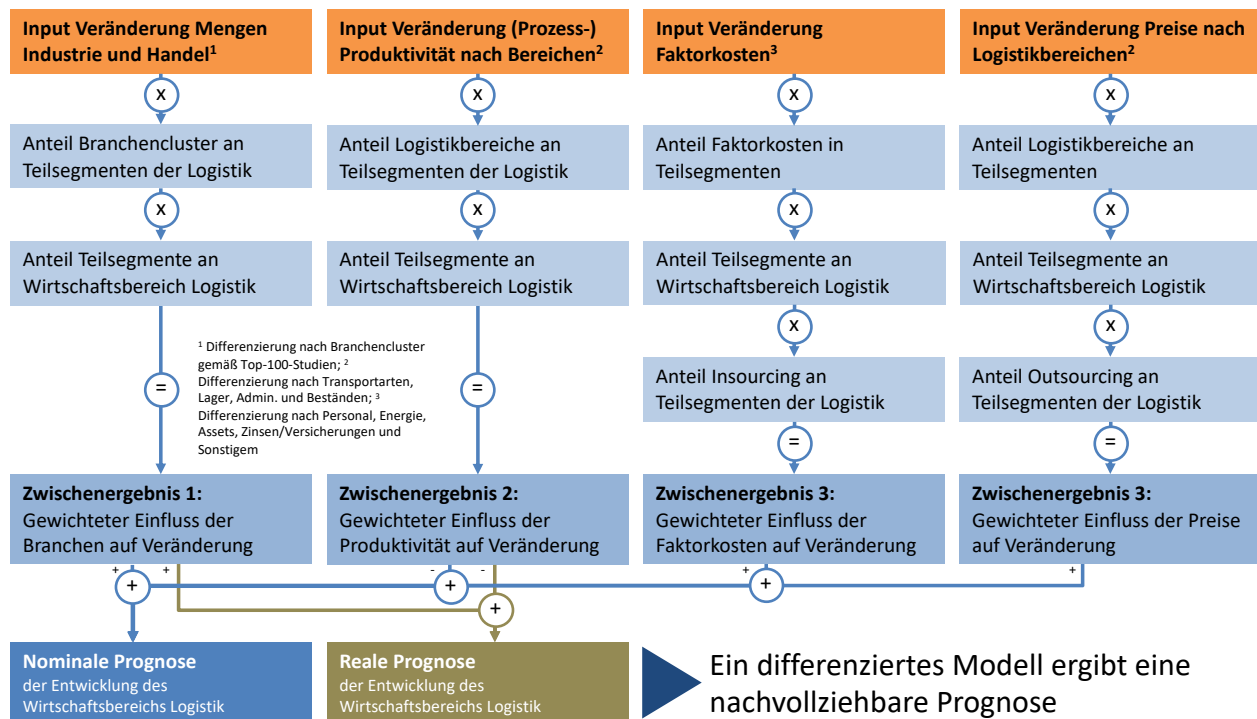


Abbildung 3: Schematische Darstellung des Modells zur Entwicklung einer analytischen Prognose

**Die zweite Säule** steht für die Interpretation und qualitative Bewertung der Einzelfaktoren durch ausgewiesene Expertinnen und Experten aus allen Logistikbereichen. Dies zollt der Charakteristik der Logistik Tribut und bindet die Marktteilnehmer in die schlussendliche Aussage über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs ein. Dafür finden jährlich zwei Gipfeltreffen statt:

- Im Zuge des Treffens im Herbst wird die Entwicklung des Folgejahres auf Basis der Ergebnisse der ersten Säule diskutiert. Dabei werden zunächst die potenziellen Veränderungen, möglichen Einflüsse und zu erwartenden Entscheidungen des kommenden Jahres auf ihren Einfluss auf die Entwicklung der Logistik hin analysiert. Mit diesen Ergebnissen werden die zu erwarteten Veränderungen der einzelnen Inputfaktoren für das Prognosemodell (siehe erste Säule) abgeleitet. Mit den auf dem Herbstgipfel entwickelten Ergebnissen wird die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Folgejahr generiert und mittels der identifizierten Einflussfaktoren qualitativ erläutert.
- Das Treffen im Frühjahr dient der Reflexion der im Vorjahr aufgestellten Prognose. Weiterhin wird ein Portfolio für kurz-, mittel- und langfristige Trends diskutiert und kontinuierlich aktualisiert. Dieses Portfolio dient als Startpunkt für die qualitativen Diskussionen im Herbst.

Die methodische Gestaltung der beiden Treffen wird an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. So stand bspw. im Frühjahr 2022 der Aufbau von Szenarien<sup>3</sup> für den weiteren Verlauf des Krieges in der Ukraine und dessen Einfluss auf die Logistik im Mittelpunkt des Treffens.

Bei den folgenden Aussagen sollte jeweils Folgendes berücksichtigt werden:

1. **Die Effekte beziehen sich auf das Jahr 2023 und nicht auf eine mittel- oder langfristige Veränderung.** Dies betrifft insbesondere Aussagen zur Digitalisierung und sich daraus entwickelnden neuen Geschäftsmodellen, deren Wirkung sich erst in den kommenden Jahren zeigen wird.

2. **Es wird der gesamte Wirtschaftsbereich Logistik betrachtet.** Dennoch können sich in einzelnen Bereichen der Logistik stark abweichende Effekte von der hier formulierten Gesamtaussage zeigen.

Im Folgenden sind die Kernergebnisse zum Verlauf des Jahres 2022 sowie zu einer ersten Einschätzung zum Jahr 2023 zusammengefasst dargestellt. Vertiefte qualitative Diskussionen zu einzelnen Schwerpunktthemen sind in den Kapiteln 3 und 4 zu finden.

## **2.2 Ergebnis 1: Die aktuelle Hochrechnung für das Jahr 2022 geht im Januar 2023 von einem realen Wachstum von max. +0,5 Prozent und einem nominalen Wachstum von +8,5 Prozent aus**

Nach den aktuellen Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird in 2022 mit 1,9 Prozent Zunahme des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) gerechnet.<sup>24</sup> Insbesondere haben Nachholeffekte bei Dienstleistungen (Unterhaltungsbranche, Gastronomie und Tourismus) zu Wachstumsraten von 6 Prozent und mehr geführt. Auch der Bereich Information und Kommunikation konnte wieder deutlich zulegen. Demgegenüber nahm das Baugewerbe u. a. aufgrund der Zinsentwicklungen und der Lieferengpässe um über 2 Prozent ab. Das Verarbeitende Gewerbe konnte sich mit +0,2 Prozent nur stabil halten. Gründe sind die weiterhin gestörten Lieferketten und die stark gestiegenen Energiepreise. All diese Faktoren führen dazu, dass für die Logistik aktuell nur ein reales Wachstum von 0,5 Prozent für 2022 erwartet wird (siehe Abbildung 5; die statistische Vermessung wird aufgrund der dafür notwendigen Detailstatistiken frühestens im Herbst 2023 veröffentlicht).

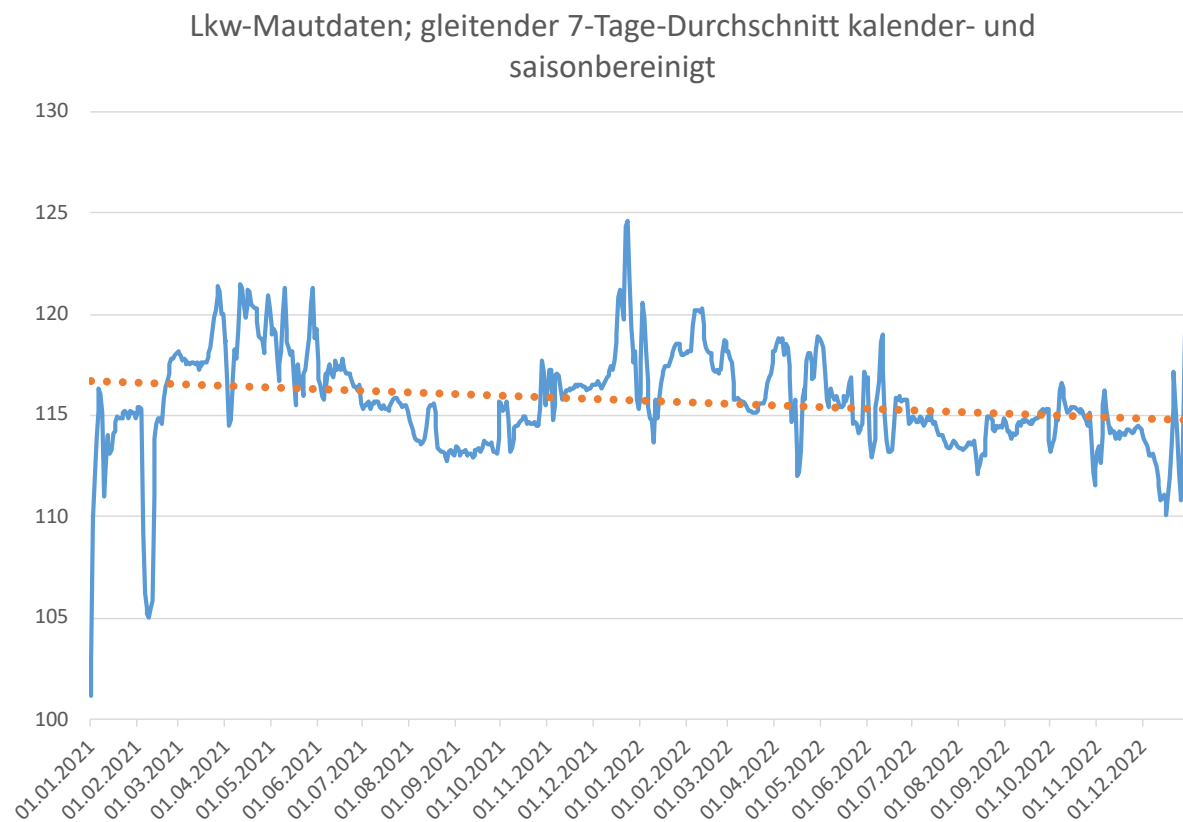


Abbildung 4: Entwicklung der Lkw-Mautdaten für 2021 und 2022 mit Trendlinie<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2023/bip2022/pm-bip.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2023/bip2022/pm-bip.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 25. Januar 2023.

<sup>25</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Tabellen/Lkw-Maut-Fahrleistungsindex-Daten.html>, abgerufen am 25. Januar 2023.



Diese Ergebnisse der BIP-Entwicklung führten auch dazu, dass die Ergebnisse der realen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik etwas nach unten korrigiert werden mussten. So kann aus Sicht des Expertenkreises nur noch davon ausgegangen werden, dass ein leichtes reales Wachstum zu erwarten ist. Das nominale Wachstum bleibt auf dem Wert, der im Herbst kommuniziert wurde.

Ein Indiz für das geringere Wachstum ist die Entwicklung der Mautdaten, die über die Jahre 2021 und 2022 eine deutliche Abnahme zeigt (siehe Abbildung 4). Insbesondere die fehlende Erholung zum Jahresende führte zwangsläufig zu einer Korrektur.

**Entwicklung Wirtschaftsbereich Logistik (nominal, indiziert: 2008=100%)**

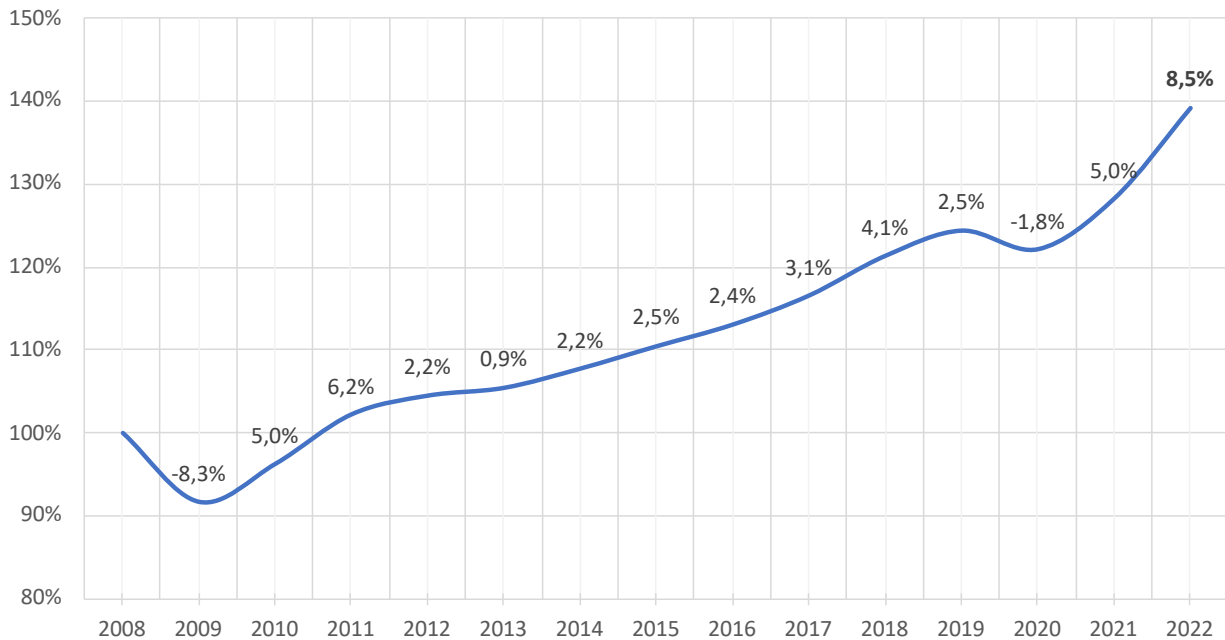


Abbildung 5: Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik und Hochrechnung für das Jahr 2022

Die aktuelle Mittelfristprognose des Bundesamtes für Güterverkehr (BAG)<sup>26</sup>, das die Entwicklung des Transportaufkommens nach Tonnen und der Transportleistung nach Tonnenkilometern regelmäßig bewertet, zeigt für das Transportaufkommen und die Transportleistung in 2022 ebenso eine leichte Abnahme von -0,4 bzw. -0,1 Prozent.<sup>27</sup> Diese Transportabnahme konnte durch die höhere Nachfrage von Lager- und Mehrwertleistungen zumindest leicht kompensiert werden.

**Die Hochrechnung des Expertenkreises für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2022 beläuft sich korrigiert auf max. +0,5 Prozent real bzw. +8,5 Prozent nominal.**

### 2.3 Ergebnis 2: Schnelle, nachvollziehbare und logistikorientierte Entscheidungen und Maßnahmen seitens der Politik

Die politischen Entscheidungsträger nehmen in diesen Zeiten mit ihren aktuellen Herausforderungen eine besondere Rolle ein. Von ihnen wird erwartet, dass sie schnell, nachvollziehbar und auch im Sinne der betroffenen Akteure (in diesem Fall der Logistik) Entscheidungen treffen. Dabei

<sup>26</sup> Seit Januar 2023 Bundesamt für Logistik und Mobilität (BALM).

<sup>27</sup> Vgl. BAG 2022, S. 3.

wirkt nicht nur die Coronazeit nach und der Weg zur Klimaneutralität ist zu beschreiten, sondern auch der Krieg in der Ukraine fordert einiges ab.

Aus diesem Grund bedarf es einer besonderen Unterstützung von außen, aus der Praxis und der Wissenschaft, um die sinnvollsten Hebel in Bewegung zu setzen. Hierbei stehen neun Kernfelder heraus, die angegangen werden sollten (siehe Abbildung 6; ausführlicher in Abschnitt 3.2). Zusammengefasst lassen sich folgende Signale senden:

- mit schnelleren Planungs- und Genehmigungsprozessen, beschleunigter Umsetzung und „begeisterter“ Bevölkerung die Gestaltung des Logistikstandorts Deutschland vorantreiben,
- mit verlässlicher Strategie, langfristiger Planungssicherheit und transparenten Entscheidungen den Logistikstandort Deutschland nachvollziehbar gestalten,
- mit unternehmens- und insbesondere KMU-orientierten Entscheidungen, verstärkter Unterstützung systemrelevanter Unternehmen und angepasster Fachkräftegewinnung logistikorientiert agieren.

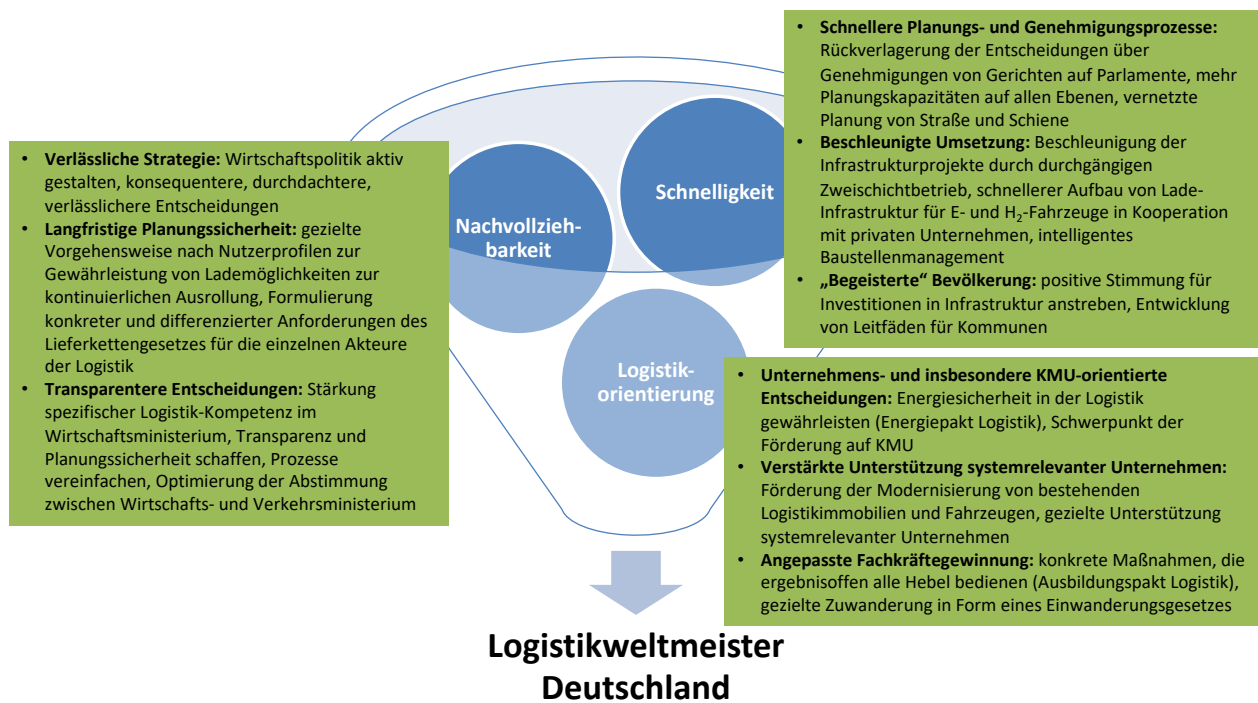


Abbildung 6: Empfehlungen an die Politik in der Zusammenfassung

Orientiert an diesen Leitsignalen können die politischen Vertreterinnen und Vertreter die Rahmenbedingungen setzen, dass Deutschland abermals zum Logistikweltmeister gekürt wird – die Chancen stehen gut, denn Deutschland belegt im Global Innovation Index 2022 in der Unterkategorie „Logistik“ den ersten Platz.<sup>28</sup>

**Vereinfachung und gravierende Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsprozessen, die zügige Umsetzung und Transparenz bei politischen Entscheidungen zur Vorbereitung von Veränderungen sowie eine logistikorientierte Perspektive bei allen Maßnahmen sind die Empfehlungen an die Politik.**

<sup>28</sup> Vgl. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_2000\\_2022/de.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/de.pdf), S. 6, abgerufen am 26. Januar 2023.

### 2.4 Ergebnis 3: Unternehmen spüren Nachfrageunsicherheit, Fachkräftemangel und Kostendruck

Bereits das Jahr 2020 war nicht nur im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung ein Einschnitt für Unternehmen, sondern auch aufgrund neuer Rahmenbedingungen, die sich vor allem aus Pandemievorschriften und Lieferkettenstörungen zusammengesetzt haben. Konnte im darauffolgenden Jahr bereits von einem Aufschwung – zwar mit Unsicherheit, erfreulicherweise trotzdem stabil – gesprochen werden, begann das Jahr 2022 mit dem russischen Angriffskrieg und damit mit neuen Herausforderungen.

Aus diesem Grund sind die Impulse nicht spezifisch auf die aktuelle Situation hoher Energiepreise, drohender Rezession und anderer aktueller Faktoren ausgerichtet, sondern stellen allgemeine Möglichkeiten in den Vordergrund, wie in unsicheren Zeiten weiterhin erfolgreich gewirtschaftet werden kann.

Dabei haben sich neun Bereiche ergeben (siehe Abbildung 7), die sich in drei Kernaussagen zusammenfassen lassen:

- mit stärkerer Kundeneinbindung, Bündelung der Kräfte durch gewinnbringende Partnerschaften und bereitwilligerer Transparenz dem erwarteten Nachfragerückgang bei Industrie und Handel begegnen,
- mit attraktiveren Rahmenbedingungen, beschäftigtenorientierter Personalstrategie und moderner Unternehmenskultur Fachkräfte gewinnen, halten und entwickeln,
- mit Konzentration auf das Kerngeschäft durch produktivitätssteigernde Investitionen, intensivierete Flexibilisierung und gezielteres Kostenbewusstsein bei allen Beschäftigten die Kostensteigerungen in den Griff bekommen.

Diese Signale sollen den Unternehmen eine Orientierung geben, welche Ansatzpunkte es allgemein gesprochen gibt, um unsicheren und dynamischen Zeiten begegnen zu können. Eine detaillierte Diskussion findet sich in den Abschnitten 3.3, 4.1 und 4.2.

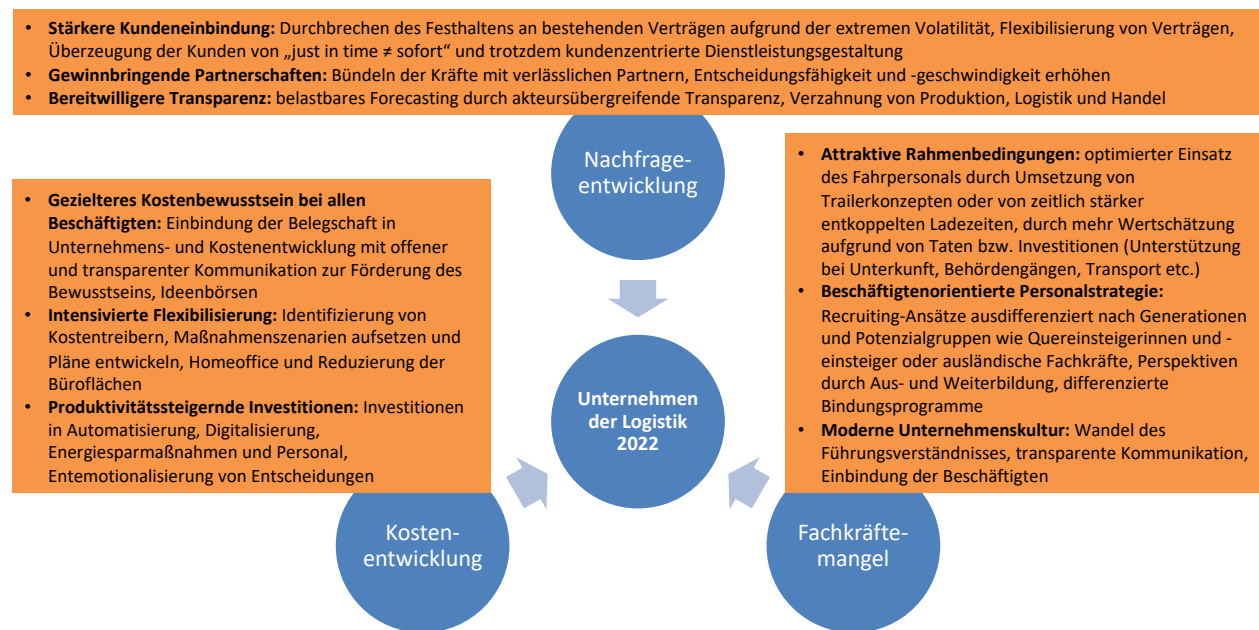


Abbildung 7: Impulse für Unternehmen

**Partnerschaftliche und flexible Kundenbeziehungen, eine modernisierte Unternehmenskultur und eine beschäftigtenorientierte Personalstrategie sowie der Fokus auf Investitionen zur Automatisierung und Kostensenkung sind die zentralen Impulse für Unternehmen.**

## 2.5 Ergebnis 4: Indifferente Entwicklung von Schlüsselindustrien und Konsumflaute beeinflussen die Entwicklung

Laut Statistischem Bundesamt hat das BIP in 2022 real um 1,9 Prozent zugelegt. Wie in Abschnitt 2.2 erläutert, liegt das reale Wachstum des Wirtschaftsbereichs mit 0,5 Prozent deutlich darunter. Die Gründe wurden dort bereits zusammengefasst. In den folgenden Abschnitten wird auf einzelne Schlüsselbranchen eingegangen.

### 1. Automobilindustrie

Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, bleibt die Produktion der Automobilindustrie (Fertigwagenhersteller und Zulieferer) deutlich unter dem Wert vor Corona. Insgesamt konnte die Logistik trotz der weniger stark wachsenden Produktion um 2 Prozent zulegen. Der Grund liegt im Absatz von hochwertigeren in Deutschland produzierten Fahrzeugen und in einer höheren Zahl an Neuzulassungen insbesondere bei alternativen Antrieben. Da die Automobilindustrie mit rund 9 Prozent einen relativ großen Anteil am gesamten Wirtschaftsbereich Logistik einnimmt, wirkt sich dieses Wachstum positiv auf die Gesamtentwicklung aus und gleicht Einbrüche an anderer Stelle aus.

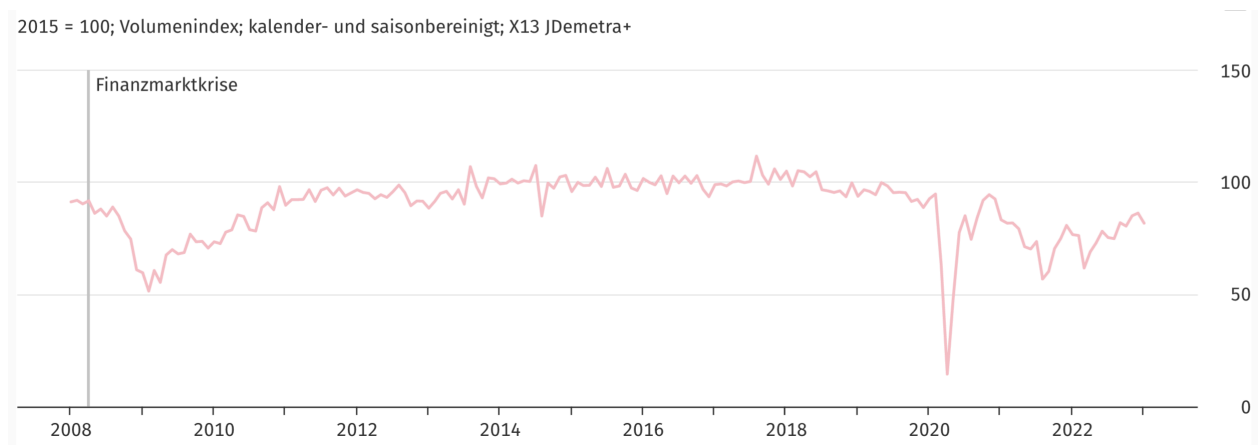


Abbildung 8: Produktionsindex Automobilindustrie<sup>29</sup>

### 2. Chemieindustrie

Einen Einbruch bei der Produktion verzeichnete die Chemieindustrie (siehe Abbildung 9) – für die Chemielogistik in Summe ein schwieriges Umfeld, das in 2022 noch ein leichtes Plus von rund 2 Prozent ergibt, welches sich aus Aufträgen der Vorjahre und durch die weiterhin positive Entwicklung in der Pharmabranche begründen lässt. Perspektivisch ist mit einer deutlichen Abnahme des Produktionsausstoßes und damit weniger Chemielogistikaktivitäten zu rechnen.<sup>30</sup> Da die Chemieindustrie aufgrund der relativ weit vorgelagerten Position in der Supply Chain als Frühindikator gelten kann, ist diese Entwicklung auch ein Grund für die relativ vorsichtige Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik im Jahr 2023 (Abschnitt 2.6).

<sup>29</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html>, abgerufen am 26. Januar 2023.

<sup>30</sup> Vgl. Kille/Backhaus/Reuter 2022, S. 29 sowie den dortigen Kommentar von unserem Experten Ralf Busche auf S. 56.

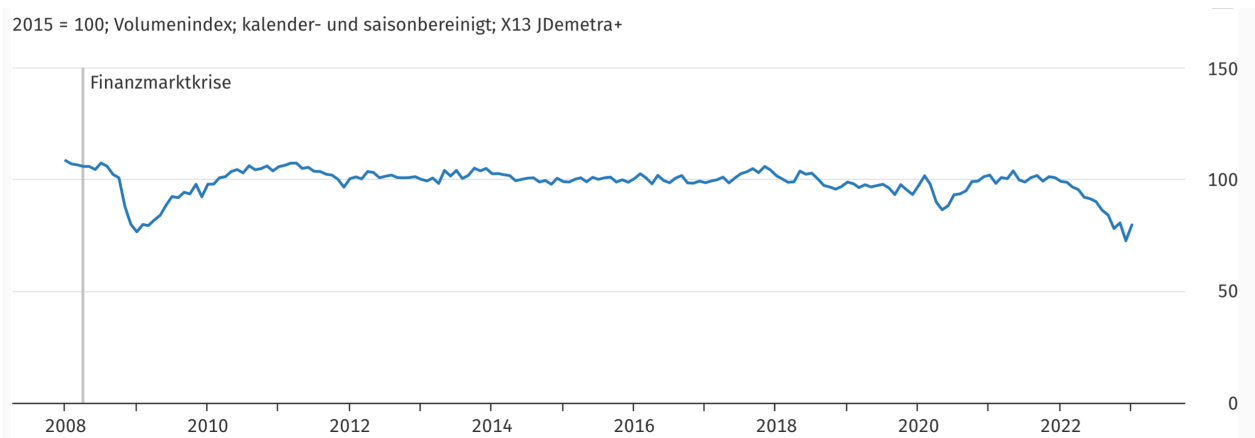


Abbildung 9: Produktionsindex Chemieindustrie<sup>31</sup>

### 3. Maschinenbau

Die Produktion im Maschinenbau bleibt relativ stabil (siehe Abbildung 10). Im Detail zeigen sich einige Unterschiede in den Segmenten. So reduzierte sich der Absatz von privathaushaltsnahen Produkten aufgrund der allgemeinen Konsumflaute und der starken Verkäufe während der Coronazeit deutlich. Die Produktion von Maschinen profitierte von den gefüllten Auftragsbüchern, wengleich rückläufige Bestellungen auf ein weniger gutes Jahr 2023 schließen lassen. Insgesamt konnte die Logistik für den Maschinenbau inkl. Metallverarbeitungsindustrie um 1 Prozent zulegen.

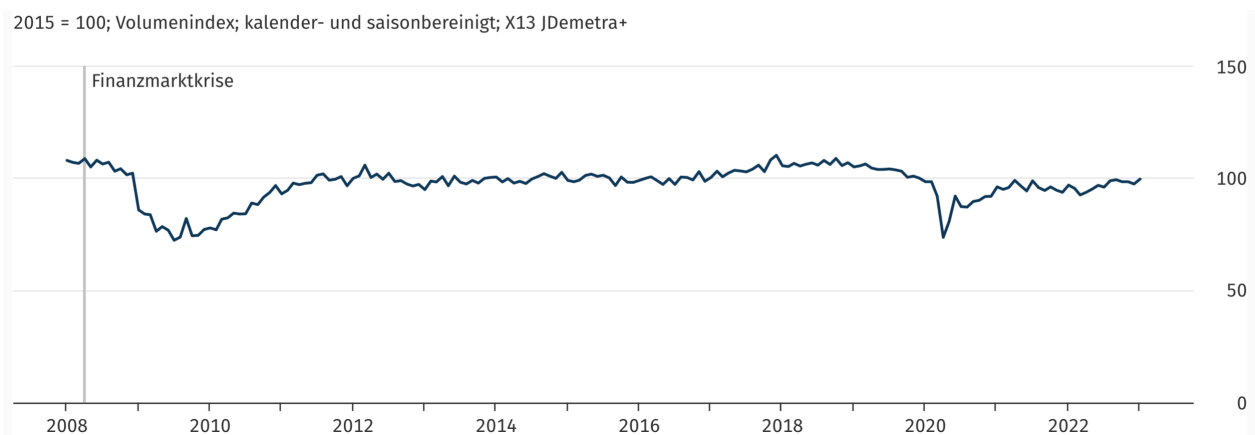


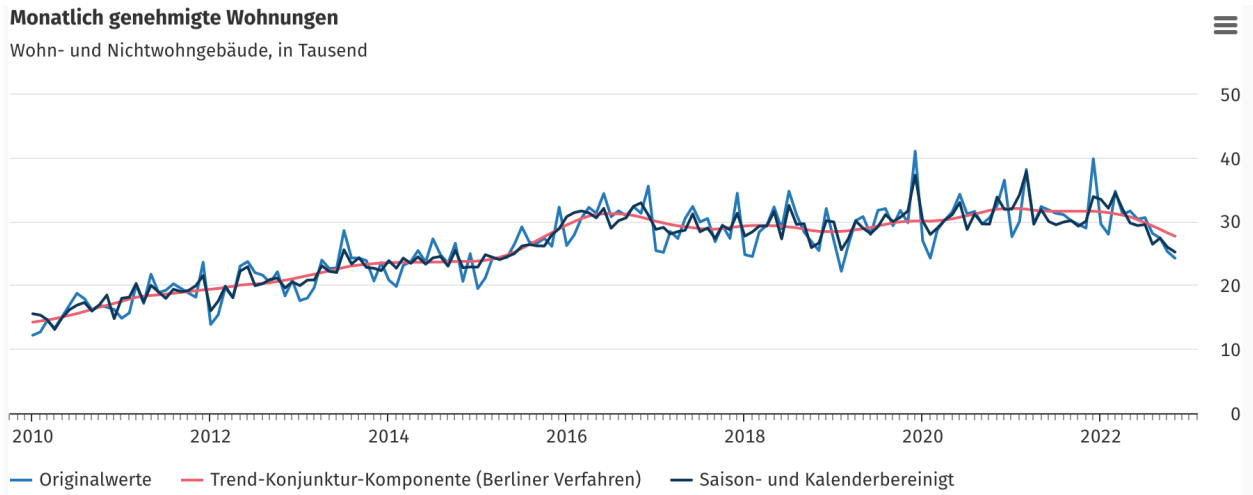
Abbildung 10: Produktionsindex Maschinenbau<sup>32</sup>

### 4. Bauwirtschaft

Auch in der Bauwirtschaft konnten die Unternehmen von gefüllten Auftragsbüchern profitieren. Die Zinserhöhungen haben bereits zu einer Reduzierung der Bauanträge geführt und Investitionen verschieben lassen (siehe Abbildung 11). Der Großteil dieser Entwicklungen wird erst 2023 zum Tragen kommen. Zusätzlich litten die Bauunternehmen an Fachkräftemangel und Engpässen bei Baumaterialien (darunter Stahlprodukte aus der Ukraine). Dies führte dazu, dass in 2022 die logistischen Leistungen für diesen Wirtschaftsbereich um knapp 1 Prozent abnahmen.

<sup>31</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html>, abgerufen am 26. Januar 2023.

<sup>32</sup> Vgl. ebd.

Abbildung 11: Zahl der Baugenehmigungen<sup>33</sup>

## 5. Privater Konsum

Während der stationäre Handel sich nach den Coronajahren erholen konnte, mussten im E-Commerce Einbußen von rund 8 Prozent Umsatz verkraftet werden. Dies wirkte sich auch auf die Gesamtentwicklung der Konsumgüterlogistik aus. Stark betroffen waren Möbel und andere Freizeitgeräte sowie Fashion, die deutlich weniger logistische Leistungen nachgefragt haben als noch in 2021. Im klassischen Konsumgüterhandel (Lebensmittel, Drogerieartikel etc.) stabilisierte sich die logistische Nachfrage auf hohem Niveau, nachdem während der Pandemiezeit insbesondere die Lebensmittellieferdienste einen Boom erlebten. Diese haben sich am Markt etabliert, wenngleich die Nachfrage naturgemäß abgenommen hat.

***Folglich konnte der Wirtschaftsbereich Logistik unter Berücksichtigung von zusätzlichen Produktivitäts- bzw. Effizienzsteigerungen in 2022 real nur um rund 0,5 Prozent zulegen.***

### 2.6 Ergebnis 5: Das Jahr 2023 bleibt unsicher

Für das Jahr 2023 wird zur Veröffentlichung dieses Berichts im März 2023 von einem nominalen Wachstum des Wirtschaftsbereichs Logistik ausgegangen, das sich unterhalb der allgemeinen Inflationsrate bewegen wird. Die Gründe liegen in den Produktivitätssteigerungen und dem Rückgang bei den Kapazitätsengpässen. So ist zu erwarten, dass der Höhepunkt bei den wartenden Containerschiffen in 2022 erreicht wurde, auch wenn wieder eine leichte Zunahme zu erkennen ist (siehe Abbildung 12). Der Grund liegt auch in der Entwicklung im Welthandel, die eine Abschwächung erwarten lässt (siehe Abbildung 13). Dies spiegeln die bereits zu erkennenden Preisentwicklungen wider (siehe Abbildung 14).

<sup>33</sup> Vgl. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_024\\_3111.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_024_3111.html), abgerufen am 27. Januar 2023.

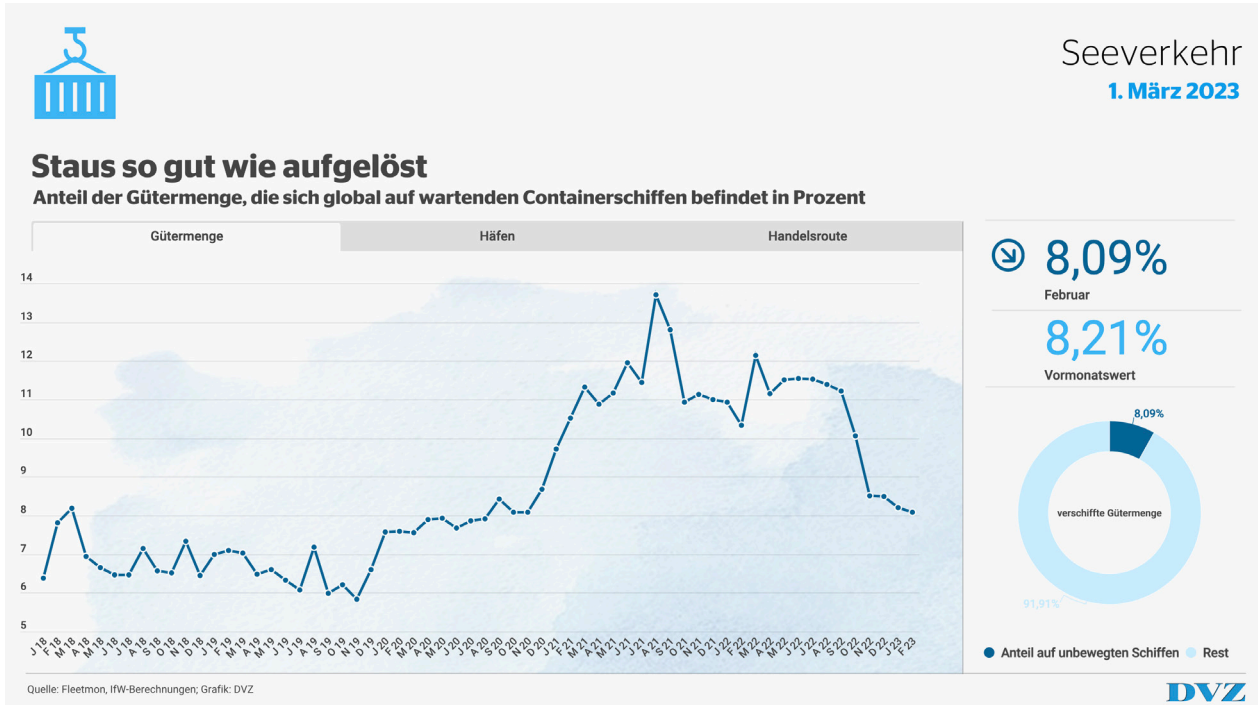


Abbildung 12: Entwicklung der Zahl wartender Containerschiffe

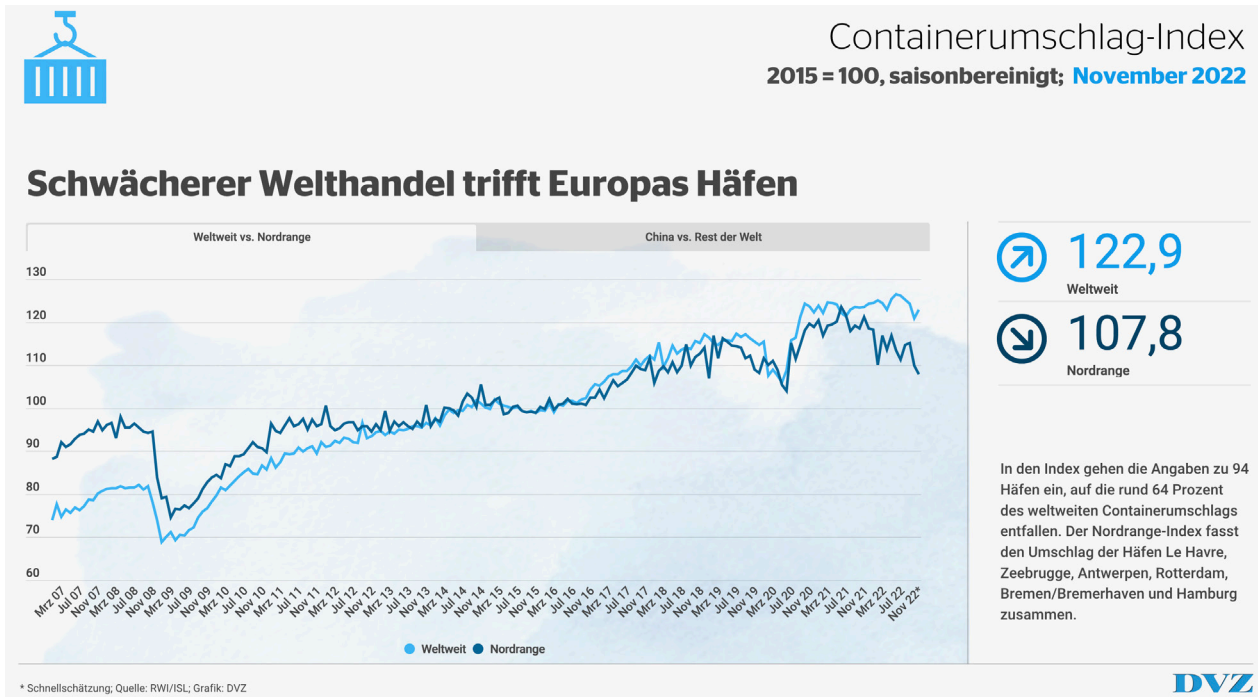


Abbildung 13: Entwicklung Containerumschlag

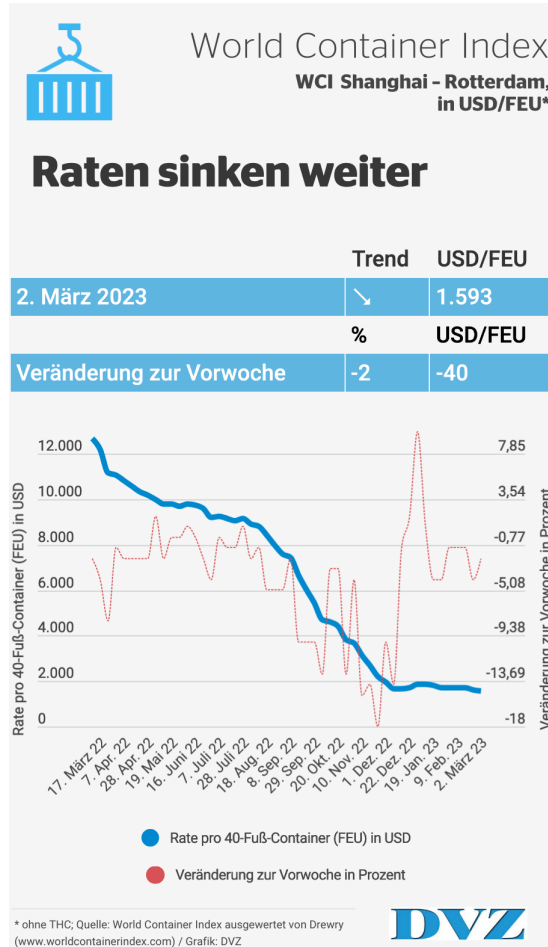
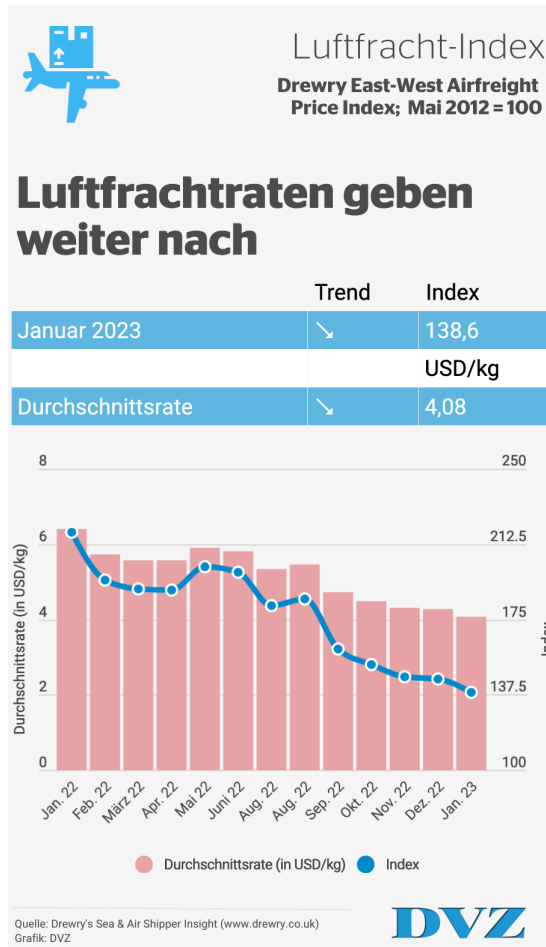


Abbildung 14: Entwicklung der Luft- und Containerfrachtraten

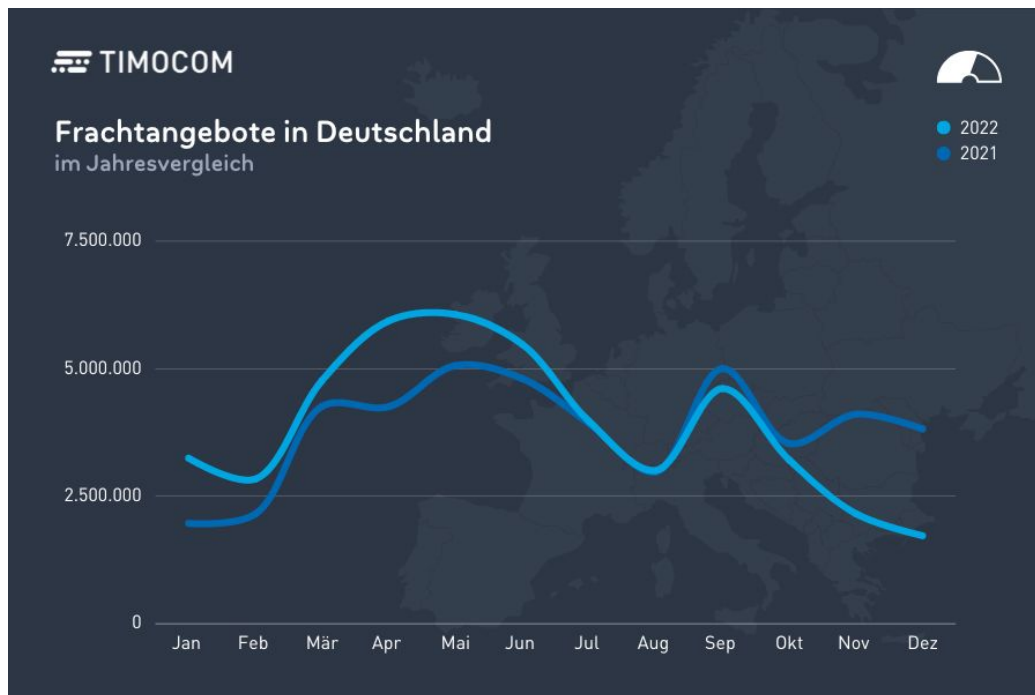


Abbildung 15: Entwicklung des Frachtangebots in Deutschland im Jahresvergleich (beispielhaft)<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Vgl. <https://www.timocom.de/unternehmen/newsroom/timocom-transportbarometer-europa-geschwindigkeiten-495522>, abgerufen am 1. Februar 2023.



Auch auf der Straße kann gegen Ende 2022 ein deutlicher Abschwung im Frachtangebot der Ver- lader erkannt und damit mit sinkenden Preisen gerechnet werden, sofern der Spotmarkt als Indi- kator von Marktentwicklungen herangezogen werden kann (siehe Abbildung 15).

Dahingegen wird der Wirtschaftsbereich Logistik real leicht abnehmen. Die Auftragseingänge der Industrie und der Bauwirtschaft sowie die Außenhandelsentwicklungen versprechen kein Wachs- tum. So zeigt der Auftragseingangsindex bis auf die Elektronikindustrie mit ihrem relativ kleinen Anteil von rund 4 Prozent bei den Schlüsselbranchen nach unten, was eine geringere logistische Nachfrage nach sich ziehen wird (siehe Abbildung 16). Dass vor dem Hintergrund der großen Her- ausforderungen durch die gestiegenen Energiekosten und die zu erwartende Rezession real kein größerer Einbruch erwartet wird, liegt an dem Auftragsbestand der Unternehmen (siehe Abbil- dung 17).

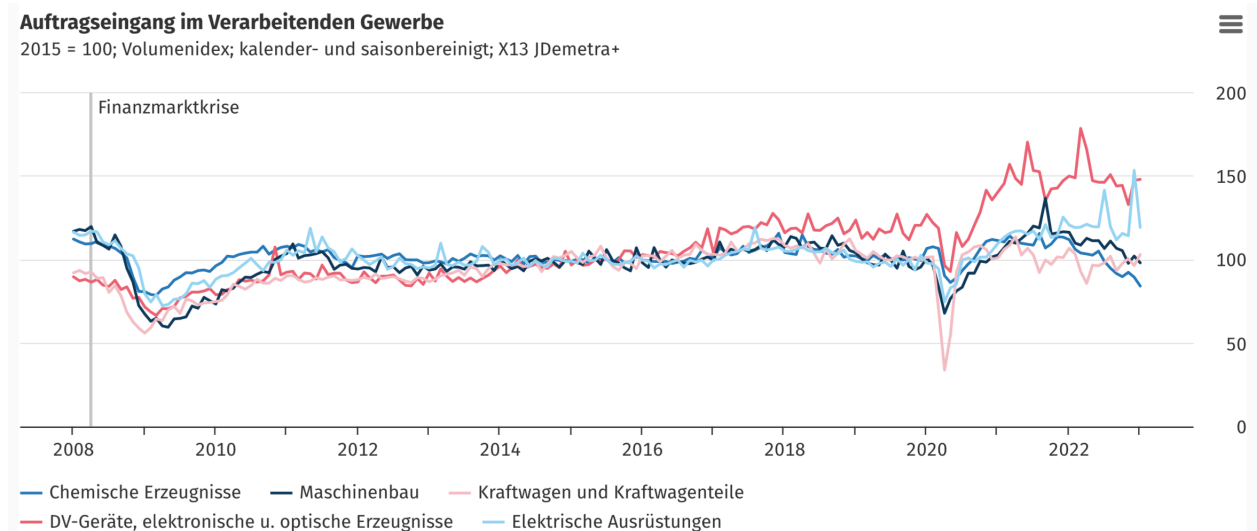


Abbildung 16: Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe<sup>35</sup>

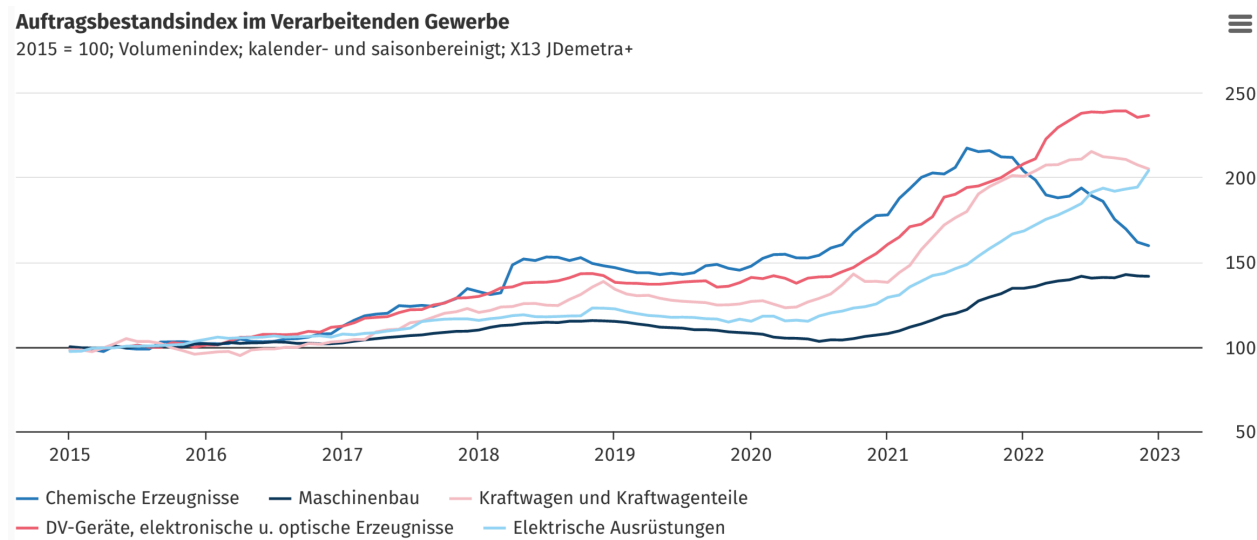


Abbildung 17: Auftragsbestandsindex im Verarbeitenden Gewerbe<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html>, abgerufen am 25. Januar 2023.

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

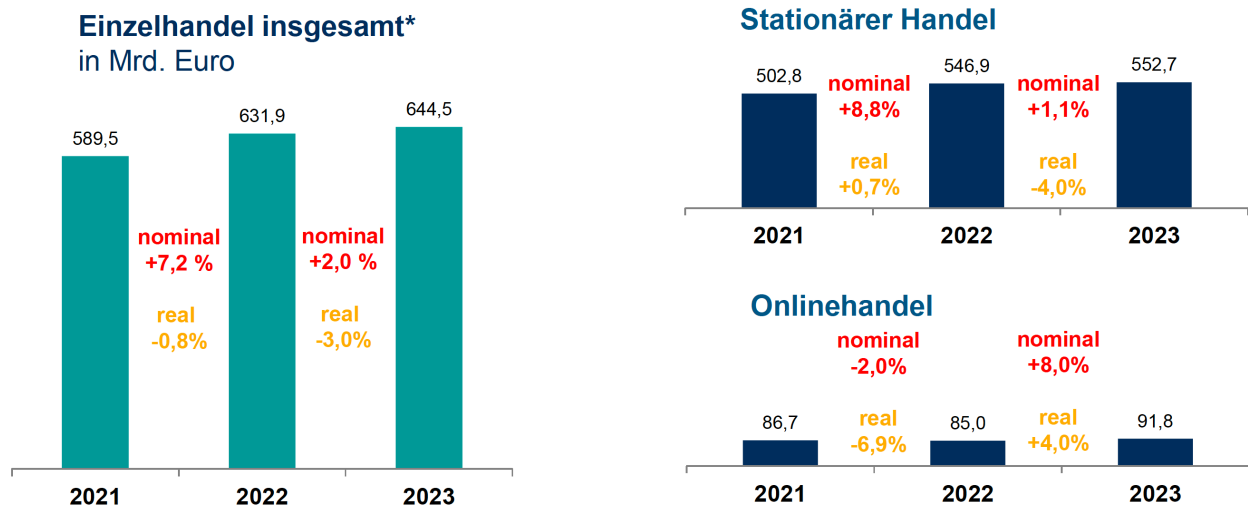


Abbildung 18: Prognose zur Entwicklung des Einzelhandels<sup>37</sup>

Auch wenn sich das Klima zum Jahreswechsel aufgehellt hat,<sup>38</sup> versprechen die Prognosen für den Einzelhandel keine Stütze durch den privaten Konsum. Nach den Prognosen des Einzelhandelsverbandes wird real mit 3 Prozent weniger Umsatz gerechnet (siehe Abbildung 18). Diese Prognose ist nicht mit der zu erwartenden Entwicklung der logistischen Leistungen für den Einzelhandel vergleichbar. Die Haushalte werden tendenziell auf den Preis achten und günstigere, aber nicht weniger Produkte erwerben (aus vergangenen Krisenjahren kann dies insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel abgeleitet werden). Weiterhin soll auch E-Commerce mit seinen höheren Anforderungen an die Logistik nach einem Minusjahr in 2022 um 4 Prozent zulegen. Somit ist ein deutlich geringerer Einbruch für die Logistik zu erwarten.

**Die Prognose des Expertenkreises für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2023 liegt nominal bei um die 5 Prozent – und damit unterhalb der allgemeinen Inflationsrate. Real ist im positivsten Fall eine Stagnation zu erwarten.**

## 2.7 Quellenverzeichnis

BAG – Bundesamt für Güterverkehr (Hrsg.): Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Mittelfristprognose Sommer 2022. Eigenverlag, Köln, 2022.

Kille, Christian; Backhaus, Andreas; Reuter, Constantin: Einkauf von Logistik-Dienstleistungen in der Chemie – Wie der Einkauf vor dem Hintergrund von Kapazitätsengpässen im Transport zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann. Eigenverlag, Würzburg, 2022, online verfügbar unter <https://www.dachser.de/de/dachser-chem-logistics-studie-1251>.

<sup>37</sup> Vgl. <https://einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2023/HDE-Presskonferenz-Charts.pdf>, abgerufen am 1. Februar 2023.

<sup>38</sup> Vgl. [https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial\\_ui\\_pdfs/20230124\\_PM\\_Konsumklima\\_Deutschland\\_dfin.pdf](https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial_ui_pdfs/20230124_PM_Konsumklima_Deutschland_dfin.pdf), abgerufen am 25. Januar 2023.

## 3 Detaildiskussion der Entwicklung einzelner Bereiche in 2022

### 3.1 Nachhaltigkeit ist Führungsfrage

Wolfgang Lehmacher mit Christian Jacobi

Klimawandel und Umweltzerstörung kennen keine Grenzen. „Die Pandemie hat uns gelehrt, dass nationale Lösungen für die Lösung globaler Probleme untauglich sind.“ So eröffnete Mia Mottley, Premierministerin von Barbados, ihre aufrüttelnde Rede auf der jährlichen Klimakonferenz der Vereinten Nationen in Glasgow im Oktober/November 2021 (auch „Conference of the Parties“/COP 26). In einem COP 27-Bloomberg-Interview betonte die Generalsekretärin der Welthandelsorganisation (WTO), Ngozi Okonjo-Iweala, dass der freie Handel von Nachhaltigkeitsgütern eine Schlüsselvoraussetzung für die Erreichung der Netto-Null-Emission bis zum Jahr 2050 sei. Diese beiden Aussagen unterstreichen zum einen die globale Dimension der Umwelt- und Klimakrise und zum anderen die Notwendigkeit, über die Landesgrenzen hinaus zu denken und abgestimmt zu handeln.

Die Klima- und Umweltpolitik Deutschlands ist daher im globalen (Pariser Klimaabkommen, kurz COP 21) und im europäischen (European Green Deal) Zusammenhang zu denken und zu gestalten. Dabei sollte jede Art von Synergie im Interesse zukünftiger Generationen ausgeschöpft werden. Die Ereignisse und Fortschritte auf den Klimakonferenzen sind ein gutes Stimmungs- und Entwicklungsbarometer der Klima- und Umweltschritte. Daher ist es hilfreich, sich die Entwicklung auf und zwischen den beiden Klimakonferenzen einmal genauer anzuschauen.

#### 3.1.1 Transport und Logistik in der Dynamik der Klimakonferenzen

Auf der COP 26-Konferenz hat der Wirtschaftsbereich Logistik der Welt gezeigt, dass er existiert und dass er global durchaus zur Lösung der Klima- und Umweltkrise beitragen kann. Aber die Konferenz machte auch deutlich, dass sie die Hilfe anderer Stakeholder im weiter gefassten Transport- und Logistikumfeld benötigt, bspw.

- die Unterstützung von Automobilherstellern durch die Lieferung umweltfreundlicher und emissionsfreier Fahrzeuge,
- die Hilfe von Energieerzeugern durch die Bereitstellung alternativer Treibstoffe sowie Tank- und Ladeinfrastruktur in der Seefracht, auf der Straße etc.,
- die Unterstützung von Trainingsinstituten, die uns alle mit mehr nachhaltigem Wissen und nachhaltigen Fähigkeiten ausstatten sollten, und
- die Zusammenführung von Ressourcen in Partnerschaften der öffentlichen Hand mit der Privatwirtschaft, was ermöglicht, gemeinsam diejenigen Mittel aufzubringen und diejenigen Innovationsplattformen zu kreieren und zu betreiben, die dazu beitragen, die technologische Entwicklung auf dem Gebiet der CO<sub>2</sub>-Reduzierung und des Umweltschutzes zu beschleunigen.

COP 26 brachte neue Perspektiven. Wirtschaft und Politik griffen einige dieser Impulse in der Zeit zwischen den Konferenzen auf und COP 27 war der Ort, an dem Fortschritte verkündet und Initiativen bestärkt werden konnten. Im Gegensatz zu Glasgow (COP 26) gab es in Sharm El-Sheikh (COP 27) keinen Transporttag und auch keinen Transportpavillon. Transport war eines der Themen, die am Tag der Lösungen diskutiert wurden. Im Großen und Ganzen konnten wir auf COP 27 feststellen, dass Unternehmen ihre Bemühungen zur Senkung der Treibhausgasemissionen intensiviert haben, dies trotz oder vielleicht gerade wegen der Geschehnisse und Herausforderungen

auf der politischen Ebene. Welche Entwicklungen der Klimakonferenzen betreffen den Wirtschaftsbereich Transport und Logistik?

### **Automobilhersteller: globale Verständigung über emissionsfreie Lkw und Busse**

Ein Meilenstein von COP26 war die „Declaration on Accelerating the Transition to 100% Zero Emission Cars and Vans (ZEV Declaration)“. Privatrechtliche und öffentliche Unterzeichner der Deklaration verpflichteten sich, nur noch emissionsfreie neue Pkw und Busse zu verkaufen, auf wichtigen Märkten ab 2035 und weltweit ab 2040. Im ersten globalen Abkommen über umweltfreundliche Lkw und Busse mit dem englischen Namen „Global Memorandum of Understanding (MOU) for Zero-Emission Medium- and Heavy-Duty Vehicles (ZE-MHDVs)“, das von fünfzehn Staaten, u. a. von Deutschland, unterzeichnet wurde, verpflichteten sich die Länder, auf den 100-prozentigen Verkauf von emissionsfreien neuen Lkw und Bussen im Jahr 2040 hinzuarbeiten. Ein Zwischenziel von 30 Prozent wurde für das Jahr 2030 vereinbart. Das Erreichen dieses Ziels erfordert die Zusammenarbeit im gesamten Business-Ecosystem, denn es geht nicht nur um Fahrzeuge, sondern auch um alternative Treibstoffe und die diesbezügliche Infrastruktur.

Auch im Anschluss an COP26 hat sich einiges getan. Die Zahl der Unterzeichner der „ZEV Declaration“ stieg von ursprünglich 120–130 auf 200 nationale und lokale Regierungen, Fahrzeughersteller, Flottenbetreiber und andere Beteiligte. Eine Serie von digitalen Sitzungen zur Gestaltung von Gesetzen und Vorschriften für ZE-MHDVs fand ebenfalls statt. Im Juli 2022 wurde eine globale Roadmap zur Realisierung von „100% Zero-Emission Medium- and Heavy-Duty Vehicles“ bis zum Jahr 2040 erstellt, als Basis für einen Aktionsplan, der sicherstellt, dass die MOU-Ziele erreicht werden. Im September 2022 folgte dann der Aufruf zur Aktion, um den Worten Handlungen folgen zu lassen.

Auf COP27 wurde als ein weiterer Schritt die „Accelerating to Zero Coalition“ (A2Z) ins Leben gerufen, die die Bestrebungen der „United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) High Level Action Champions“ (HLAC) mit denen der „Automotive Manufacturers and The Climate Group’s EV100“ zusammenführt, um Doppelarbeiten zu vermeiden und Ressourcen zu bündeln. Diese Initiative erfuhr durch die globale Zusicherung zur Mobilisierung von mehr Unterstützung und Finanzierung des Übergangs auf emissionsfreie Fahrzeuge in Entwicklungs- und Schwellenländern in diesem Jahrzehnt als Teil des neuen jährlichen Aktionsplans des „Zero Emission Transition Council“ (ZEVTC) zudem eine Ergänzung. Die Zahl der ZE-MHDVs-Länder und Unterstützer stieg ebenfalls; zu den „Neulingen“ zählen die Vereinigten Staaten von Amerika, einige europäische Länder und eine Reihe von Inselstaaten.

Da die neuen emissionsfreien Fahrzeuge höchstwahrscheinlich für eine geraume Zeit in der Anschaffung teurer sein werden als herkömmliche Fahrzeuge und die Umstellung im Interesse des Klimaschutzes zu beschleunigen ist, ist finanzielle Unterstützung seitens des Staates dringend erforderlich. Dabei geht es nicht nur darum, den Status quo im Straßentransport halten können, sondern vielmehr darum, Fracht von der Straße auf die Schiene zu verlagern, eine höhere Effizienz und weniger Transporte bspw. durch Bündelung zu erzielen oder gar Vermeidung von Verkehr zu realisieren.

### **Luftfahrt: Zusammenarbeit international**

Auf COP26 wurde die „International Aviation Climate Ambition Coalition“ zur Unterstützung der Dekarbonisierung der Luftfahrt initiiert. Mittels der „International Civil Aviation Organization“ (ICAO) wollen die Mitglieder der Koalition langfristige Ziele vereinbaren, die im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen sind.

Seit dem Launch hat sich die Mitgliederzahl von 25 auf 59 Länder mehr als verdoppelt und das langfristige „2050 Long Term Aspirational Goal“ (LTAG) wurde auf der 41. ICAO-Versammlung im Herbst 2022 angenommen. Andere relevante Verpflichtungen waren die Sicherstellung der Effektivität des „Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation“ (CORSIA), die Förderung von Entwicklung und Einsatz von „Sustainable Aviation Fuels“ (SAF) und Schulungen.

Auf COP 27 setzte sich ICAO-Präsident Salvatore Sciacchitano dafür ein, dass diese Entscheidungen zur Erreichung der Netto-Null-Emissionen im Lufttransport bis 2050 auch umgesetzt werden, da dies die Unterstützung der Regierungen erfordert.

Auch die deutsche Regierung steht in der Verpflichtung, die Beschlüsse der 41. ICAO-Versammlung umzusetzen.

### **Ladeinfrastruktur und alternative Treibstoffe, Beispiel Seefracht: Clydebank Declaration**

Die Gesamtkosten für die globale Dekarbonisierung der Schifffahrt werden auf 1,65 Billionen US-Dollar bis zum Jahr 2050 geschätzt.<sup>39</sup> Diese Summe wird für die Reduzierung des Treibhausgasausstoßes der Branche um mindestens 50 Prozent im Vergleich zum Niveau von 2008 benötigt. Wichtig ist dabei jedoch, dass circa 90 Prozent der Investitionen für landbasierte Infrastruktur und die Produktion von alternativen Treibstoffen aufgewendet werden müssen. Dies ist der Grund für die Einführung von emissionsfreien Korridoren, sei es auf der Straße oder auf See. Um ihre Ambitionen umzusetzen, muss die Branche bis 2030 ihren Tipping-Point von 5 Prozent nachhaltigen Treibstoffen in der Schifffahrt erreichen.

Am 10. November 2021 haben sich neunzehn Nationen, darunter auch Deutschland, auf der COP 26-Konferenz in Glasgow zu einem Rahmenwerk zur Einführung von emissionsfreien maritimen Korridoren bekannt. Ziel der sogenannten Clydebank Declaration ist der ausschließliche Betrieb von emissionsfreien Schiffen zwischen einem oder mehreren Hafenaugenpaaren. Dadurch können die landseitigen Investitionen in saubere Energien und die entsprechende Infrastruktur in den ausgewählten Häfen beschleunigt werden. Die Korridore erlauben auch, auf kontrollierten und überschaubaren Routen Erfahrungen für die Dekarbonisierung der gesamten Schifffahrt zu sammeln.

Im April 2022 traten Singapur und Palau dem Abkommen bei, womit die Zahl der Unterzeichner 24 Länder erreichte. Verschiedene Korridore wurden angekündigt. Das erste Ereignis in dieser Richtung war die Verständigung zwischen den Häfen von Los Angeles und Shanghai. Danach folgten Vereinbarungen zwischen den Häfen der Korridore Göteborg und Rotterdam, Göteborg und Gent, Hamburg und Halifax sowie Rotterdam und Singapur.

Auf COP 27 wurde dann der Fortschrittsbericht 2022 über grüne Schifffahrtskorridore vorgestellt und die „Zero-Emission Shipping Mission“, die kommerziell vertretbare umweltfreundlicher Schiffe bis 2030 zum Ziel hat, präsentiert ihr „Green Shipping Corridor Hub“. Die Plattform soll über angekündigte Schifffahrtskorridore informieren und an der Realisierung interessierte Parteien zusammenführen. Die Initiative „Cargo Owners for Zero Emission Vessels“ (coZEV) stellte ihre Roadmap 2040 vor. Diese sieht die Schaffung einer neuen maritimen Verladerallianz, eine Koalition im Bereich Gesetze und Regulierung und einen Beratungsausschuss zur Dekarbonisierung der Schifffahrt vor. Panama, Uruguay und Norwegen sind der „Clean Energy Marine Hubs Initiative“ (CEM-Hubs) zur Beschleunigung der Bereitstellung von umweltfreundlichen Treibstoffen beigetreten. Ebenfalls in Arbeit ist ein Besteuerungssystem für maritime Treibstoffe. Die Ver-

---

<sup>39</sup> Vgl. <https://www.statista.com/statistics/1098035/decarbonization-investments-shipping-industry/>, abgerufen am 13. Dezember 2022.

einigten Staaten von Amerika und Norwegen lancierten die „Green Shipping Challenge“, die Akteure entlang der maritimen Wertkette dazu ermutigen soll, Vorschläge zur Dekarbonisierung der Schifffahrt bis zum Jahr 2050 zu unterbreiten.

Deutschland sollte sich als emissionsfreier Pionier positionieren und seine Korridorarbeit auf der Straße ebenfalls vorantreiben.

### **Neue Vorgehensweisen, neue Fähigkeiten: Just Transition Maritime Task Force**

Von 56 Positionen in der „Jobs Transformation Map“ (JTM) für den Logistiksektor in Singapur werden etwa 54 Prozent der Jobs zumindest einen mittleren Grad an Veränderung erfahren.<sup>40</sup> Dies erfordert die Anpassung der Positionsprofile, die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter und bedeutet gegebenenfalls auch die Verdrängung heute noch existierender Positionen. Die JTMs wurden vom „Singapore Economic Development Board“ (EDB) in Zusammenarbeit mit „Enterprise Singapore“ (ESG), „SkillsFuture Singapore“ (SSG) und „Workforce Singapore“ (WSG) in Auftrag gegeben. Sie dienen Arbeitgebern, speziell kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Handelsorganisationen und Handelskammern sowie Arbeitnehmern, um sich auf die Zukunft der Arbeit vorzubereiten, die vermehrt von Technologie geprägt sein wird.

Unter der Ägide von „UN Global Compact“, „International Chamber of Shipping“ (ICS) und Internationaler Transportarbeiter-Föderation (ITF) wurde eine „Just Transition Maritime Task Force“ ins Leben gerufen, um sicherzustellen, dass Menschen in den verschiedensten Positionen mit den Fähigkeiten ausgestattet werden, die eine emissionsfreie Seeschifffahrt benötigt. Die „Task Force“ soll auch gewährleisten, dass die grüne Transition gleichberechtigte Chancen für alle mit sich bringt. Sie bezieht zudem die Übertragung von „Best Practices“ und entsprechende regulatorische Empfehlungen mit ein.

Das Task-Force-Sekretariat gab bei der internationalen Zertifizierungsstelle und Klassifikationsgesellschaft DNV den Auftrag, der drei Emissions-Reduzierungsszenarien enthält, mit deren Hilfe ermittelt wurde, wie viele Seeleute geschult werden müssen.

Auf COP 27 wurde ein Zehn-Punkte Aktionsplan vorgestellt, der helfen soll, circa 800.000 Seeleute bis Mitte 2030 zu schulen.

Deutschland sollte den Bildungssektor nicht nur aktiv in die Schaffung einer emissionsfreien und umweltfreundlichen Wirtschaft miteinbeziehen, sondern diesen auch zur Realisierung von weltweiten Bildungsstandards mobilisieren. Dabei könnte ein Schema entwickelt werden, das nicht nur Klima- und Umweltschutz, sondern auch andere Zukunftsbereiche wie Digitales mit einschließt.

### **Klima- und Umweltinnovation: First Movers Coalition**

Technologieentwicklung und Innovation sind zentral für Klima- und Umweltschutz. „Grob die Hälfte der erforderlichen Emissionsreduzierungen, die bis 2050 erreicht werden sollen, hängen von Technologien ab, die sich entweder im frühen Entwicklungsstadium, in der Phase der Demonstration oder im Prototypstatus befinden.“ Dies zumindest besagt eine Pressemitteilung des Weltwirtschaftsforums. Daher verwundert es auch nicht, dass das Weltwirtschaftsforum zusammen mit John Kerry, dem Spezialbeauftragten für Klima des US-Präsidenten, die „First Movers Coalition“ (FMC) zur Dekarbonisierung derjenigen Branchen, die schwer von Emissionen zu be-

---

<sup>40</sup> Vgl. <https://www.wsg.gov.sg/content/about/jobs-transformation-maps/logistics-sector.pdf>, abgerufen am 13. Dezember 2022.

freien sind, auf der COP 26-Konferenz angekündigt und lanciert hat. Dabei geht es um Nachfragesignale für kritische Technologien und emissionsfreie Treibstoffe, denn schlussendlich ist es die Nachfrage, die neue Angebote stimuliert und damit Forschung und Entwicklung treibt. Amazon, A. P. Møller-Mærsk, Deutsche Post DHL und Yara International traten der Koalition als Gründungsmitglieder bei.

Die FMC zählte zum Zeitpunkt der COP 27-Konferenz in Ägypten 65 Mitglieder, inklusive sieben neuer Mitglieder. Der Beton- und Zement-Sektor trat der Koalition bei und verpflichtete sich zu drastischen Emissionsreduzierungen.<sup>41</sup>

Die deutsche Bundesregierung kann durch eine Fokussierung der Förderanstrengungen und Fördermittel auf nachhaltige Innovation derartige Initiativen unterstützen. Die FMC kann auch als Vorbild für nationale Innovationsvorhaben in Deutschland dienen. Es wäre dabei wünschenswert, wenn derartige Vorhaben auch KMU miteinbezögen.

### **Die Bedeutung von Klimakonferenzen für Transport- und Logistik**

Insgesamt griff COP 27 als Konferenz der Implementierung die Impulse von COP 26 auf und stärkte und erweiterte die verschiedenen Initiativen, die in Glasgow lanciert wurden. Damit war COP 27 ein wichtiger Kontrollpunkt in Richtung Dekarbonisierung von Transport und Logistik. Auf den Klimakonferenzen können sich Unternehmen und Regierungen positionieren. Dort getroffene Entscheidungen stehen im Licht der Öffentlichkeit. Trotz Enttäuschung über die Ergebnisse der Klimakonferenzen in der Öffentlichkeit kann die erneute Verständigung auf die Schaffung eines Mechanismus zur Finanzierung der Dekarbonisierung in weniger entwickelten Ländern als ein Schritt in die richtige Richtung gedeutet werden – ein Teilerfolg für die Klimakonferenz, die Welt und insbesondere für weniger entwickelte Nationen.

### **3.1.2 Drei Empfehlungen der Logistikweisen**

Auf dem Gipfeltreffen der Logistikweisen im Herbst 2022 wurden die Themen Klimaneutralität und Nachhaltigkeit detailliert diskutiert. Dabei wurde einstimmig festgestellt, dass der Druck auf den Wirtschaftsbereich Logistik einschließlich der KMU in Bezug auf Klima- und Umweltaspekte kontinuierlich steigt. Dies sowohl seitens der breiten Öffentlichkeit als auch durch die steigenden Anforderungen der Logistikkunden bzw. der Verlager. Die dadurch immer dringender werdenden Investitionen sind durch entsprechende unternehmerische Maßnahmen zu beschleunigen, aber auch durch Rechtssicherheit und Finanzinstrumente zu fördern.

### **Planungs- und Rechtssicherheit gewährleisten, Nachhaltigkeit zur Chefsache machen**

Klimaneutralität und Nachhaltigkeit sind Chefsache. Die Unternehmen des Wirtschaftsbereichs Logistik sind aufgefordert, Strategien zu entwickeln und ganzheitliche Konzepte und Pläne bzw. eine Roadmap zu erstellen. Wesentliche Elemente sind neben den Zeitplänen auch Transparenz und Anreizsysteme zur Förderung von nachhaltigem Verhalten, welches zusätzlich zur ökologischen Dimension auch ökonomische und soziale Aspekte mit einschließen sollte. Ganzheitlich betrachtet bezieht sich das Nachhaltigkeitskonzept auf das gesamte System von Unternehmen und Wirtschaft. Bestrebungen auf Unternehmensebene haben höhere Erfolgchancen, wenn sie auf

---

<sup>41</sup> Vgl. <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/first-movers-coalition-cop27-concrete-cement-industry/>, abgerufen am 13. Dezember 2022.

der Branchenebene mit der Politik abgestimmt sind. Dies gewährleistet Planungs- und Rechtssicherheit. Ein entsprechend strukturierter Prozess sollte diskutiert und sodann aufgesetzt werden.

### **Mut bei der Wende zeigen, Logistik und KMU unterstützen**

Wandel erfordert Mut. Der Wirtschaftsbereich Logistik und speziell der KMU-Bereich folgen traditionell ihren Kunden. Daher ist die auf der Verladerseite hörbare Forderung nach mehr Nachhaltigkeit einer Wende durchaus förderlich. Allerdings zeigte eine Umfrage der Firma Transporeon, dass insbesondere die großen Verlader kaum für die Nachhaltigkeitskosten aufkommen möchten.<sup>42</sup> In einer Folgebefragung sind Investitionen in Nachhaltigkeit und Digitalisierung rückläufig.<sup>43</sup> Daher ist auch hier mehr Dialog und Zusammenarbeit gefordert, um in einer abgestimmten Art und Weise die Klima- und Umweltziele zu erreichen, denn gemäß Bundes-Klimaschutzgesetz sollten die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verkehr bis 2030 gegenüber 1990 um 48 Prozent sinken.

### **Extrinsische und intrinsische Motivation auf dem Weg zur Klimaneutralität fördern**

Motivation ist auf dem Weg zu Klimaneutralität und Nachhaltigkeit entscheidend, denn es sind primär ökonomische Hürden, die einer zügigen Wende im Weg stehen. Dabei ist auch festzuhalten, dass die Transition zur neuen Wirtschaft viele neue Arbeitsplätze schafft. Je schneller wir in diese Zukunft aufbrechen, umso früher werden sie sich realisieren lassen. Ein Blitzstart kann durch entsprechende Subventions- und Steuerprogramme erzielt werden. Eine mögliche Quelle zum Ausgleich für Unternehmensinvestitionen stellt die CO<sub>2</sub>-Steuer dar.

### **3.1.3 Schlussbemerkungen**

Auf den Klimakonferenzen der Jahre 2021 und 2022 wurde eines wieder einmal sehr klar: Klima- und Umweltschutz erfordern branchen- und länderübergreifende Abstimmung und Zusammenarbeit. Daher war auch die Wiederaufnahme des COP 26-Klimaabkommens zwischen den USA und China von signalgebender Bedeutung. Trotz enormer geopolitischer Spannungen sehen die Großmächte die Notwendigkeit, in Klima- und Umweltfragen zusammenzuarbeiten. Die systematische Abstimmung und Zusammenarbeit sollten von Brüssel und der deutschen Bundesregierung nicht nur unterstützt, sondern aktiv gefördert werden. Dabei ist stets darauf zu achten, dass sich der deutsche Mittelstand in Kooperationsinitiativen einbringen kann.

Die zahlreichen Maßnahmen der deutschen Transport- und Logistikwirtschaft, einschließlich der Intralogistik, sollen hier auch kurz erwähnt werden, zum Beispiel die klimaneutrale Gestaltung von Logistikimmobilien, die sich Projektentwickler, Logistikdienstleister, aber auch die Initiative des BVL-Themenkreises Logistikimmobilien vorgenommen hat. Dabei geht es nicht nur um Photovoltaikanlagen auf Dächern, sondern auch um Windräder in ganzen Gewerbeparks, um Blockheizkraftwerke oder Wasserwärmepumpen, die die Energieautarkie in Kommunen und Gemeinden unterstützen können.

Technologieentwicklung und Digitalisierung sowie Klimaneutralität und Nachhaltigkeit sind eng miteinander verknüpft. Die Optimierung der Lieferketten zur Reduzierung unerwünschter Nebeneffekte erfordert Digitalisierung. Den Durchbruch in Sachen Nachhaltigkeit bringen allerdings erst die alternativen Antriebe, wofür eine entsprechende Infrastruktur und neue Treibstoffe benötigt werden. Digitalisierung ist auch Voraussetzung für die Messbarkeit der eingeführten Klima- und

---

<sup>42</sup> Vgl. [https://www.transporeon.com/en\\_ASIA/reports/network-horizon-2021](https://www.transporeon.com/en_ASIA/reports/network-horizon-2021), abgerufen am 7. Februar 2022.

<sup>43</sup> Vgl. <https://www.transporeon.com/en/reports/network-horizon-2022>, abgerufen am 11. Dezember 2022.



Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Wir brauchen verbindliche Mess- und Berichtskriterien. Die ESG-Orientierung<sup>44</sup> ist nur ein erster Schritt. Gefordert ist der Übergang von der Selbstauskunft (reine Berichterstattung) zum Selbstschutz (aktive Gestaltung) zu verbindlichen, harten und auditierten Daten zum Schutz von Klima und Umwelt. Verschiedene Initiativen verfolgen diesen Kurs im Kampf gegen das immer mehr verbreitete sogenannte Greenwashing.

Grob 75 Prozent der Transportemissionen werden vom Straßentransport verursacht und circa 30 Prozent davon fallen auf den Güterverkehr. Daher ist ein zentraler Pfeiler der europäischen Klimapolitik die Intermodalität, insbesondere die Verlagerung des Gütertransports von der Straße auf Schiene und Wasser. Dabei ist zu beachten, dass die Wasserstraßen aufgrund der Klimaveränderungen immer weniger Wasser führen und die Deutsche Bahn immer noch in einem desolaten Zustand ist. Es fehlt auch an einer europäischen Bahnpolitik. Daher sind der Ausbau des Schienennetzes und der CO<sub>2</sub>-freie Schienentransport mit Nachdruck zu betreiben. Da dies aber Zeit benötigt und nicht alle Waren ausschließlich auf der Schiene transportiert werden können, ist die Dekarbonisierung des Straßenverkehrs ebenfalls weiterzuverfolgen. Ziel ist dabei die Schaffung eines leistungsstarken dekarbonisierten Verkehrssystems entlang aller Verkehrsträger in Deutschland und Europa. Zudem sollte auch vermehrt über alternative Technologien wie beispielsweise den Cargo-Hyperloop nachgedacht werden.

---

<sup>44</sup> ESG = „Environmental, Social and Governance“, also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung.

### 3.2 Empfehlungen an die Politik: Schneller, nachvollziehbarer, logistikorientierter

*Christian Kille und Peer Witten mit Berit Börke, Ralf Busche, Christian Jacobi, Matthias Klug, Marc Schmitt und Steffen Wagner*

Mit dem Regierungswechsel und dem neuen Koalitionsvertrag wurde der Logistik ein höherer Stellenwert zuerkannt, als dies noch im Koalitionsvertrag 2018 der Fall gewesen war. So wird ausdrücklich die Relevanz der Logistik für Gesellschaft und Wirtschaft benannt.<sup>45</sup> Die Forderung nach einem weiteren und zügigen Ausbau der Verkehrs- und digitalen Infrastruktur hat Eingang in den Koalitionsvertrag gefunden.<sup>46</sup> Das wichtige Thema Fachkräfte ist dort ebenso zu finden, was wir, die Logistikweisen, seit Jahren anmerken.<sup>47</sup> Zwar wurde die Idee unseres Expertenkreises, den Begriff „Logistik“ in die Bezeichnung des Bundesministeriums aufzunehmen, nicht umgesetzt. Jedoch ist der Zusammenhang zwischen „Logistik“ bzw. „Verkehr“ und „Digitalem“ nun deutlich herausgestellt – ein erster Schritt auf dem Weg zum „Digital Logistics World Champion“<sup>48</sup> ist vorbereitet. Er muss nun mit Leben gefüllt werden. Mit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine hat sich der Schwerpunkt politischen Handelns gezwungenermaßen verschoben, wenngleich erfreulicherweise weiterhin die Inhalte des Koalitionsvertrags umgesetzt werden.

Der politische Rahmen in 2023 wird weiterhin insbesondere von der kriegsbedingten Energieknappheit und den wachsenden Kosten geprägt sein, die nach aktuellem Stand in eine längere Rezession münden werden. Die Herausforderung für die Politik liegt nun darin, die richtige Unterstützung gezielt an den richtigen Stellen einzusetzen, um die Versorgungssicherheit in Deutschland zu wahren und die Belastungen von Unternehmen und Haushalten so gering wie möglich zu halten. Andererseits sind Maßnahmen zu treffen, die den Wirtschafts- und Logistikstandort Deutschland zukunftsorientiert positionieren und wettbewerbsfähiger machen. Diese Balance zwischen Aufrechterhaltung der Versorgung und Unterstützung zur Reduzierung der Belastung sowie Investitionen in die Zukunft ist auszutarieren.

Dafür haben wir als Expertenkreis mit der Perspektive der Logistik die aus unserer Sicht wichtigsten Maßnahmen und Ziele zusammengetragen, durch die die Politik die Rahmenbedingungen schaffen kann, um den Logistikstandort Deutschland nicht nur am Laufen zu halten (Stichwort Versorgungssicherheit), sondern auch für die Zukunft zu wappnen. Dafür wurden drei Kernbereiche für die Politik definiert (siehe Abbildung 6), die in den folgenden Abschnitten näher beschrieben werden.

#### 3.2.1 **Schnelligkeit: Vereinfachung und gravierende Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsprozessen sowie zügige Umsetzung**

Politik und Verwaltung haben einen erheblichen Einfluss auf die logistischen Lieferketten. Bürokratische Prozesse behindern vielfach die kurzfristig-operative und die langfristig-strategische Logistik, denn sie weisen immer noch an vielen Stellen zwei Eigenschaften auf: Langsamkeit und Kompliziertheit. Entsprechend ist es notwendig, dass die Prozesse der öffentlichen Hand deutlich beschleunigt und flexibler gestaltet werden. Dies wird durch das Bundesministerium für Digitales und Verkehr vorangetrieben. In der Debatte sollte zwischen zwei Ebenen unterschieden werden:

- **Kurzfristig-operativ:** Auftragsbezogene Prozesse bspw. im Rahmen der Zollvereinbarungen, der Genehmigung für Schwergut- und Projekttransporte oder der Förderung von

---

<sup>45</sup> Vgl. Bundesregierung 2021, S. 48.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 48 f.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 48 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Kille/Meißner 2021, S. 59.

bspw. Investitionen in Ladestationen im Unternehmen bedeuten einen signifikanten Aufwand.

- **Langfristig-strategisch:** Die Prozesse zur Genehmigung größerer Bauvorhaben bspw. im Rahmen von Infrastrukturmaßnahmen oder Logistikansiedlungen nehmen teilweise Jahre ein. Dies bedeutet nicht nur einen Standortnachteil für Deutschland, sondern insbesondere beim Ausbau der zur Straße alternativen Verkehrsträger auch eine Hürde auf dem Weg zur Klimaneutralität der Logistik.

Einer der wichtigsten Punkte im Koalitionsvertrag ist die Beschleunigung der Prozesse bei **Genehmigung und Planung**. Dies kann nur unterstrichen werden. Eine mögliche Maßnahme ist es, Entscheidungen über Genehmigungen von Gerichten auf Parlamente zurückzuverlagern. Weitere Hebel sind die Erhöhung der Planungskapazitäten auf allen Ebenen und ebenso die vernetzte Planung von Straße und Schiene.

Auch die **Umsetzung** von Infrastrukturprojekten kann bspw. durch einen durchgängigen Zweischichtbetrieb, den schnelleren Aufbau von Ladeinfrastruktur für E- und H<sub>2</sub>-Fahrzeuge in Kooperation mit privaten Unternehmen und durch ein intelligentes Baustellenmanagement realisiert werden.

Dabei darf die **Bevölkerung** nicht vergessen werden, die über Infrastrukturprojekte informiert werden muss und bestenfalls dafür „begeistert“ werden sollte. Zu diesem Zweck ist eine positive Stimmung für Investitionen in Infrastruktur anzustreben, die bspw. über Leitfäden für Kommunen gefördert werden kann.

### 3.2.2 **Nachvollziehbarkeit: Transparenz bei politischen Entscheidungen zur Vorbereitung von Veränderungen**

Eine zentrale Aufgabe der Politik ist, die Unternehmen in der Logistik auf dem Weg der Energiewende hin zur Klimaneutralität zu begleiten und zu unterstützen. Diese Aufgabe ist nicht nur trotz des Krieges in der Ukraine weiterhin relevant, sie hat sogar an Relevanz gewonnen. So geht es bekanntlich nicht mehr um das Ob, sondern nur noch um das Wie. Trotzdem ist die Unsicherheit der Logistikakteure weiterhin groß, auch wenn sie unterschiedlich gelagert ist:

- **Unternehmen mit operativer Logistik:** Unternehmen mit operativer Logistik aus Industrie, Handel und Logistikdienstleistung investieren kontinuierlich in die Modernisierung ihrer Assets. Die Entscheidungen fallen entsprechend oft an und haben trotzdem eine mehrjährige Auswirkung. Damit sind die Herausforderungen aktuell besonders groß, denn vor allem im Transport ist noch kein definierter Pfad für die alternativen Antriebe bzw. den Einsatz von alternativen (synthetischen) Kraftstoffen erkennbar. Dies gilt für alle Verkehrsträger, nicht nur für die hauptsächlich diskutierten Güterverkehre auf der Straße. In welche Antriebe für Schiffe soll investiert werden, was ist in der Luftfahrt zu erwarten? Unternehmen müssen sich entscheiden, welche Richtung sie einschlagen sollten, um bspw. in fünf Jahren nicht zu viele unterschiedliche Fahrzeugtypen mit anderen wartungs- und tank- bzw. ladetechnischen Voraussetzungen im Unternehmen zu haben. Zwar können einzelne geförderte Pilotfahrzeuge bei größeren Unternehmen eingesetzt werden, ohne dass deren Kostenstrukturen merklich belastet werden. In der Breite der Logistik mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gibt es im Normalfall aber nur eine Möglichkeit der Richtungsentscheidung, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- **Hersteller von Straßennutzfahrzeugen, Schiffen und Flugzeugen:** Die Unternehmen der Logistik sind weiterhin davon abhängig, dass die Lieferanten von Technologien, Fahrzeugen etc. die Kapazitäten zur Produktion einer ausreichenden Menge bereitstellen, damit nicht nur der Bedarf gedeckt, sondern auch ein akzeptabler (Massen-)Preis erzielt werden

kann. Solange Unsicherheit darüber besteht, in welche Richtung die politische Präferenz bspw. bei den Antrieben geht, halten sich Unternehmen bei der Entwicklung von Produktionskapazitäten tendenziell zurück.

- **Forschung und Wissenschaft:** Aktuell wird in den Forschungseinrichtungen von Unternehmen und Wissenschaft technologieoffen gearbeitet. Die Kapazitäten und Ressourcen der Innovationskraft sind damit weiterhin breit gestreut und konzentrieren sich nicht auf eine Richtung. So erfolgen Forschungsaktivitäten nicht nur im Bereich der alternativen Antriebe mit deren unterschiedlichen Ausprägungen (batteriebetriebenen, über Oberleitungen oder mit Wasserstoff), sondern auch hinsichtlich synthetischer Kraftstoffe. Dies ist grundsätzlich richtig, da Wettbewerb auch in der Forschung und Innovation zu begrüßen ist. Um aber das eng gesteckte und zeitlich ehrgeizige Ziel der Klimaneutralität erreichen zu können, ist eine Priorisierung notwendig, auch wenn manche heute interessant erscheinende Alternative zeitlich verschoben werden muss. Solange keine klare Richtung seitens der Politik vorgegeben ist, können Förderprogramme und Subventionen nicht zielgerichtet gestaltet werden.

Damit Unternehmen Vertrauen in den Logistikstandort Deutschland haben, ist ein **verlässliche Strategie** notwendig. Dabei sollte sichtbar werden, dass die Wirtschaftspolitik aktiv gestaltet wird und konsequentere, durchdachtere und verlässlichere Entscheidungen getroffen werden, um Unternehmen auch in schwierigen Zeiten zu Investitionen zu ermutigen.

Eine **langfristige Planungssicherheit** insbesondere auf dem Weg zu alternativen Antrieben im Güterverkehr sollte durch eine gezielte Vorgehensweise bei der kontinuierlichen Schaffung und Gewährleistung von Lademöglichkeiten gezeigt werden. Auch benötigen die einzelnen Akteure in der Logistik eine konkrete und differenzierte Formulierung der Anforderungen aus dem Lieferkettengesetz, damit sich auch KMU gezielt und ohne Fehlentscheidungen darauf einstellen können, die aktuell viele Herausforderungen zu meistern haben.

Durch **transparentere Entscheidungen** sollte die Politik nachvollziehbar gemacht werden. Dafür ist auch eine Stärkung der spezifischen Logistikkompetenz im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz notwendig, um dessen Abstimmung mit dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr zu optimieren, die Schnittstellen und Missverständnisse zu reduzieren und die Prozesse zu vereinfachen.

Der zusammenfassende Appell an die Politik ist an dieser Stelle, einen längerfristigen Rahmen zu definieren, wie die Ziele erreicht werden sollen, um den Unternehmen mit operativer Logistik, den Herstellern von Straßennutzfahrzeugen, Schiffen und Flugzeugen sowie der Forschung und Wissenschaft mehr Sicherheit bei Entscheidungen zu geben.

### **3.2.3 Logistikorientierung: Einnahme der Perspektive der Zielgruppe bei Entscheidungen über Maßnahmen**

Ein besonderes Augenmerk gilt an dieser Stelle dem Fachkräftemangel. Er herrscht seit einigen Jahren und hat während der Coronakrise an Relevanz gewonnen. So zeigt sich immer deutlicher, dass gerade in der Logistik ein akuter Fachkräftemangel herrscht. Allein in 2022 fehlten 56.000 Fahrerinnen und Fahrer.<sup>49</sup> Sofern nichts geschieht, wird diese Zahl jährlich um weitere 17.000

---

<sup>49</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 16.

steigen.<sup>50</sup> Der Schaden für Industrie, Handel und Dienstleistung, der durch diesen Mangel entsteht, summiert sich auf rund 10 Milliarden Euro.<sup>51</sup> Bisher war es der Logistik immer noch möglich, trotz Herausforderungen wie Grenzschließungen, Engpässen an logistischen Knoten (bspw. Seehäfen) oder Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie die geforderten Leistungen zu erbringen. Was es jedoch bedeutet, wenn Fachkräfte in der Logistik fehlen, hat sich in Großbritannien bereits 2021 gezeigt. Ob es zu einer solchen Situation auch in Deutschland kommen wird, hängt von den verschiedenen Akteuren in der Logistik ab, die dabei zukünftig durch die Politik unterstützt werden können:

- **Unternehmen:** Dass eine bessere Bezahlung nur ein Teil der Problemlösung sein kann, haben die Unternehmen bereits erkannt. Auch durch bessere Arbeitsbedingungen in verschiedenen Dimensionen (Arbeitspensum, Sozialräume, Work-Life-Balance etc.) lässt sich die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen. Weiterhin trägt eine höhere Wertschätzung dazu bei. Diese kann nach innen wirken, indem die Arbeitskräfte die gebührende Anerkennung erfahren, aber auch nach außen durch Imageverbesserung. Natürlich kann man dem Fachkräftemangel in begrenztem Maße auch mit Automatisierungslösungen begegnen, die sich aus Digitalisierung und technologischer Innovation, Kooperation und innovativer Zusammenarbeit sowie Cross-Industry-Ansätzen und Prozessinnovation ergeben. Da erste Ansätze einer automatisierten Belieferung bspw. über Paketroboter oder Pilotversuche der Lkw-Hersteller im Bereich des autonomen Fahrens in den nächsten Jahren noch Randbedeutungen haben werden, sollten diese Lösungen noch mit Vorsicht betrachtet werden – insbesondere vor dem Hintergrund der Motivation junger Menschen bspw. für den Job als Fahrerin oder Fahrer, die bei einem tendenziellen Überflüssigwerden durch technische Lösungen sinkt.<sup>52</sup>
- **Ausbildungseinrichtungen:** Eine neue Gestaltung der Ausbildung kann ebenso dabei unterstützen, das Berufsfeld der Logistik attraktiver zu positionieren. Die Vermittlung der Relevanz der Logistik für die gesamte Volkswirtschaft wie auch für jedes Unternehmen ist nur ein Aspekt; ein anderer ist die Darstellung der Entwicklungs-, Gestaltungs- und anderer Möglichkeiten, die der Karrierepfad bietet. Nicht zuletzt kann auch die Ausbildung an sich durch didaktische und inhaltliche Überarbeitung und Modernisierung dazu beitragen, bei jungen Menschen Interesse an dem Berufsfeld der Logistik zu wecken. Natürlich spielt das Image der Logistik eine große Rolle bei der Berufswahl. Der Themenkreis „Image der Logistik“ der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. hat bereits erkannt, dass u. a. in der Schul- und Berufsausbildung ein starker Hebel zur Gewinnung von Nachwuchs besteht.<sup>53</sup> Ähnlich wie in anderen systemrelevanten Berufen gilt es, sich auf die Veränderungen in der Gesellschaft einzustellen und die Ausbildung entsprechend zu modernisieren bzw. zumindest auszurichten.
- Der Sicherstellung einer **besseren Bezahlung** wurde durch die neue Regierung mit der Einführung eines höheren Mindestlohns entsprochen. Weitere Ausprägungen von Anreizen sollten bei der Förderung in Betracht gezogen werden. Nicht die monetären Incentives, sondern andere Leistungen stehen im Vordergrund der Wünsche seitens des Fahrpersonals.<sup>54</sup> Neben dem Bau von Parkplätzen und der Gewährleistung von Sozialräumen kann

---

<sup>50</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 16.

<sup>51</sup> Vgl. ebd., S. 28.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 46ff.

<sup>53</sup> Vgl. BVL 2017, S. 9f.

<sup>54</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 29ff.

die Politik zusätzliche Anreize schaffen. So sollte bereits in der Ausbildung finanzielle Unterstützung geboten werden (bspw. beim Erwerb des Lkw-Führerscheins oder der Förderung des lebenslangen Lernens zur Begleitung der Fachkräfte bei der kontinuierlichen Modernisierung der Logistik). Anreize können zudem in Form einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder einer gezielten Förderung von Innovationen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Aber auch die Möglichkeit der gezielten Gestaltung von Zuwanderung, wie sie bspw. im Bereich der Pflege besteht, sollten in Betracht gezogen werden, um dem Fachkräftemangel in der Logistik zu begegnen.

Dies mündet in die Unterstützung der Logistik bei der **Fachkräftegewinnung**, die angepasst an die spezifischen Anforderungen sein sollte. Dabei sollten konkrete Maßnahmen angegangen werden, die ergebnisoffen alle Hebel wie bspw. Reduzierung der Zugangshürden, Image, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Ausbau von Parkplätzen bedienen und auch eine gezielte Zuwanderung in Form eines Einwanderungsgesetzes einbeziehen sollten.<sup>55</sup>

Zwar bildet der Fachkräftemangel einen zentralen Punkt der Logistik, denn sie fußt auf der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Aber die Leistungsfähigkeit der Logistikunternehmen hängt ebenso stark an den politischen Rahmenbedingungen, mit denen sie konfrontiert sind. Aus diesem Grund sollte jede politische Entscheidung **Unternehmens- und insbesondere KMU-orientiert** sein. Dieser allgemein und offensichtlich erscheinende Punkt ist genauso permanent zu wiederholen wie in Unternehmen der der Kundenorientierung. Die zahlreichen KMU bedürfen einer zielgerichteten Förderung. Die verstärkte **Unterstützung systemrelevanter Unternehmen** sollte insbesondere die Förderung der Modernisierung von bestehenden Logistikimmobilien und Fahrzeugen beinhalten.

### 3.2.4 Zusammenfassung der Empfehlungen

Als zusammenfassender Appell an die Politik lassen sich drei Kernaussagen ableiten:

**Beschleunigung:** Nicht nur die Prozesse der Planung, Genehmigung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten, auch die auftragsbezogenen Prozesse im täglichen Betrieb bedürfen einer Beschleunigung. Um die Rechtssicherheit zu wahren, sind Transformationen bspw. durch Verlagerung der Verantwortlichkeiten anzugehen. Ähnlich wie die Energieversorgung (bisher) durch neue Ansätze gewahrt werden konnte, kann dies auch in der Logistik zu einem Sprung führen. Die Notwendigkeit ist ähnlich hoch.

**Nachvollziehbarkeit:** Eine langfristige und nachvollziehbare Strategie bildet das Herzstück zur Überzeugung von Logistikunternehmen. Dies führt zu einer gesteigerten Investitionsbereitschaft der Unternehmen, die dann auch tendenziell mehr Mut bei der Energiewende zeigen. Diesen Mut sollte die Politik auch bei Entscheidungen haben, die über die Legislaturperiode hinausgehen und entsprechend erst mittelfristig wirken.

**Logistikorientierung:** Die politischen Akteure müssen den Wirtschaftsbereich Logistik aufgrund seiner Systemrelevanz für die Versorgung von Haushalten und Unternehmen als „Schlüsselindustrie“ definieren und politisch unterstützen. Dafür sind gezielt auf die Struktur und auf die Rahmenbedingungen ausgerichtete Entscheidungen und Förderungen notwendig. Dies umfasst die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Gewinnung von Fachkräften in der Logistik sowie die Ausrichtung von Förderprogrammen auf die durch KMU geprägte Unternehmenslandschaft.

---

<sup>55</sup> Eine Zusammenstellung findet sich in Kille et al. 2023, S. 36 ff.

### 3.2.5 Quellenverzeichnis

Bundesregierung (Hrsg.): Mehr Fortschritt wagen – Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. Berlin, 2021, <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>, abgerufen am 7. Februar 2023.

BVL – Bundesvereinigung Logistik e.V. (Hrsg.): Strategiepapier 1.6. Themenkreis „Image der Logistik“. Bremen, 2017, [https://www.bvl.de/misc/filePush.php?id=31987&name=BVL\\_Strategiepapier\\_Image\\_der\\_Logistik.pdf](https://www.bvl.de/misc/filePush.php?id=31987&name=BVL_Strategiepapier_Image_der_Logistik.pdf), abgerufen am 7. Februar 2023.

Kille, Christian; Meißner, Markus (Hrsg.): Stabilitätsfaktor in der Krise und Stütze des Aufschwungs. DVV Media Group, Hamburg, 2021.

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023, <http://logistik-digitalisierung.de/begegnung-von-kapazitaetsengpaessen-sgv/>, abgerufen am 7. Februar 2023.

### 3.3 Fachkräftemangel als Treiber für die Kapazitätsengpässe in der Logistik

Thorsten Schmidt, Wolfgang Stölzle, Christian Kille sowie Ludwig Häberle<sup>56</sup> und Sebastian Rank<sup>57</sup>

Coronakrise, Blockade des Suezkanals, Russland-Ukraine-Krieg, Energiekrise – die Entwicklung der Wirtschaftsleistung war in den letzten Jahren immer wieder aufs Neue mit unvorhergesehenen disruptiven Ereignissen konfrontiert. Konkrete Wirkungen ergaben sich für viele Unternehmen in Gestalt von angespannten und teilweise abgerissenen Lieferketten. Als wesentlicher Treiber aktueller Engpässe in der Logistik sind im DACH-Raum die seit längerer Zeit bestehenden Engpässe bei den Transportkapazitäten. Auf dem Straßengüterverkehrsmarkt, der den weitaus größten Anteil am Landverkehr in Deutschland einnimmt, offenbarte sich in den vergangenen Jahren ein erhebliches Ungleichgewicht zwischen Transportnachfrage und Transportangebot. Die Gründe für ein zu knappes Angebot sind temporär in der begrenzten Verfügbarkeit von neuen Lkws, dominant aber durchgehend im Mangel an Fahrpersonal zu suchen. Dieser limitiert für immer mehr Akteure die Wertschöpfung: Frachtführer müssen Aufträge beispielsweise deshalb ablehnen, weil sie gezwungen sind, aufgrund des Fahrpersonalmangels Fahrzeuge stillzulegen, bzw. den Fuhrpark nicht weiter ausbauen können. Verlagerer aus Industrie und Handel haben Mühe, ausreichend Transportkapazitäten im Markt zu finden und müssen Einschränkungen ihrer eigenen Wirtschaftsleistung in Kauf nehmen. Das Problem des Fahrpersonalmangels wird schon seit Jahren intensiv in der Branche und darüber hinaus diskutiert. Dennoch lagen bislang keine verlässlichen Zahlen zu dessen Ausmaß, den damit verursachten Wirkungen sowie der Effektivität von Gegenmaßnahmen vor. In einer aktuell veröffentlichten Studie der Autoren dieses Beitrags wurde dieses Phänomen nicht nur quantifiziert, sondern auch die Ursachen und Wirkungen analysiert sowie Maßnahmen und Lösungen bewertet.<sup>58</sup>

#### 3.3.1 Aktueller Stand des Fahrpersonalmangels mit Schwerpunkt Straßengüterverkehr

Durch die einsetzende Abkühlung der Weltwirtschaft und die sich auflösenden Engpässe an wichtigen Knotenpunkten des internationalen Warenaustauschs stehen im See- und Luftfrachtverkehr wieder mehr Kapazitäten zur Verfügung. Sofern die Situation sich nicht deutlich verändert, kann hier mit einer Beruhigung gerechnet werden. Da für den innerdeutschen Transport im Jahr 2023 ein Anteil des Straßengüterverkehrs am Transportaufkommen von 85 Prozent und an der Transportleistung von 72 Prozent prognostiziert wird,<sup>59</sup> lohnt sich eine genauere Analyse dieses Teilmärktes. Dabei fällt auf, dass sich die Diskussion hauptsächlich um das Fahrpersonal rankt. Kapazitätsengpässe durch Fahrzeuge oder Equipment existieren zwar, wirken jedoch aufgrund der Möglichkeit einer Investitionsstreckung, mithin der verlängerten Nutzung des bestehenden Fuhrparks, weniger stark. Dass insbesondere das Fahrpersonal weiterhin eine beachtliche Limitierung des Kapazitätsangebots bilden wird, zeigt die Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit, die bspw. das Lagerpersonal weiterhin als nicht kritisch ausweist.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Ludwig Häberle arbeitet als Projektmanager bei der Logistics Advisory Experts GmbH und ist zudem Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen.

<sup>57</sup> Sebastian Rank promovierte an der Technischen Universität Dresden und ist dort Arbeitsgruppenleiter an der Professur für Technische Logistik.

<sup>58</sup> Vgl. Kille et al. 2023.

<sup>59</sup> Vgl. BAG 2022, S. 3.

<sup>60</sup> Bundesagentur für Arbeit 2023, <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html>, abgerufen am 3. Februar 2023.



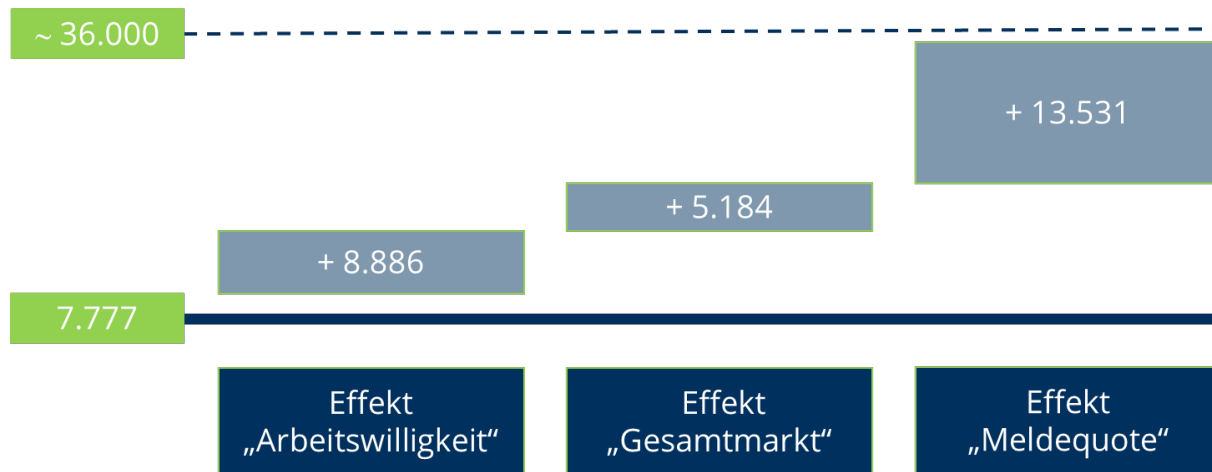


Abbildung 19: Zusammensetzung der Fachkräftelücke 2021 auf statistischer und empirischer Basis<sup>61</sup>

Je nach Quelle werden für das Jahr zwischen 7.000 und 80.000 fehlende Fahrerinnen und Fahrer publiziert. Dies hat hauptsächlich mit den damit verbundenen Berechnungsmethoden zu tun, die bspw. ausschließlich offizielle Statistiken der Bundesagentur für Arbeit verwenden oder auf Schätzungen aus Unternehmensbefragungen und darauf basierenden Hochrechnungen fußen. Deshalb wurde von den Autoren ein eigenständiges Modell entwickelt, mit dem der gesamte Mangel an Fahrpersonal unter Einbezug der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, der Selbstständigen und des ausländischen Fahrpersonals, der Arbeitslosen, der Aus- und Weiterzubildenden sowie der Ruhestandseintritte gemessen werden kann.<sup>62</sup> Das Ergebnis wirkt alarmierend, auch wenn es unter den Maximalwerten von Schätzungen liegt, die bisher in der Öffentlichkeit kursierten.<sup>63</sup> So belief sich der auf Basis statistischer und empirischer Daten ermittelte Mangel für das Jahr 2021 auf 36.000 Fahrerinnen und Fahrer (siehe Abbildung 19), für 2022 wird der Mangel auf 53.000 geschätzt und für 2023 mit 70.000 prognostiziert.<sup>64</sup> Nach den offiziellen Statistiken zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit bleiben demnach über 5 Prozent der Stellen beim Fahrpersonal unbesetzt. In Pflegeberufen sind es knapp 4 Prozent, im Tätigkeitsumfeld der Erziehung rund 2,5 Prozent.

Zu den bekannten Ursachen des Mangels an Fahrpersonal zählen:<sup>65</sup>

- **Image** (intern), darunter Ursachen wie Reputation, Bezahlung oder Wertschätzung,
- **Arbeitsumfeld** (intern), darunter Ursachen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Ausbildungskosten oder Betriebsklima,
- **Arbeitsbedingungen** (intern), darunter Ursachen wie Umgang, Leistungsdruck oder Sicherheit,
- **Technologie/Organisation** (intern), darunter Ursachen wie „Jobkiller autonomes Fahren“, Ungewissheit über Einsatzfähigkeit alternativer Antriebe oder Auflagen für die Berufsausübung,

<sup>61</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 15.

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 6 ff.

<sup>63</sup> Am populärsten sind die Zahlen, die vom BGL kommuniziert werden, bspw. in deren Aktionsplan gegen Fahrermangel ([https://www.bgl-ev.de/images/downloads/media\\_3501\\_1.PDF](https://www.bgl-ev.de/images/downloads/media_3501_1.PDF)) oder in der öffentlichen Anhörung des Verkehrsausschusses des Deutschen Bundestags am 26. September 2022 (<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2022/kw39-pa-verkehr-berufskraftfahrer-909058>).

<sup>64</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 16.

<sup>65</sup> Vgl. ebd., S. 19 f. Dort sind in Summe vierzig Ursachen aufgeführt, die direkt oder indirekt verantwortlich sind.

- **Architektur der Logistiknetzwerke** (extern), darunter Ursachen wie streng getaktete Lieferanforderungen oder ineffiziente Laderaumauslastung,
- **Infrastruktur** (extern), darunter Ursachen wie vermehrte Staus durch Baustellen oder Parkplatzmangel,
- **Nachfrage** (extern), darunter Ursachen wie Wirtschaftswachstum, saisonale/kurzfristige Schwankungen oder Trend zu kleineren Sendungsgrößen,
- **Input-Kapazitäten** (extern), darunter Ursachen wie demografischer Wandel, Wartezeiten für neue Fahrzeuge oder höhere Kosten für Fahrzeuge mit alternativen Antrieben.

Die Folge des Fahrpersonalmangels sind nicht nur leistungsbezogener Natur wie verspätete Transporte, sondern sie betreffen mit Zusatzkosten auch die ökonomische Position der Marktakteure. So nimmt von dem in Abschnitt 2.2 hochgerechneten nominalen Wachstum von 8,5 Prozent in 2022 der Umstand fehlender Fahrerinnen und Fahrer rund 3 Prozentpunkte (!) ein. Die Kosten im Straßengüterverkehr sind durch den Fahrpersonalmangel für die Flottenbetreiber und deren Kunden um 7 bis 8 Prozent gestiegen, was eine Mehrbelastung für die deutsche Wirtschaft von rund 10 Milliarden Euro bedeutet.<sup>66</sup>

### 3.3.2 Notwendige Veränderungen bei der Rekrutierung und zum Halten von Fahrpersonal

Auf der Tagung der Logistikweisen im Herbst 2022 kristallisierte sich bereits heraus, dass den Beschäftigten und insbesondere dem Fahrpersonal attraktivere Rahmenbedingungen geboten werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Logistik im Ringen um Fachkräfte und Leistungsträger zu steigern.

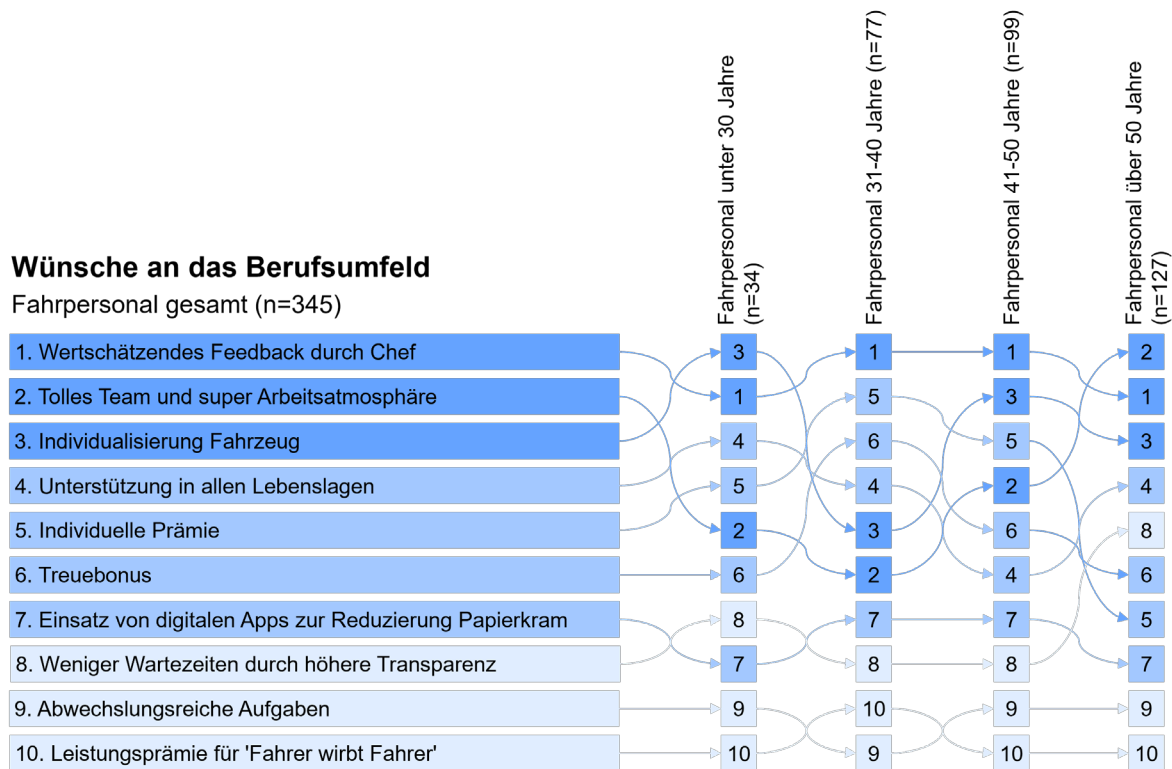


Abbildung 20: Wünsche des Fahrpersonals an das Berufsumfeld<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 28.

<sup>67</sup> Vgl. ebd., S. 31. Es finden sich dort weitere Differenzierungen bspw. nach Einsatzbereich im Nah-, Fern oder internationalen Verkehr.

Wichtige Aspekte sind dabei nach Maßgabe einer breit angelegten Befragung von Fahrerinnen und Fahrern die Führungskultur des Leitungspersonals sowie die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen – direkt gefolgt von der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse.<sup>68</sup> Hierbei ist es nicht nur bedeutsam, dass das Fahrzeug auf die persönlichen Bedürfnisse angepasst ist, vielmehr geht es auch um die Unterstützung bei Behördengängen oder der Wohnungssuche (siehe Abbildung 20).

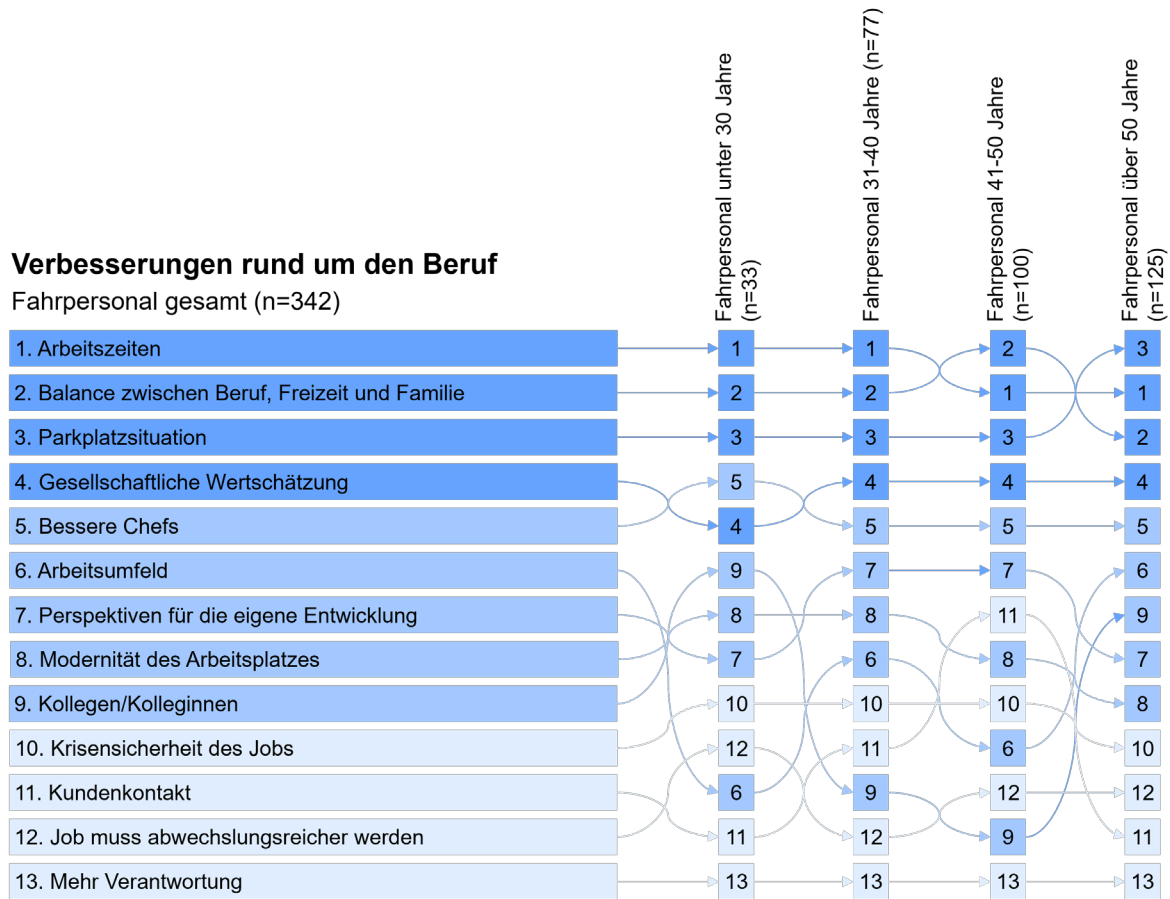


Abbildung 21: Verbesserungsanforderungen seitens des Fahrpersonals an das Berufsumfeld<sup>69</sup>

Dies erfordert eine zeitgemäße Unternehmenskultur, welche auch die individuellen Wünsche des Fahrpersonals zu berücksichtigen vermag. So zeigte sich etwa, dass insbesondere die Balance zwischen Beruf, Freizeit und Familie und die damit zusammenhängende Arbeitszeit aus Sicht von Fahrerinnen und Fahrern Verbesserungsbedarf aufweist (siehe Abbildung 21). Diese in der Vergangenheit weniger relevanten qualitativen Punkte sind heute mit Blick auf den branchen- und wirtschaftsweiten Fachkräftemangel aktiv zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die Vergütung führt der Wettbewerb um Personal tendenziell zu einem gegenseitigen Überbieten bei den Gehältern. Die Logistikwirtschaft kann mit Blick auf Durchschnittsgehälter im Branchenvergleich sicher nicht die „Hitliste“ anführen und sollte sich daher stärker durch qualitative Verbesserungen hervorheben, um das um ein „Quäntchen“ attraktivere Angebot zu haben als andere Wirtschaftsbereiche (siehe dazu auch Abschnitt 4.2 mit einem Beitrag aus der Praxis).

<sup>68</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 30f.

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S. 33. Es finden sich dort weitere Differenzierungen bspw. nach dem Wechselwillen des Fahrpersonals.

Zu den bereits praktizierten Maßnahmen zum Finden und Halten von Fahrpersonal zählen:<sup>70</sup>

- fahrerzentrierte Einsatzplanung,
- Driver-Officer als Ansprechpartner für alle Belange des Fahrpersonals,
- Ausbildungsinitiative und Social-Media-Marketing,
- Fahrpersonalrekrutierung aus dem Ausland,
- Fahrer-wirbt-Fahrer-Prämie.

Dabei hat die objektive Bewertung dieser etablierten Maßnahmen für Unternehmen anhand von sieben Kriterien gezeigt, dass die populäre Fahrer-wirbt-Fahrer-Prämie laut Einschätzung des Fahrpersonals weniger Erfolg verspricht als andere Maßnahmen, die zunächst einen höheren Initialisierungsaufwand verursachen.<sup>71</sup>

### **3.3.3 Notwendige Maßnahmen seitens der Politik**

Auch für die Politik bedeutet der Mangel an Fahrpersonal Handlungsbedarf. Dabei sind insbesondere fünf Maßnahmen hervorzuheben:<sup>72</sup>

- der Ausbau von Park- und Rastanlagen,
- die Ausweitung des Einsatzes von Lang-Lkw,
- der Führerschein mit 17,
- eine staatlich geförderte Image- und Ausbildungsinitiative sowie
- eine vereinfachte Berufsanerkennung von Fahrpersonal aus Drittstaaten.

Diese Maßnahmen werden größtenteils bereits angegangen und unterstützt. Besonders sei darauf hingewiesen, dass nicht nur eine Beschleunigung insbesondere beim Ausbau von Park- und Rastanlagen die Attraktivität des Fahrberufs insbesondere im Fern- und internationalen Verkehr steigert. Auch durch eine gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen initiierte Image- und Ausbildungsinitiative können junge Menschen für den Beruf gewonnen werden.

### **3.3.4 Effizienzsteigernde Maßnahmen als aktuelle und perspektivische Lösungen**

Es ist dem Studienteam durchaus bewusst, dass das Finden von mehr Fahrpersonal zur Reduzierung der Kapazitätsengpässe im Straßengüterverkehr zu Defiziten an anderer Stelle bzw. in einem anderen Wirtschaftszweig führen kann. Denn der Wettbewerb um Fachkräfte findet wirtschaftsweit statt. Aus diesem Grund ist ein besonderes Augenmerk auf effizienzsteigernde Maßnahmen zu werfen. Die Reduzierung von Wartezeiten von Lkw und die Steigerung deren Auslastung sind zwei Kernbereiche, die kurz- und mittelfristig bewirken können, dass der Engpass durch einen geringeren Bedarf an Fahrpersonal gelindert werden kann. Bereits etablierte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sind z. B. das Bereitstellen von Vorladeequipment (Trailer) vor dem Ankunftszeitpunkt der Lkw sowie die unternehmensübergreifende Abstimmung von Transportmengen über präzises Forecasting und den Einsatz von Predictive Maintenance.<sup>73</sup>

Perspektivisch versprechen Online-Plattformen einen hohen Beitrag zur Effizienzsteigerung, da sie zur Transparentmachung von vorhandenen Kapazitäten beitragen und damit Leerfahrten vermeiden. Zwar ist bereits über traditionelle Frachtbörsen ein gewisses „Matchmaking“ möglich.

---

<sup>70</sup> Vgl. ebd., S. 40f.

<sup>71</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 31.

<sup>72</sup> Vgl. ebd., S. 36.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 40f.

Solange die Transparenz und damit die Digitalisierung der Unternehmen aber nicht ausgebaut wird, werden viele Potenziale dieser Plattformen nicht ausgeschöpft.

Als perspektivischer und weitaus komplexer in der organisatorischen Umsetzung gilt der Paradigmenwechsel einer Integration der Logistik und des Straßengüterverkehrs in die Produktionsplanung. Dies führt zu einer Prozesskette, die über Unternehmensgrenzen hinweg auf die Verfügbarkeiten von Kapazitäten und die Rahmenbedingungen bei Versender und Empfänger abgestimmt ist. Dafür ist ein weiterer Schritt in der Entwicklung transparenter und digitaler Infrastrukturen notwendig. Diese können, wenn sie zukünftig etabliert werden, eine potenzielle Basis für die weitere unternehmensübergreifende Optimierung von Transportnetzwerken bilden. Denn die Optimierungsverfahren des Operations-Research kommen mit einem isolierten Ansatz an ihre Grenzen und brauchen für weitere Optimierungserfolge eine Integration mehrerer Partner der Supply Chain und damit eine unternehmensübergreifende Transparenz der relevanten Daten.

Dahingegen versprechen additive Fertigungsverfahren derzeit aufgrund ihrer Nachteile (bspw. lange Druckzeiten, höherer Energiebedarf oder hohe Maschinenkostensätzen) ein geringes Potenzial, um dem Kapazitätsengpass auf der Straße zu begegnen. Gleiches gilt kurz- und mittelfristig für das automatisierte und autonome Fahren. In ausgewählten Bereichen oder mit der Perspektive von mindestens zwanzig Jahren können hier Potenziale zu finden sein. Deshalb sollte dieses Thema aktuell weniger prominent als bisher dargestellt werden, da es bei der Gewinnung von Fahrpersonal kontraproduktiv wirken kann. Viele junge Menschen könnten aus dieser Diskussion ableiten, dass der Beruf tendenziell keine Zukunft mehr habe, da er in absehbarer Zeit nicht mehr gebraucht werde.

### **3.3.5 Schlussbemerkungen**

Unternehmen aus Logistik, Industrie und Handel sollten sich dem Fachkräftemangel aus zwei Richtungen nähern. Zunächst sollten die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung geprüft und umgesetzt werden. Dabei ist es besonders wichtig, nicht nur den eigenen Verantwortungsbereich einzubeziehen, sondern auch über Unternehmensgrenzen hinweg mit den Partnern nach Lösungen zu streben. Mehr Transparenz in der Lieferkette und gemeinsame Abstimmung der Prozesse reduzieren Wartezeiten und können zu einer höheren Auslastung von Lkw führen. Diese Abstimmung vermag so weit gehen, dass dabei auch die Attraktivität des Berufs gesteigert werden kann, da die Wartezeiten reduziert werden und sich damit planbarere Arbeitszeiten ergeben können.

Die zweite Richtung ist das Finden und Halten von Fahrpersonal durch attraktive Rahmenbedingungen, am Fahrpersonal orientierte Personalstrategie und zeitgemäße Unternehmenskultur. Das Arbeitsumfeld, unternehmensinterne, partnerübergreifende und gesellschaftliche Wertschätzung sowie individuelle Unterstützung sind die wichtigsten Stichworte in diesem Kontext. Gestützt und flankiert werden muss dies durch politische Maßnahmen, welche maßgeblich an den Rahmenbedingungen außerhalb der Unternehmensverantwortung ansetzen.

### **3.3.6 Quellenverzeichnis**

BAG – Bundesamt für Güterverkehr (Hrsg.): Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Mittelfristprognose Sommer 2022. Eigenverlag, Köln, 2022.

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023, <http://logistik-digitalisierung.de/begegnung-von-kapazitaetsengpaessen-sgv/> abgerufen am 3. Februar 2023.

### 3.4 Gesellschaftliche Einflussfaktoren auf die Logistikentwicklung

Alexander Nehm und Martin Schwemmer

Die öffentliche Wahrnehmung der Logistik hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Besonders in Zeiten der Zuspitzung durch die Coronapandemie und die damit verbundenen notwendigen weltweiten Einschränkungen und Maßnahmen wurde der Logistik das Prädikat der „Systemrelevanz“ zugeschrieben – und diesmal nicht nur von der Fachpresse. Bürgerinnen und Bürger konnten anhand teilweise leerer Regale und gleichzeitig boomendem E-Commerce-Geschäft buchstäblich beobachten, welchen Stellenwert eine funktionierende Logistik für ein stabiles Wirtschaftssystem hat.

Dass sich diese „sichtbaren“ Bewährungsproben für die Logistik seit 2020 so medienpräsent häufen, ist allerdings vor allem auf weniger erfreuliche Ereignisse zurückzuführen. Während der Coronapandemie konnte die Gesellschaft vor allem die positiven Attribute einer funktionierenden Logistik wahrnehmen, wie etwa Robustheit, Verlässlichkeit und auch Schnelligkeit. Allerdings sorgte auch ein einziges querstehendes Schiff im Suez-Kanal („Ever Given“-Vorfall im März 2021) für weltweite Aufmerksamkeit und zeigte der breiten Öffentlichkeit zugleich auch die Verletzlichkeit und Abhängigkeit von globalisierten Versorgungsketten.

Neben der öffentlichen Wahrnehmung der Logistik sind insbesondere auch gesellschaftliche Entwicklungen von besonderer Bedeutung für die Branche. Hier werden Leitplanken gesetzt und Erwartungen definiert. Besonders eindrücklich ist dies beim Thema Nachhaltigkeit zu beobachten. Die diesbezüglich deutlich gestiegene gesellschaftliche Erwartungshaltung zwingt Branchen und Unternehmen zum Handeln. Die Konstellation der aktuellen Regierung ist ein Abbild der veränderten Wünsche und Erwartungen, die auch die Logistik kurz- und mittelfristig verändern werden. Nach Ansicht der Logistikweisen sind neben dem **steigenden Umweltbewusstsein** auch das veränderte Konsumverhalten in Bezug auf **E-Commerce** sowie der anhaltende **Fachkräftemangel** die zentralen gesellschaftlichen Themen, die die Logistik auch im Jahr 2023 maßgeblich beeinflussen werden. Dieser Beitrag soll zeigen, in welcher Form diese gesellschaftlichen Einflussfaktoren bereits in naher Zukunft die Logistikwirtschaft prägen.

Anmerkungen:

1. Die Folgen der **Coronapandemie** werden letztlich – spätestens seit der Abschaffung der Maskenpflicht Anfang Februar 2023 – für das laufende Jahr als überschaubar eingeschätzt. Dennoch fehlt eine weitere Prognose bezüglich der Entwicklung neuer Varianten sowie deren Gefährdungspotenzial. Zudem stellen sich Corona bedingte Einschränkungen weltweit (insb. der Umgang mit der Pandemie in China) nach wie vor auch für die deutsche Logistik herausfordernd dar.
2. Die Einflüsse des **Krieges in der Ukraine** auf die Logistik können nicht eindeutig überblickt werden. Allerdings werden diesbezügliche Entwicklungen weniger gesellschaftlicher, sondern eher politischer Natur erwartet.

#### 3.4.1 Logistische „Ökokompetenz“ als Antwort auf steigendes Umweltbewusstsein der Gesellschaft? Zudem: Wer löst das Energieproblem?

Verantwortliches und nachhaltiges Handeln und Wirtschaften von Unternehmen steht mehr denn je im Fokus der gesellschaftlichen Erwartung. Längst sind Nachhaltigkeit und insbesondere ökologische Maßnahmen keine Hygienefaktoren mehr. Ein transparentes Berichtswesen unter zunehmend professioneller Auditierung und Zertifizierung, aber auch öffentlicher Beobachtung ist

bereits weit verbreitet. Kundinnen und Kunden erwarten glaubhafte und nachvollziehbare ökologische (und andere) Maßnahmen, Verbesserungen und Nachweise der Verlager, aber auch der Logistikdienstleister.

Seit dem Krieg in der Ukraine wird das Thema Nachhaltigkeit durch die Energiekrise noch verschärft bzw. beschleunigt. Direkte Folgen sind dramatisch höhere Energiepreise, aber auch der gestiegene Druck auf Wirtschaft und Gesellschaft, bei der alternativen Energiegewinnung alle Akteure zu unterstützen.

### Auswirkung auf die Logistik

Der Druck auf die Verlager, ihre Unternehmen nachhaltig und ökologisch sauber aufzustellen, steigt immens. In der ersten Phase trifft dies insbesondere die markenstarken Unternehmen. Ökologische „Fehlritte“ müssen ausgeschlossen werden, vielmehr sollen ggf. besonders innovative Maßnahmen oder auffällig „grüne“ Produkte oder Leistungen das Image des Unternehmens verbessern. Dies ist ausnahmslos herausfordernd und auch mit Risiken behaftet, denn „grüne“ Einzelaktivitäten herauszustellen reicht ggf. nicht aus. Gefordert wird immer mehr eine wirklich tiefgreifende und nachhaltigere Aufstellung. Für viele Unternehmen ist die aktuelle Transformationsphase auch eine Chance, sich frühzeitig am Markt als besonders „grün“ zu positionieren.

Schwierig gestaltet sich immer noch, obwohl die Debatte nicht mehr neu ist, das wenig ausgereifte Regelwerk bspw. zur Messung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Unternehmen sind nach wie vor weitestgehend auf sich gestellt, wenn es darum geht, wie und welche Emissionen berechnet, reduziert, vermieden, ausgeglichen oder kompensiert werden können und müssen.

Um die ökologischen Ziele der Verlager erreichen zu können, rückt mit einem Mal in fast allen Branchen insbesondere die Logistik in den Fokus der Aufmerksamkeit. Neben den Produktionseinheiten birgt auch die Logistik ein relevantes Potenzial zur Verbesserung der Emissionsbilanz der Versorgungsketten.

Die diesbezügliche Verunsicherung – vor allem aufseiten der Verlager – gepaart mit teilweise ambitionierten Ökzielen führt immer häufiger dazu, dass Verlager genau diese Kompetenzen bei den Logistikdienstleistern suchen.

Folglich wird die „Ökokompetenz“ auch bei Ausschreibungen an Logistikdienstleister zunehmend zu einem festen Bestandteil. Verlager geben die Aufgabe der Messung und Vermeidung von Emissionen immer häufiger an Dienstleister weiter. Konnten Logistikdienstleister bisher noch mit „Ökokompetenz“ ggf. Wettbewerbsvorteile erzielen, wird diese bereits zum K.-o.-Kriterium, um überhaupt Aufträge zu generieren. Ein hoher gesellschaftlicher Druck zu nachhaltigerem Wirtschaften wird sich allgemein auf die Logistik auswirken und für Logistikdienstleister auch durch Anforderungen von Verlagern spürbar werden. Die Nachhaltigkeit logistischer Dienstleistungen wird dadurch einen Schub erfahren.

Auch kostenseitig wird der gesellschaftliche Druck in Bezug auf Umweltverbesserungen weiterhin Spuren hinterlassen. Investitionen in innovative „grüne“ Technologien, sei es im Bereich der Antriebstechnik (v. a. Transport) oder im Bereich der Energieeinsparung (u. a. Immobilien), werden deutlich zunehmen.

Auch von staatlicher Seite steigen die Anforderungen (bspw. ESG-Taxonomie), aber auch Regelwerke und konkrete Besteuerung von Emissionen (bspw. CO<sub>2</sub>-Steuer) werden den Handlungsdruck weiter erhöhen.

Der Fokus einiger Händler auf regionale Lieferketten ist ebenso eine Folge eines sich langsam verändernden Konsumverhaltens. Auch wenn diese Entwicklung in Richtung „bio“ und „regional“ noch vergleichsweise klein ist, sind die diesbezüglichen Wachstumswerte beachtlich. Umsätze bei Öko-Lebensmitteln steigen um über 20 Prozent pro Jahr.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Vgl. <https://www.boelw.de/themen/zahlen-fakten/handel/artikel/umsatz-bio-2020/>, abgerufen am 7. Februar 2022.

### 3.4.2 Entwicklung des E-Commerce, verändertes Konsumverhalten

Das Wachstum im E-Commerce ist weiterhin stark, wenngleich im Jahr 2022 erstmals ein Umsatzrückgang zu verzeichnen war. Neben dem etwas zurückgegangenen Konsumverhalten muss allerdings auch der Corona-Boom aus dem Vorjahr berücksichtigt werden. Verglichen mit den Umsätzen vor der Coronapandemie lag der Onlinehandel mit Waren in 2022 immer noch 24,5 Prozent im Plus.<sup>75</sup> Dementsprechend ist davon auszugehen, dass der Rückgang nicht auf ein strukturelles Problem des E-Commerce zurückzuführen ist.

Die Bevölkerung erkennt vermehrt die Vorteile des Onlinehandels beim Konsum unterschiedlichster Waren. Die Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen, globale Beschaffungsmöglichkeiten und der zunehmende Lieferkomfort in Bezug auf Schnelligkeit und Pünktlichkeit sind nur Beispiele, die auf Konsumentenseite dazu führen, dass immer mehr Produkte via Internet bestellt werden. Die Logistik wird dabei vor neue und sich verändernde Herausforderungen gestellt.

#### Auswirkung auf die Logistik

Das Wachstum des E-Commerce bedeutet gleichsam eine Schwächung des stationären Einzelhandels, dessen Mengen teils in den Onlinehandel abfließen. Der damit zusammenhängende Güterstruktureffekt und die Verlängerung der Versorgungsketten über den Einzelhandel hinaus bis zur Wohnungstür der Endkonsumentinnen und Endkonsumenten sorgen für eine Veränderung der logistischen Anforderungen.

Mit dem E-Commerce-Wachstum einhergehende steigende Paketmengen bedeuten eine direkte Auftrags- und Mengenzunahme bei den Kurier-, Express- und Paket-Dienstleistern (KEP-Dienstleister). Um diesem Zuwachs zu entsprechen, müssen diese stark in ihre Netzwerke investieren und Kapazitäten ausbauen, insbesondere in Ballungsräumen. Allerdings kommt es in diesem Markt durch die zunehmende Dominanz von Amazon bereits jetzt zu Verschiebungen bezüglich der Volumina. Amazon expandiert massiv und investiert in den Ausbau seines deutschlandweiten Logistiknetzwerks und die dafür notwendige Infrastruktur mit Logistik- und Verteilzentren.

Im Zuge der zunehmenden E-Commerce-Aktivitäten verlagern Unternehmen ihre Logistikstandorte oder bauen speziell für dieses Geschäft neu (bzw. lassen bauen), um konsumfreundliche Lieferzeiten garantieren zu können.

Die E-Commerce-Liefermengen entstehen nicht nur durch Anbieter, die auf E-Commerce spezialisiert (darunter insbesondere Amazon und Zalando), sondern wachsen auch durch klassische Einzelhändler, die ihren stationären Vertriebsweg zunehmend durch digitale Varianten flankieren und sich damit in Richtung Omnichannel-Vertrieb entwickeln. Dieser Trend wird durch die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung weiter begünstigt.

Zunehmend bemerkbar macht sich das Mengenwachstum im E-Commerce vor allem in den Städten und Ballungsräumen. Neu bzw. stark wachsend ist zudem das Segment der Lebensmittellieferdienste bzw. der Quick-Commerce-Unternehmen (bspw. Flink, Gorillas, getir u. a.), die für zusätzlichen Verkehr sorgen und wie auch die KEP-Dienstleister die Nachfrage nach innerstädtischen Flächen zur Lagerhaltung erhöhen. Hier finden bereits erste Marktkonsolidierungen statt. Gepaart mit gebietsbezogenen Einfahrtsbeschränkungen oder Dieselfahrverboten erhöht sich im Rahmen der City-Logistik der Handlungsdruck bezüglich alternativer bzw. nachhaltiger Zustellformen und -lösungen. Die dafür notwendigen Innovationen und Konzepte sind mit Investitionen verbunden.

Die aktuelle Konsumflaute trifft auch den E-Commerce. Insbesondere die Branchen Bekleidung, Hobby und Freizeit sowie Unterhaltungselektronik merken die Zurückhaltung als Erste. Es ist aber davon auszugehen, dass der Onlinehandel bei verbesserten Rahmenbedingungen wieder überdurchschnittliche Wachstumszahlen verzeichnen wird.

<sup>75</sup> Vgl. [https://www.bevh.org/fileadmin/content/05\\_presse/Pressemitteilungen\\_2023/260123\\_PK23.pdf](https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Pressemitteilungen_2023/260123_PK23.pdf), abgerufen am 6. Februar 2023.



### 3.4.3 Fachkräftemangel hemmt wirtschaftliches Wachstum und legt an Bedeutung zu

In der Logistik können drei Kernfunktionen unterschieden werden: erstens Transportieren, zweitens Umschlag/Lagern und drittens steuernde und unterstützende Tätigkeiten. In all diesen Bereichen kann ein logistikspezifischer Fachkräftemangel festgestellt werden, der dazu führt, dass die Kapazität des Logistiksystems verknappt wird. Volkswirtschaftlich führt dies bei gleicher Nachfrage zu steigenden Preisen.

#### Auswirkung auf die Logistik

Im **Bereich des Transportierens** ist bereits seit mehreren Jahren ein Fahrermangel im Straßengüterverkehr zu beobachten. Damit stellt Fahrermangel keinen wirklich neuen Trend dar.<sup>76</sup> Rahmenbedingungen und Vergütungsstrukturen für Berufskraftfahrer machen das Berufsbild wenig attraktiv. Dadurch fehlen Kraftfahrer, was zu einer Verknappung der Straßentransportkapazitäten führt.

Vor allem die dramatische Zuspitzung der Lage in Großbritannien aufgrund des Brexits und die damit verbundenen Einwanderungsregelungen zeigen die Abhängigkeit des Güterverkehrssystems von ausländischen Kraftfahrern. Auch in Deutschland nimmt die Problematik weiterhin zu und Lösungsschritte sind vorerst nur Stückwerk. Der Mangel an Fahrern kann dabei allein für Deutschland und das Jahr 2023 auf rund 70.000 Köpfe beziffert werden.<sup>77</sup> Mit dem Fahrermangel in Verbindung stehen zusätzliche Kosten für die deutsche Wirtschaft von rund 10 Mrd. € (Schätzung für das Jahr 2022).<sup>78</sup> Um weiterhin Fahrer zu gewinnen, scheinen steigende Löhne unausweichlich. Dennoch verdienen bspw. Berufskraftfahrer in Deutschland trotz der angespannten Lage nach wie vor unterdurchschnittlich.<sup>79</sup> Unabhängig von der Entlohnung der Kraftfahrer steigen die Preise für Straßentransporte aufgrund der weiteren Verknappung des Laderaums. Für den gleichen Transportvorgang ist im Vergleich zum Vorjahr mit weiterhin gestiegenen bzw. steigenden Preisen zu rechnen.

Der zweite große **Bereich Umschlag/Lagern** umfasst die Aktivitäten an Logistikstandorten (Umschlagsanlagen und Läger). Fehlende Fachkräfte, wenig Konstanz und eine hohe Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt steigern bzw. beschleunigen die Automatisierungsabsichten der Unternehmen, um künftig auch mit weniger Personal eine gleiche oder steigende Kapazität zu erzielen und die Qualität der Leistung mindestens zu halten oder noch zu optimieren. In der Vergangenheit waren vor allem Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung die Hauptgründe für Automatisierungsbemühungen. Inzwischen ist der Mangel an Fachkräften immer häufiger ausschlaggebend. Der Grund für die Automatisierung ist daher meist nicht, Personal zu reduzieren, sondern dem Personalmangel gerecht werden zu können und Qualität zu sichern.

Im dritten **Bereich der steuernden und unterstützenden Tätigkeiten** fehlen Fachkräfte vor allem mit IT- und Digitalisierungsprofil. Automatisierungs- und Digitalisierungsbemühungen in den beiden vorgenannten Bereichen können ggf. nur schleppend anlaufen oder umgesetzt werden, da auch hier Fachkräfte fehlen.

Eine schnelle Lösung dieser Mangelsituation ist nicht in Sicht. Bei steigendem Güteraufkommen und Logistiknetzwerken, deren Kapazitäten erschöpft sind, sind künftig Einbußen bei der Servicequalität zu befürchten.

<sup>76</sup> Vgl. die Trenddiskussion bei Schwemmer/Klaus 2021.

<sup>77</sup> Vgl. Kille et al. 2023.

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2021-10/lkw-stundenlohn-unter-durchschnitt-fachkraefte-verdienst>, abgerufen am 6. Februar 2023.

### 3.4.4 Coronapandemie verhindert nach wie vor ein „normales“ Arbeiten

Corona bleibt eines der gesellschaftlichen Hauptthemen. Für das Jahr 2023 zeichnet sich ein weniger beeinträchtigter Verlauf ab als in den Vorjahren. Eine gänzliche Erholung scheint möglich. Das Auftreten immer neuer Virusvarianten verunsichert das wirtschaftliche und gesellschaftliche Gesamtsystem auch nach nun drei Jahren Pandemie.

#### Auswirkung auf die Logistik

Das Jahr 2022 war geprägt von einer anhaltenden Impfdebatte, einer Vielzahl an Krankheits- bzw. Quarantänefällen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, möglichen (Teil-) Lockdowns sowie zahlreichen und wechselnden Beschränkungen, die ein „normales“ wirtschaftliches Agieren nur schwer zuließen. Dazu gehörten in 2022 auch organisatorische Mehraufwände durch notwendige Auflagen und Maßnahmen.

Temporäre Grenzschließungen oder regionale Lockdowns setzten die Unternehmen und deren Produktion enorm unter Druck, dramatisch gestiegene Frachtraten insbesondere in der Containerverschiffung waren an der Tagesordnung. Das Jahr 2023 ist nun weniger von Corona bedingten Beschränkungen im Inland betroffen. Weltweite Versorgungsketten sind jedoch weiterhin angespannt und nicht frei von Verwerfungen. Die Frachtraten sind für einzelne Verbindungen im Containerverkehr wieder auf Vorkrisenniveau (Jahresanfang 2020) für interkontinentale Güterbewegungen. Diese Entwicklung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer Planungssicherheit für Wirtschaftsbeteiligte Unternehmen. Die wahrgenommene Unsicherheit ist hoch.

Dies muss für die Logistikwirtschaft nicht zwingend ein Nachteil sein. Veränderte Warenströme und kurzfristige Überbrückungslösungen führen zumindest teilweise zu höheren Umsätzen bei den Logistikdienstleistern.

Die Logistik ist folglich in Zeiten der Pandemie häufig weniger negativ betroffen, sondern kann auch die Rolle eines Problemlösers einnehmen  
angelangt.

### 3.4.5 Handlungsempfehlungen im Kontext Gesellschaft und Logistik

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen können eine Reihe von Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die für eine funktionierende Logistik relevant sind:

1. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist in der politischen Diskussion schon länger verankert. Das Herunterbrechen von Nachhaltigkeitszielen auf konkretere Leitplanken, an denen sich Unternehmen zur Verfolgung eines nachhaltigeren Wirtschaftens orientieren können, stellt eine notwendige logische Weiterentwicklung dar. Die ESG-Taxonomie ist ein erster Schritt in diese Richtung. Weitergehend sollten konkrete Anreize auf Unternehmensebene geschaffen werden, um ökologische Maßnahmen zu ergreifen. Dabei sollte es vor allem darum gehen, den Unternehmen (Rechts-)Sicherheit auch für längerfristige Investitionsentscheidungen zu geben.
2. Energiegewinnung wird zukünftig flächendeckend auf viele unterschiedliche Quellen und Erzeuger verteilt. Insbesondere Logistikimmobilien können hierbei durch ihre großen Flächen einen bedeutenden Beitrag leisten. Bei neuen, innovativeren und leistungsstärkeren Konzepten können sie schon mittelfristig nicht nur den eigenen, sondern auch Teile des Energiehaushalts der gesamten Kommune erzeugen. Hier werden neue Betreiber- und Kooperationsprojekte erwartet.
3. Der Umbau der Lieferketten hin zu Omnichannel-Anbietern oder rein digitalen Handelsunternehmen bedarf physischer Strukturen und verändert die Städte und deren urbane Logistik. Schnellere Genehmigungsverfahren für eine innerstädtische Flächennutzung können den Umbau von Lieferketten und die Ausrichtung auf Konsumentenansforderungen erleichtern. Einheitliche Regelungen können dabei für Planungssicherheit bei überregional agierenden Anbietern sorgen.

4. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, scheint eine generelle Intensivierung der Ausbildung förderlich. Darüber hinaus erscheinen verschiedene Fachkräftepotenziale noch deutlich zu schwach genutzt. Geringere Einstiegshürden für Quereinsteiger, Migranten oder auch Schulabbrechende sind förderlich. Ebenso ist der Frauenanteil in der Logistik wesentlich ausbaufähig.
5. Insbesondere im Straßentransport sollten Spediteure und Flottenbetreiber kurzfristig höhere Löhne für Berufskraftfahrer ermöglichen und die Rahmenbedingungen des Berufskraftfahrerjobprofils verbessern. Ebenfalls kurz- und auch mittelfristig können Umläufe und Transportnetze angepasst und optimiert werden – entweder um attraktivere Rahmenbedingungen für Kraftfahrer zu schaffen (bspw. häufigere Heimkehr an den Wohnort, also täglich anstatt mehrtägig, wöchentlich anstatt mehrwöchentlich) oder um mit weniger Personal eine gleichbleibende Kapazität und Leistungsqualität zu ermöglichen.
6. Die Resilienz und die Planungen von Unternehmen wurden durch Corona wesentlich auf die Probe gestellt. Unternehmen sollten die Erfahrungen der Pandemiebewältigung nutzen, um ihr Risikomanagement zu optimieren. Dies kann durch die Entwicklung von Notfallplänen erfolgen. Dabei werden Verantwortlichkeiten, Arbeitsteilung, interne Ansprechpartner und Hygienekonzepte vorbereitet, um flexibler auf die Dynamik der anhaltenden Krise reagieren zu können.
7. Der Nutzungsgrad und die Akzeptanz von alternativen Arbeitsmodellen, insbesondere die Nutzung von Homeoffice, sind durch die Pandemie stark gestiegen. In allen Bereichen, in denen Homeoffice grundsätzlich möglich ist, sollte die Fähigkeit dazu optimiert werden.

### **3.4.6 Quellenverzeichnis**

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023, <http://logistik-digitalisierung.de/begegnung-von-kapazitaetsengpaessen-sgv/>, abgerufen am 7. Februar 2023.

Schwemmer, Martin; Klaus, Peter: Top 100 in European Transport and Logistics Services. DVV Media Group, Hamburg, 2021.

## 4 Denkanstöße aus dem Expertenkreis

### 4.1 Spedition und Logistik - quo vadis?

Jürgen Wels, Torsten Rudolph und Harry Seifert

#### 4.1.1 Ausgangslage

Die Jahre 2020 bis 2022 waren durch große wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, Unsicherheiten in fast allen Teilen des öffentlichen und privaten Lebens sowie vielfach kritische Entwicklungen in Industrie, Handel und Dienstleistungen gekennzeichnet.

Coronapandemie, Lockdowns, Migration, Halbleiternmangel, gesprengte Lieferketten, Fachkräftemangel, Energiekrise, Inflation und nicht zuletzt Krieg im Osten Europas sind schwerwiegende Faktoren, die private und berufliche Pläne durchkreuzten und den Umgang mit Unsicherheit im Allgemeinen zu einer grundlegenden Aufgabe neuer Dimension werden ließen.

Zwar konnte die deutsche Wirtschaft laut offizieller Zahlen des Statistischen Bundesamts in den Jahren 2021 und 2022 beim preisbereinigten Bruttoinlandsprodukt (BIP) gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Prozent (2021) und 1,8 Prozent (2022) wieder positiv zulegen. Dennoch gibt es dem allgemeinen Empfinden nach nur wenige Bereiche, die diese Jahre ohne deutliche Beeinträchtigungen ihres wirtschaftlichen Wirkens erlebt haben.

Die Automobilwirtschaft als für die Bundesrepublik dominanter Wirtschaftsbereich bspw. musste sowohl Produktion als auch Absatz deutlich drosseln. Dass die kommerziellen Ergebnisse bei namhaften Herstellern dennoch positiv ausfielen, ist im Wesentlichen auf die gezielte Absatzsteuerung und die Konzentration auf einen margenstarken Fahrzeugmix zurückzuführen.

In Bereich Logistik verliefen die Entwicklungen eher uneinheitlich und mit deutlich geringeren kritischen Auswirkungen als zunächst erwartet. So lag der branchenübergreifende Umsatz 2022 bei rund 319 Milliarden Euro und damit etwa 8,5 Prozent höher als 2021. Allerdings ist festzustellen, dass dieses Wachstum nicht unerheblich von Kostensteigerungen entlang der Lieferketten getragen wurde (siehe dazu Kapitel 2). Dem Wirtschaftsbereich Logistik kam sicherlich zugute, dass es gerade in Krisenzeiten auf eine zeit-, kosten und mengenoptimierte Verteilung von Waren und Dienstleistungen ankommt.

Die Spontaneität und Veränderungsdynamik von Anforderungen verschiedenster Wirtschaftspartner und deren Anspruch gegenüber Logistikern, flexibel, schnell und wirksam darauf zu reagieren, hat überdies die planende, steuernde und koordinierende Rolle der Logistik massiv gefordert und deren volkswirtschaftliche Bedeutung in beeindruckender Weise deutlich gemacht.

#### 4.1.2 2023 - ein Jahr voller (An-)Spannung

Blickt man auf erste Voraussagen und aktuelle Trends der weiteren kurz- bis mittelfristigen wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland, so sind gesamtwirtschaftlich wieder positive Signale wahrnehmbar. Unterstützung dürfte die Wirtschaft weiterhin aus dem Bereich Automobil erfahren, wo die jüngsten Anzeichen auf eine leichte Beruhigung der Versorgungssituation mit Zwischenprodukten die Hoffnung auf weitere Produktionssteigerungen nährt. Dementgegen steht ein zuletzt rückläufiger Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe, den es bspw. mit neuen oder besser: wiedergewonnenen Chancen auf internationaler Ebene, beispielsweise dem Handelsaufkommen mit China oder den USA, möglichst abzufedern gilt. Übergangsweise sollten noch vorhandene Auftragspolster Druck nehmen.

Insgesamt bleiben die Rahmenbedingungen uneingeschränkt volatil und erfordern eine kontinuierliche Beobachtung wirtschaftlicher Entwicklungen sowie erforderlichenfalls eine schnelle Anpassung von Entscheidungen und Vorgehensweisen an die jeweiligen Gegebenheiten.

Auf logistischem Gebiet ergaben jüngste Umfragen des ifo Instituts im Auftrag der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. ebenfalls keinen Anlass zur Entwarnung: Bei den Logistikdienstleistern kühlte das Geschäftsklima ab. Viele Beteiligte erwarten eine eher rückläufige Nachfrage. Preissteigerungen scheinen nicht mehr so stark im Fokus zu stehen wie zuletzt. Entsprechend wechselhaft dürften sich die konjunkturellen Ergebniszahlen für die einzelnen Wirtschaftsbeteiligten präsentieren. Weitere Prognosen werden wahrscheinlich gleichwohl deutlich schwanken.

Aus dieser spürbaren Unsicherheit heraus sollte für die Unternehmen der Logistik als Rückgrat unserer arbeitsteiligen Wirtschaft die Devise gelten: „Keep the track“ – oder anders ausgedrückt:

- Setze mit klaren Vorstellungen weiter auf eine positive Zukunft und die Verwirklichung langfristiger Ziele,
- bereite diese Ziele gerade in unsicheren Zeiten gewissenhaft vor,
- begegne den Herausforderungen der Gegenwart mit dem notwendigen Respekt sowie dem erforderlichen Einsatz.

#### **4.1.3 Globale Entwicklungen und individuelle Handlungsfelder**

Mittelfristig sollten einige der aktuell beherrschenden Risikofaktoren unter Stabilitätskriterien in den Griff zu bekommen sein, zumindest aber ein klares Profil zeigen:

- So sind die Gewinnung neuer Energiequellen, knappe Rohstoffe und die Überwindung der Halbleiter-Mangelversorgung Gegenstand zahlreicher internationaler Initiativen und umfangreicher Investitionen sowohl von politischer als auch von privater Seite.
- Die Verbreitung des Coronavirus ist international unter angemessener Kontrolle und gilt in Deutschland bereits als endemisch. China hat sein Vorgehen grundlegend verändert. Die WHO erwartet für 2023 das Ende des weltweiten Gesundheitsnotstandes durch die Pandemie.
- Die Bekämpfung der Inflation scheint aktuell unumstrittener Favorit bei der Festlegung zukünftiger Zinsentscheidungen der Zentralbanken zu sein, zweifelsfrei in Europa und den USA, aber auch in zahlreichen weiteren Regionen weltweit.
- Die regulatorischen Eingriffe der Regierungen zur Beherrschung der „Krisenmomente besonderen Ausmaßes“ sollten mittelfristig weitestgehend verschwinden.
- Folgt man einzelnen Aussagen des Internationalen Wirtschaftsforums 2023 in Davos, so verändert sich die Globalisierung hin zu einer multipolaren Welt – einer Welt, die nicht in Blöcke zerfällt, aber auch nicht weiter zusammenwächst und auf die es sich einzustellen gilt. Es sei zunächst kein jähes Ende der Globalisierung zu befürchten, jedoch folge sie anderen Regeln.

Neben diesen makroökonomisch bedeutsamen Megathemen ist der Bereich Logistik mit einer Reihe weiterer spezifischer Sachverhalte konfrontiert, die nicht minder eigene konjunkturelle Wirkungen entfalten. Diese sollten als Risiken, aber auch als Chancen eigene Handlungsschwerpunkte der Logistikunternehmen bilden und intensiv bearbeitet werden.

Als einleuchtendes Beispiel sei auf den Fachkräftemangel und hier im Besonderen auf die Situation des Angebots an Berufskraftfahrern eingegangen: So droht Deutschland nach Ansicht des Bundesverbands Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e. V. bereits in zwei bis drei Jahren ein Versorgungskollaps aufgrund des eklatanten Mangels an Fahrpersonal (siehe dazu im Detail Abschnitt 3.3).

Um diese Entwicklung zu brechen bzw. desaströse Auswirkungen auf die Logistik und gleichermaßen auf unsere arbeitsteilige Wirtschaft zu vermeiden, müssen zeitnah politische, gesellschaftliche und unternehmerische Weichenstellungen erfolgen und effektive Maßnahmen getroffen werden, die alle Beteiligten einbeziehen. Der BGL hat in seiner Stellungnahme „Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrern und wirksame Maßnahmen gegen den Fahrerinnen- und Fahrermangel“ vom 13. Mai 2022 entsprechende Vorschläge gemacht und veröffentlicht. Wesentliche Herausforderungen bestehen im Hinblick auf Wertschätzung/Image, verbesserte Arbeitsbedingungen, Abbau von Bürokratie, intensivierete Nachwuchsgewinnung und -förderung sowie eine erleichterte Fachkräftezuwanderung – eine Herkulesaufgabe.

Nach Ansicht des DSLV bestehen in Deutschland anhaltende Defizite bei Erhalt und Ausbau der Infrastruktur sämtlicher Verkehrsträger samt Finanzierung sowie bei der weiteren Digitalisierung. Dies gefährdet zusätzlich das notwendige Branchenwachstum. Die Politik ist gefordert. Sollten entsprechende Strukturinvestitionen nicht durch die Mauteinnahmen gestützt und abgesichert sein?

Ein gesamtwirtschaftlicher Rückgang von Transportaufkommen aufgrund reduzierter Warenmengen von Industrie und Handel ist im Krisenszenario einer sich abschwächenden Konjunktur und bei rückläufigen Wirtschaftsdaten nicht allein durch die Logistik kompensierbar.

Dennoch können die Auswirkungen für den Sektor Logistik gedämpft oder sogar positiv entwickelt werden. Als Beispiel eignet sich der Ausbau des Angebots an erweiterten logistischen Dienstleistungen und die Sicherstellung des dafür benötigten Bedarfs an Fachkräften, ferner die Bereitstellung von überregionalen Lagerinfrastrukturkonzepten und moderner Automatisierungstechnik – für mögliche Neuausrichtungen auf Kundenseite mit Belieferungsansätzen „just by stock“ und möglichst geringem Bedarf an Personalressourcen.

Die Übernahme erweiterter administrativer Aufgaben im Zusammenhang mit Veränderungen im internationalen Warenverkehr (bspw. Zollregularien und Exporteinschränkungen) oder der Bewältigung neuer Anforderungen der Umwelt- oder Lieferkettengesetzgebung bietet weitere Chancen.

Es besteht trotz oder gerade wegen schwieriger allgemeiner Rahmenbedingungen für Logistik- und Speditionsbetriebe ausreichend Raum für unternehmerische Weiterentwicklung, verbunden mit der Chance auf neues Wachstum und Stärkung des Wirtschafts- und Logistikstandorts Deutschland.

#### 4.1.4 Statements aus der Praxis

Wendet man sich nun der betrieblichen Praxis des Logistikdienstleisters zu, so könnte man polemisch-sarkastisch formulieren: Die Lage ist ernst, aber nicht hoffnungslos.

Aus Sicht der **Rudolph Logistik Gruppe**, welche als Kontraktlogistikdienstleister nicht in den Sparten Luft- und Seefracht tätig ist, ergibt sich ein sehr differenziertes Bild: Im Bereich des reinen Transports konnten gerade im Jahr 2022 deutliche Preissteigerungen erzielt werden. Diese waren dringend nötig, denn auch die Beschaffungspreise für Transportkapazitäten stiegen deutlich. Nicht nur der Fahrermangel trieb, verschärft durch die Coronapolitik, die Kosten in die Höhe, sondern auch die Verteuerung von Equipment und steigende Preise für Dieselmotorkraftstoff. In letzter Konsequenz sprechen wir in diesem Zusammenhang über Inflation und nicht über echte Wertschaffung bei den Logistikdienstleistern.

Darüber hinaus war die Nachfrage nach Transportkapazitäten auf „Tagesbasis“ extrem schwankend und unsicher, was Effizienzverbesserungen maßgeblich verhinderte. Diese Volatilität ist im Wesentlichen durch die bereits angesprochenen Effekte begründet.

Die kritischen Spätfolgen der Coronakrise und der Coronapolitik sind nach wie vor massiv, auch wenn wir davor am liebsten die Augen verschließen möchten oder bei akuten Problemen nun auf sonstige Lieferkettenstörungen wie den Ukraine-Krieg verweisen. De facto hat Corona das weltweite wirtschaftliche Gleichgewicht und die damit verbundenen Logistikprozesse empfindlich gestört, wenn nicht komplett aus dem Ruder laufen lassen. Die Politik hat sich diesbezüglich bedenklich zurückgehalten.

Wechselt man nun von den Transportgeschäften zu den Kontraktlogistikdienstleistungen im engeren Sinne, so setzt sich dieses Bild fort: Diejenigen Geschäfte, die konsumtechnisch politisch unterstützt wurden – vom Baumarkt bis zur Elektromobilität – laufen sehr stabil, Engpässe in der Materialbeschaffung nicht betrachtet. Alle übrigen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmen, wie beispielsweise die bereits angesprochene Automobilindustrie, die eigene Produktion vornehmlich renditeorientiert steuern, d. h., das Werk mit den renditestärksten Produkten bekommt die stabilste Teileversorgung. Für den Logistikdienstleister bedeutet dies in dem einen Werk händingendes Suchen nach Mitarbeitern, wohingegen in dem anderen Standort die Grenzen der Kurzarbeit erreicht werden. Perspektivisch betrachtet wird bei der Automobilindustrie allein schon die Umstellung zur Elektromobilität die Volatilität eher verstärken als abschwächen.

Elektromobilität und ein möglicher Trend zu höheren Lagerbeständen halten für die Zukunft deutliche Chancen für Kontraktlogistikdienstleister bereit. Beide Beispiele bedingen in Zukunft jedoch weitere deutliche Zuwächse an logistischen Flächen. Hier liegen Fluch und Segen nahe beieinander, denn logistische Flächen sind politisch überwiegend nicht gewollt.

Zuletzt ein Ausblick Richtung Elektro-LKW: Solange keine ausreichende Ladeinfrastruktur mit Stellflächen an Autobahnraststätten oder in deren Nähe entsteht, wird die Elektrifizierung des Schwer- und Fern-LKW aus Sicht der Rudolph Logistik Gruppe „mit Ansage scheitern“.

Die **Seifert Logistics Group** spricht von „Flexibilität trotz Unsicherheit“. Die vergangenen Jahre waren von großen Ereignissen geprägt (Coronakrise, Ukraine-Krieg etc.), welche auch Auswirkungen auf die Logistik hatten: Lieferketten und Arbeitskräfte fielen weg, andere Absatzwege wurden neu erschlossen. Für 2023 erwartet die Seifert Logistics Group eine Stabilisierung der Lage bei gleichbleibender Volatilität.

In der Prognose für 2023 stellen fünf Themen die größten Herausforderungen für den Kontraktlogistiker Seifert dar: neue Unsicherheiten durch die Inflation, die wachsenden Anforderungen durch Elektromobilität und Transformation, der steigende Flächenbedarf, fehlende Mitarbeitende und die weitere Entwicklung des Ukraine-Krieges einschließlich des Wiederaufbaus.

Bei einer durchschnittlichen Inflationsrate von 7,9 Prozent für Deutschland im Jahr 2022, die hauptsächlich auf die extremen Preisanstiege für Energieprodukte und Nahrungsmittel zurückzuführen ist, ergibt sich eine große Unsicherheit für die Beschäftigten. Der höhere finanzielle Druck trägt dazu bei, dass der Konsum zurückgeht und dadurch die Wirtschaft geschwächt wird. In Polen sieht die Lage noch schlimmer aus, hier lag die durchschnittliche Inflationsrate im Jahr 2022 bei 13,2 Prozent (Statistisches Bundesamt 2023).

Bei Margen in der Speditionsbranche im Bereich von 3 Prozent und einem personellen Kostenanteil von rund 50 Prozent können Logistikunternehmen die steigenden Kosten nicht ausgleichen.

Um kritische Entwicklungen abzuschwächen, ist es aus Sicht des Logistikdienstleisters notwendig, dass die Politik themenspezifisch und zielgerichtet regulatorisch in den Markt eingreift, bspw. bei Größeneinschränkungen von Equipment, Fahrverboten, Treibstoffverfügbarkeit oder Wettbewerb, um die Leistungsfähigkeit der Logistik und den Logistikstandort Deutschland nachhaltig zu sichern.

Auch Elektromobilität und Transformation stellen ein großes Handlungsfeld dar. Bereits heute zeigt sich in diesem Zusammenhang ein überproportionales Wachstum im Bereich Outsourcing.

Längere Laufzeiten der Kontrakte und die Suche nach sicheren Partnern ist für die Hersteller in der Automobilindustrie von zentraler Bedeutung. Ausgehend vom aktuellen Trend erwartet die Seifert Logistics Group, dass sich die Outsourcing-Quoten in den kommenden Jahren in Richtung Dienstleister verschieben und damit ungefähr 70 Prozent der relevanten Leistungen von Logistikunternehmen erbracht werden. Die bereits heute seit vielen Jahren bestehenden Kooperationen mit Kunden dienen als Aushängeschild, um zukünftig weiter und tiefer in die Wertschöpfungskette der Fahrzeughersteller „einzutauchen“.

Die Lagerlogistik wird heute vielfach in ihrem Wachstum gehemmt. Da dringend benötigte Lagerflächen fehlen bzw. deren Erschließung durch langwierige Genehmigungsverfahren verzögert wird, können Aufträge und Investitionen nur langsam und nicht selten nur mit deutlichem Zeitversatz umgesetzt werden.

Einen weiteren Handlungsaspekt stellt die Anzahl der Beschäftigten dar. Um die geplante Anzahl von anstehenden Aufträgen bei Seifert Logistics Group umzusetzen, müssen mindestens 200 neue Mitarbeitende rekrutiert werden – in Zeiten von Fachkräftemangel keine leichte Aufgabe. Für das Unternehmen ist deshalb eine moderne und zukunftsorientierte Arbeitsumgebung ein Schlüssel zum Erfolg. Mit der neuen Open-Space-Bürowelt des Logistikzentrums Ulm Nord wurden neue Standards in der Arbeitswelt gesetzt: ein hauseigenes Fitnessstudio, ein Betriebsrestaurant und ergonomische Arbeitsplätze. Aber auch an anderen Standorten tragen weitere Employee-Benefits zur Stärkung der Attraktivität des Logistikdienstleisters bei.

Einen positiven Ausblick könnte der erhoffte Frieden und der damit mögliche Wiederaufbau der im Krieg zerstörten Gebiete Osteuropas darstellen. An dem damit einhergehenden Wirtschaftswachstum kann die Logistik partizipieren. Durch eine starke Positionierung in Polen hat Seifert bereits gute Voraussetzungen, schnell und wirkungsvoll ein leistungsfähiges Transportnetz aufzubauen.

Mit einem Umsatzvolumen von 260 Millionen Euro in 2022 sieht die Seifert Logistics Group noch erheblichen Raum für weiteres eigenes Wachstum. Deshalb investiert die Gruppe auch 2023 konsequent in wachstumsrelevante und verstärkt nachhaltige Projekte. In puncto Klimaneutralität wird der erste vollintegrierte Shuttle-Verkehr rein elektrisch abgewickelt. Bestehende Standorte werden unter Umweltaspekten saniert und die allgemeine Ladeinfrastruktur geschaffen bzw. optimiert. Außerdem wird eine Fotovoltaikanlage auf dem neuen Logistikzentrum umgesetzt.

#### **4.1.5 Schlusswort**

Der Wirtschaftsbereich Logistik stellt den drittgrößten Deutschlands dar.

Herausfordernde Rahmenbedingungen und Krisen haben gerade in jüngster Vergangenheit in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft mehr als deutlich gemacht, welche Risiken für Versorgung und Wohlstand nicht funktionierende Lieferketten bedeuten – aber auch, welche große Sicherheit und Chancen moderne Logistikstrukturen und leistungsfähige Logistikpartner für alle bieten.

Auch bei weiterhin volatilen Rahmenbedingungen und aktuell eher geringen Wachstumsaussichten sollte es für alle Wirtschaftsbeteiligten, allen voran die vernetzende Logistik, von besonderer Bedeutung sein, auf die Zukunft zu setzen und aktiv die eigenen Einwicklungsmöglichkeiten maximal auszuschöpfen.

Auf dieser Grundlage und mit Unterstützung der Politik sollte es Expeditionen und Logistikunternehmen in Deutschland gelingen, das Rückgrat der Wirtschaft nachhaltig zu stärken und die Bundesrepublik als Logistikstandort für die Zukunft zu sichern.



## 4.2 1 Millimeter anders, aber reicht das aus? Wie dem Fachkräftemangel begegnet werden kann

Harry Seifert

### 4.2.1 Der Mangel an Fachkräften in der Logistik spitzt sich zu

„In der drittgrößten deutschen Branche sind Tausende Stellen nicht besetzt“, schrieb die „Süddeutsche Zeitung“ im Mai 2021.<sup>80</sup> 2023 fehlen ca. 70.000 Fahrer, Tendenz steigend. In den vergangenen Jahren konnten jährlich ca. 30.000 Fahrer ihre Rente antreten, wohingegen nur 15.000 Nachwuchskräfte nachkamen.<sup>81</sup> Die Logistik steckt in einer schwerwiegenden Notlage. Einerseits spitzt sich die Lage beim Fahrermangel zu, andererseits werden durch die Digitalisierung auch in der gesamten Logistik mehr und mehr hochqualifizierte Fachkräfte benötigt und die einfacheren Tätigkeiten werden weniger. Dabei wird die Logistik immer noch als unpopulär wahrgenommen und die Bewerbungen bleiben aus. Grund hierfür ist, neben unattraktiven Arbeitszeiten und vergleichsweise niedrigen Löhnen, vor allem das Image der Logistik.<sup>82</sup> Laut einer Studie der „Wirtschaftsmacher“ können sich knapp 60 Prozent der männlichen Teilnehmer im Alter von 16 bis 67 Jahren vorstellen, in der Logistik zu arbeiten. Bei den Frauen sind es nur 35 Prozent.<sup>83</sup> Der extreme Fachkräftemangel potenziert das Problem des Images der Logistik. „Etwa jede dritte Fachkraft in der Logistik fühlt sich durch die Arbeit belastet. An der Spitze der Gründe stehen mit jeweils 39,7 Prozent Termindruck und psychische Anstrengung. 31,7 Prozent führen die Belastung auf die körperliche Anstrengung zurück.“<sup>84</sup>

### 4.2.2 Problemstellung und Herausforderungen für Wachstum der Logistik

Langfristig gesehen ergeben sich hieraus Probleme und Herausforderungen für das Wachstum der Logistik. Aktuell wächst die Logistik jährlich. So konnte der Wirtschaftsbereich laut den Berechnungen der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS im Jahr 2021 ein Wachstum von 5 Prozent verzeichnen.<sup>85</sup> Der Fachkräftemangel kann sich in der Zukunft als einer der limitierenden Faktoren für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung herausstellen, da es zu Kapazitätsengpässen kommt. Hier zeigt sich die essenzielle Position der Logistik, die das Rückgrat der Wirtschaft bildet. Um deren Entwicklung nicht einzuschränken, müssen strategische Optionen genutzt und sich gut am Markt positioniert werden.

### 4.2.3 Analyse der gegenwärtigen Recruiting-Situation bei der Seifert Logistics Group

Im Jahr 2022 war auch die Seifert Logistics Group vor Herausforderungen gestellt. Insgesamt hatte sie deutschlandweit einen Bedarf von über 400 Stellen. Davon konnten nicht alle Stellen erfolgreich besetzt werden.

Schaut man sich jedoch die Bewerberzahlen an, ist zu erkennen, dass auch eine hohe Zahl an aufgenommenen Bewerbungen (über 2.500 in 2022) nicht unbedingt zum Erfolg führt. Ende des Jahres waren noch nicht alle Stellen besetzt. Aktiv Jobsuchende werden bei der Seifert Logistics Group über deren eigenes Stellenportal auf der Homepage fündig. Die zweithäufigste Quelle für Bewerbende ist Indeed (kein Wunder, eine der größten Jobplattformen weltweit). Auf dem dritten Platz landen die kostenpflichtig ausgeschriebenen Stellen bei Stepstone.

---

<sup>80</sup> Vgl. Hoffmeyer 2021.

<sup>81</sup> Vgl. Hirschelmann 2022 sowie detailliert Kille et al. 2023, S. 5 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Rinnhofer 2021.

<sup>83</sup> Vgl. Die Wirtschaftsmacher 2022.

<sup>84</sup> Burgert 2022.

<sup>85</sup> Vgl. Fraunhofer IIS 2022.

Wenn man die tatsächlichen Einstellungen betrachtet, wird die Situation, vor die das Unternehmen gestellt ist, nochmals deutlicher: Die Mehrheit der Einstellungen bei der Seifert Logistics Group stellen in der aktuellen Situation passiv Suchende dar. Diese wurden beispielsweise über Kampagnen auf Social Media angesprochen. Um die Hürde für eine Bewerbung zu verringern, gab es hier die Möglichkeit, ein Bewerbungsformular mit nur fünf Fragen auszufüllen. Alle weiteren Bestandteile wurden in einem ersten Telefonat oder einem persönlichen Gespräch abgestimmt. Auf dem dritten Platz des Rankings lagen die Kandidaten, die über Personaldienstleister eingestellt wurden. Hierunter zählen bei der Seifert Logistics Group sowohl direkte Personalvermittlungen als auch die Arbeitnehmerüberlassung. Die Zielsetzung ist, den Aufwand für die Bewerbenden so gering wie möglich zu halten. Der Mehraufwand in der Vorbereitung für die Seifert Logistics Group wird sich aber in einem einfacheren Bewerbungsprozess niederschlagen.

Für 2023 werden mehr als 3.000 Mitarbeitende benötigt. Mit dem Stand heute (ca. 2.800 Mitarbeitende) müssen demnach mindestens 200 neue Mitarbeitende rekrutiert werden.

Die benötigten Fachkräfte selbst auszubilden ist ein Teil der Strategie. Zudem soll eine stärkere Arbeitgebermarke die Attraktivität der Seifert Logistics Group für gewerbliche und kaufmännische Fachkräfte sowie Führungskräfte steigern und somit zur Zielerreichung beitragen.

#### **4.2.4 Strategische Vorgehensweise für erfolgreiches Employer Branding**

Mit dem demografischen Wandel ergibt sich auch ein Wertewandel bei den Bedürfnissen und Erwartungen an einen Arbeitgeber. Die Generation Y, auch Millennials genannt, legt den Fokus auf die Karriere und ist sich dessen bewusst, dass der Kampf um die besten Talente eröffnet ist. Dieser Vorteil führt dazu, dass höhere Anforderungen an Arbeitsbedingungen, Work-Life Balance und Freizeit gestellt werden.<sup>86</sup> Die Arbeitsplatzwahl der Generation Z wird – neben einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, der Möglichkeit von Homeoffice und einer betrieblichen Gesundheitsförderung – auch durch die Erfahrungen beeinflusst, die Freunde mit dem Unternehmen gesammelt haben.<sup>87</sup> Der Ruf eines Unternehmens wird also künftig bei der Wahl des Arbeitsplatzes eine noch größere Rolle spielen.

Ziel der Seifert Logistics Group ist es, die starke Arbeitgebermarke basierend auf den inneren Werten des Unternehmens zu schärfen, stringent nach außen zu kommunizieren und weiterzuentwickeln. Im vorliegenden Artikel wird eine Abgrenzung auf allgemeiner Ebene gewählt und nicht auf die einzelnen Zielgruppen eingegangen.

Die Seifert Logistics Group ist davon überzeugt: „Mit den besten Menschen erreichen wir das beste Ergebnis.“ Mit dem Ziel vor Augen, die Unternehmensgruppe adäquat auf die nächsten Jahre vorzubereiten, arbeitet das gesamte Unternehmen aktuell an einem umfangreichen Strategie- und Kulturprojekt. Ein Schwerpunkt dabei: Die Arbeit in der Logistik im weiteren und in der Unternehmensgruppe im engeren Sinne attraktiver zu gestalten.

Mit einer ausführlichen Mitarbeiterbefragung wurden hierfür Handlungsfelder identifiziert, die nicht nur auf die Attraktivität des Arbeitsumfelds abzielen, sondern auch kompetitive Vorteile gegenüber anderen Branchen liefern sollen, die in der Wirtschaft ein besseres Image haben. Im Folgenden wird auf einige dieser Handlungsfelder eingegangen: auf die Umfeldbedingungen mit einer modernen Arbeitsumgebung sowie auf Handlungsfelder im Recruiting und bei der Bindung und Entwicklung der Mitarbeitenden.

---

<sup>86</sup> Vgl. Drexler/Eggersdorfer 2022.

<sup>87</sup> Vgl. Weitzel et al. 2020.

### **Moderne Arbeitsumgebung als Incentive**

Bei der Planung des Logistikzentrums Ulm Nord wurde für die barrierefreie Bürowelt unter Beteiligung aller Abteilungen ein Arbeitskonzept entwickelt. Bei der Anordnung der verschiedenen Abteilungen wurde auf die Prozesse und Kommunikationswege der Mitarbeitenden eingegangen, um so die Arbeitseffizienz zu erhöhen. Das Open-Space-Büro mit kurzen Wegen sorgt dafür, dass die Kommunikation erleichtert und gefördert wird. Gleichzeitig gibt es eine Vielzahl an Rückzugsmöglichkeiten, um vertrauliche Gespräche zu führen oder ungestört an Projekten zu arbeiten. In den mehr als 45 Standorten wird Wert auf die Bedürfnisse der Logistikmitarbeitenden, wie auch auf die der Berufskraftfahrer gelegt. So gibt es neben modernen Sanitäreinrichtungen und Pausenräumen verschiedene digitale Hilfsmittel, die die Arbeit vereinfachen.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Digitalisierung der Logistikdienstleistung. So werden Drohnen zur Inventurerfassung eingesetzt und bspw. verschiedene Arbeitsschritte automatisiert durch Kommissionier-Roboter abgewickelt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Ergonomie in der Logistik zu verbessern, um eine möglichst komfortable Verrichtung der Tätigkeiten zu ermöglichen. Neben einer gezielten Verteilung der Waren im Lager sowie optimierten Arbeitsabläufen kommen Hilfsmittel wie bspw. Förder- und Stretchbänder sowie Palettenumreifungsmaschinen zum Einsatz.

Als moderner Arbeitgeber werden zudem Arbeitsbedingungen geschaffen, die es Eltern erleichtern, ihre berufliche Tätigkeit und die Familie miteinander zu vereinen. Er unterstützt und fördert flexible Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle. Als Dienstleister wird viel Flexibilität erwartet, die auch an die Mitarbeitenden zurückgegeben wird. Neben der betrieblichen Wochenarbeitszeit sichern Zeitkonten die Flexibilität individuell und über längere Zeiträume hinweg. Damit kann auf Nachfrageschwankungen reagiert und den Mitarbeitenden gleichzeitig eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen angeboten werden, ohne permanent Anpassungen an den Rahmenbedingungen vornehmen zu müssen.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein immer wichtiger werdender Baustein für Arbeitgeber. In die Gesundheit der Mitarbeitenden zu investieren verringert die Krankenquote, steigert gleichzeitig die Ausgeglichenheit und bringt für Mitarbeitende eine Zeitersparnis mit sich. Dazu gehören ergonomische Büromöbel und höhenverstellbare Tische an den Arbeitsplätzen. Zusätzlich sorgt das betriebseigene Fitnessstudio mit modernen Geräten und einer professionellen Einweisung dafür, dass die Mitarbeitenden vor oder nach der Arbeit sowie in der Mittagspause eine Cardio- oder Trainingseinheit einlegen können. Mit einem Freihandlungsbereich, einem Skillcourt sowie einem ergonomischen Rückenring und der Möglichkeit für Functional Training sind von Jung bis Alt sowie von Anfängern bis Erfahrenen alle Fitnessstudiobesucher bestens versorgt.

Ernährung stellt die Basis für gesunde und motivierte Mitarbeitende dar, daher wird mit dem Betriebsbistro „Franzl“ eine ausgewogene und gesunde Ernährung gewährleistet. Frühstück mit Müsli oder Smoothies sowie eine Auswahl an verschiedenen Mittagsmenüs mit Salaten werden von der Seifert Logistics Group bezuschusst. Mit Wasserspendern, Kaffeeautomaten und weiteren Einzelaktionen zur Gesundheitsförderung werden das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden gesteigert.

### **Wertebasiertes Recruiting**

2022 wurde in einer Mitarbeiterumfrage deutlich, dass Punkte wie Teamwork, Wertschätzung, Austausch oder Digitalisierung einen hohen Stellenwert bei der Belegschaft einnehmen. Dem ste-

hen Werte gegenüber, die von der Seifert Logistics Group als Leitplanken festgelegt wurden, darunter Familie (Rücksichtnahme, Respekt und Vertrauen), Freude (Leidenschaft), Weiterentwicklung (Potenziale entfalten) und Wertschätzung (Anerkennung und Interesse).

Eine klare Positionierung der Seifert Logistics Group hilft nicht nur dem Unternehmen, passende Arbeitskräfte zu finden, sondern gibt auch den Kandidaten die Möglichkeit, sich ein reales Bild vom Unternehmen zu verschaffen. So werden bereits im Vorfeld Schnittpunkte in den Werten und Zielen beider Parteien identifiziert und führen im Falle einer Arbeitsbeziehung zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und einer geringeren Fluktuation. Hierbei spielt die nachhaltige Zusammenarbeit eine ausschlaggebende Rolle. Eine rein fachliche Eignung für eine Position liefert langfristig keinen Mehrwert, sofern es keinen Fit zwischen den Werten des Mitarbeitenden und des Unternehmens gibt.

### **Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung**

Um dem Fachkräftemangel weiter entgegenzuwirken, ist es neben der Rekrutierung und Gewinnung neuer Mitarbeitender auch wichtig, unsere bestehenden Mitarbeitenden zu entwickeln und zu fördern. Aus diesem Grund wurde u. a. ein Advanced-Management-Programm auf die Beine gestellt. Als exklusive Maßnahme unterstützt das Programm zwölf ausgewählte High Potentials auf ihrem Weg zur Führungskraft und fördert sie intensiv. Um die persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben, verfolgen die Advanced Manager ein individuelles gewinnbringendes Projekt. Gleichzeitig steht Ihnen ein Mentor kontinuierlich unterstützend zur Seite. Ausgewählte Schulungen und Seminare in den Bereichen Mitarbeiterführung, Controlling, Kalkulation, Qualitätsmanagement, Verhaltenstendenzen, Rhetorik und Arbeitsrecht runden das Programm ab. Nach einer Dauer von achtzehn Monaten, aufgeteilt in Präsenzblöcke an verschiedenen Standorten, Feedbackgespräche sowie Austauschrunden mit der Geschäftsführung, sind die Nachwuchskräfte bereit für die kommenden Aufgaben als Führungskraft.

Ein weiterer Baustein, um die Führungskompetenz im Unternehmen zu steigern, wurde mit dem Schichtleitertraining ins Leben gerufen. Die Schichtleiter haben eine wesentliche Rolle im Unternehmen, tragen zur Mitarbeiterbindung bei und wirken aktiv dem Fachkräftemangel entgegen. Ein speziell angepasstes Training stellt den Schichtleitern viele hilfreiche Tipps aus zwei Schwerpunktbereichen zur Seite: Zum einen werden Führungskompetenzen und zum anderen Rechte und Pflichten thematisiert. Die Schichtleiter fungieren gleichzeitig als Multiplikatoren, die den Kulturwandel leben, der durch den Umzug in die neue Bürowelt eingeleitet wurde.

Zur kontinuierlichen Bindung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden muss auch in Zukunft aktiv weiterentwickelt und weitere Programme gestaltet werden. Es wird als wichtiger Punkt angesehen zu wissen, wo die Mitarbeitenden stehen, was sie brauchen und wo sie hinwollen.

Ein internes Programm zum Logistikplaner befindet sich bereits in der Pipeline. Gleichzeitig wird in die zukünftige Generation investiert und den Auszubildenden ein konkreter Entwicklungsplan aufgezeigt. So können sie im Bereich Logistik und Spedition durch Berufserfahrung sowie Theorie- und Praxisphasen zum Logistikplaner weitergebildet werden.

### **4.2.5 Erwartete Auswirkungen und Ausblick**

In einer Stellungnahme des Bundesverbands Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V. wurden zentrale Handlungsfelder definiert, die dem Fahrermangel entgegenwirken sollen. Viele Punkte können nur mit dem gesamten Wirtschaftsbereich verbessert werden, doch die Seifert Logistics Group kann Einfluss darauf nehmen. Defizite bestehen vor allem im Bereich der sanitären Einrichtungen, bei der Möglichkeit von kriminellen Übergriffen und durch hohen Termindruck. Hier kann durch bessere Ausstattung der LKWs mit digitalen Hilfsmitteln und höherem

Komfort ausgeholfen werden.<sup>88</sup> Die Studie zum Thema „Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr“ liefert konkrete Zahlen zum Fahrpersonalmangel. Als Hauptursachen des Fahrermangels wurden u. a. Image, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen, Stand der Technologie, Architektur der Logistikketten und externe Infrastruktur identifiziert.<sup>89</sup>

Ein wertebasiertes Recruiting stellt sicher, dass Werte und Philosophie von Arbeitnehmer und Arbeitgeber übereinstimmen. Hierfür stellt ein Fragenkatalog das perfekte Werkzeug dar: Verhaltensbasierte Fragen und Simulation von realen Situationen fungieren als Mittel, um fachliche Kompetenz wie auch die Persönlichkeit abzufragen.

Der Arbeitsmarkt wird sich auch in Zukunft stetig verändern, sodass Flexibilität und die Bereitschaft, sich anzupassen, Schlüssel für den Erfolg im Kampf der Unternehmen um die besten Talente sein werden. Bereits heute werden in den Vorstellungsgesprächen und Gesprächen mit Kunden und Lieferanten bemerkt, dass das neue Logistikzentrum Ulm Nord für Aufmerksamkeit sorgt und in und außerhalb der Logistik wahrgenommen wird. Mit der Strategie werden diese Aufmerksamkeit nachhaltig gesteigert, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

#### 4.2.6 Quellenverzeichnis

BGL: Stellungnahme des Bundesverbands Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V. zur öffentlichen Anhörung des Verkehrsausschusses des Deutschen Bundestags am 12.12.2022, [https://www.bgl-ev.de/images/downloads/media\\_3557\\_1.PDF](https://www.bgl-ev.de/images/downloads/media_3557_1.PDF), abgerufen am 31. Januar 2023.

Burgert, Thomas: Fachkräftemangel: Logistiker spüren Auswirkungen im Arbeitsalltag. Verkehrsrundschau, 2.12.2022, <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/transport-logistik/fachkraeftemangel-logistiker-spueren-auswirkungen-im-arbeitsalltag-3290596>, abgerufen am 31. Januar 2023.

Die Wirtschaftsmacher (Hrsg.): Blitzzumfrage Employer Branding, 2022, [https://cdn.marketing-cloud.io/wp-content/die\\_wirtschaftsmacher/uploads/2022/11/25065403/Employer-Branding.pdf](https://cdn.marketing-cloud.io/wp-content/die_wirtschaftsmacher/uploads/2022/11/25065403/Employer-Branding.pdf), abgerufen am 31. Januar 2023.

Drexler, Julia; Eggersdorfer, Katharina: Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z. Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, No. 5/2022.

Fraunhofer IIS: „TOP 100 der Logistik – Marktgrößen und Marktsegmente“ – Update 2022. 20.10.2022, [https://www.scs.fraunhofer.de/de/presse/pressemitteilungen/20221020\\_pm\\_top100.html](https://www.scs.fraunhofer.de/de/presse/pressemitteilungen/20221020_pm_top100.html), abgerufen am 31. Januar 2023.

Hirschelmann, Franziska: Fachkräftemangel in der Logistikbranche „nimmt Fahrt auf“! IHK Magdeburg, 2022, <https://www.ihk.de/magdeburg/innovation/verkehrswirtschaft/fachkraeftemangel-5346174>, abgerufen am 31. Januar 2023.

Hoffmeyer, Miriam: Logistik-Branche. Fachkräfte dringend gesucht. In: Süddeutsche Zeitung vom 23.5.2021, <https://www.sueddeutsche.de/karriere/logistik-fachkraeftemangel-digitalisierung-1.5289775>, abgerufen am 8. Januar 2023.

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023, <http://logistik-digitalisierung.de/begegnung-von-kapazitaetsengpaessen-sgv/>, abgerufen am 7. Februar 2023.

---

<sup>88</sup> Vgl. BGL 2022.

<sup>89</sup> Vgl. Kille et al. 2023, S. 19 ff.

Rinnhofer, Andreas: Das Nachwuchsproblem der Transport- und Logistikbranche, 21.1.2021, <https://trans.info/de/das-nachwuchsproblem-der-transport-und-logistikbranche-218588>, abgerufen am 31. Januar 2023.

Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflüger, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob; Laumer, Sven: Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen, 2020, [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_05\\_Generation\\_Z\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf), abgerufen am 31. Januar 2023.

## 5 Der Kreis der Expertinnen und Experten Stand 2022

### Berit Börke

CEO & Founder; PARTNER FOR PIONEERS GmbH



Die Diplom-Ökonomin ist seit mehr als zwanzig Jahren in leitenden Funktionen in der Transport- und Logistikbranche tätig. Als geschäftsführende Gesellschafterin der PARTNER FOR PIONEERS GmbH arbeitet sie als impulsgebende und umsetzungsfokussierte Partnerin von Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand – angefangen bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen und digitalen Transformationsprozessen über nachhaltige Programme zur Realisierung des „modal shift“ bis hin zu klimaverträglichen Verkehrssystemen. Von 2017 bis 2020 war sie Vorstand Vertrieb und Marketing (CSO) beim privaten Eisenbahnverkehrsunternehmen TX Logistik AG. Im Verbund mit der italienischen Mercitalia Group gestaltete sie dort das europäische Wachstum in elf Ländern. Zuvor verantwortete sie als Geschäftsführerin den Vertrieb und das Marketing bei der Deutsche-Bahn-Tochter TFG Transfracht. Durch ihre früheren Aufgaben als Regionalleiterin Deutsche Seehäfen, als Prokuristin bei ISL-Baltic Consult GmbH und als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) in Bremen kennt Berit Börke den Verkehrssektor aus vielen unterschiedlichen Perspektiven. Seit Oktober 2020 ist Berit Börke stellvertretende Förderkreissprecherin der Allianz pro Schiene und Mitglied des Vorstands.

### Ralf Busche

Senior Vice President European Site Logistics Operations; BASF SE, Ludwigshafen



Ralf Busche hat mehr als dreißig Jahre Geschäftserfahrung in der chemischen Industrie. Durch seine Ausbildung und die diversen internationalen Führungsaufgaben im Bereich Supply Chain und Logistik der BASF verfügt er über umfangreiche kommerzielle und technische Expertise in den Feldern SC Management, SC Shared Services, Logistik Operations und Einkauf. Die Strategieentwicklung und erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprozessen sind Schwerpunktthemen der letzten Jahre. Ralf Busche wurde 1964 in Bremerhaven geboren. Er hat ein Diplom als Wirtschaftsingenieur in Transport und Logistik der HS Bremerhaven.

### Dr. Andreas Froschmayer

Corporate Director Corporate Development, Strategy & PR; DACHSER Group SE & Co. KG



Dr. Andreas Froschmayer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1996 beendete er seine Promotion am Seminar für Strategische Unternehmensführung des Instituts für Organisation. Im Anschluss bekleidete er verschiedene Leitungspositionen bei Dachser. Seit 2014 ist er Corporate Director für die Funktionen Corporate Development, Strategy & PR. Hier verantwortet und begleitet er die Internationalisierungsstrategien der Geschäftsfelder, das Innovationsmanagement, die jährliche Zielplanung für den Konzern, Managementseminare für Führungskräfte, die Dachser Academy und Corporate Public Relations.

### Gerd Hailfinger

Head of Group Logistics; Geberit International AG



Gerd Hailfinger ist seit 2009 Head of Group Logistics der Geberit International AG mit Sitz in der Schweiz sowie Geschäftsführer der Geberit Logistik GmbH in Pfullendorf. Unter seiner Verantwortung hat Geberit 2011 den Deutschen Logistik-Preis gewonnen.

Nach seiner Ausbildung zum Speditionskaufmann bekleidete er von 1984 bis 2006 diverse leitende Funktionen bei dem Logistikdienstleister Willi Betz, darunter auch Betriebsleiter und Geschäftsbereichsleiter Logistik. Von 2007 bis 2009 war er Business Unit Manager bei dem Kontraktlogistiker LGI.

Gerd Hailfinger ist aktives Mitglied der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

### Gerritt Höppner-Tietz

Geschäftsführung; hagebau Logistik GmbH & Co. KG



Gerritt Höppner-Tietz studierte nach seiner Ausbildung als Groß- und Außenhandelskaufmann bei der team-baucenter GmbH & Co. KG in Eggebek BWL mit dem Schwerpunkt Logistik und Supply Chain Management an der FH Flensburg. Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Fraunhofer SCS in Nürnberg im Geschäftsfeld Technologien und Prozesse mit den Branchenschwerpunkten Bau und Handel. Seit 2010 ist er bei der hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG in verschiedenen Funktionen der Logistik tätig. Unter anderem verantwortete er die Fusion der Regionalgesellschaften und leitete drei Standorte. 2019 übernahm er die Geschäftsführung der Tochtergesellschaft hagebau Logistik GmbH & Co. KG, die er zur Zentrallogistik ausgebaut hat.

Zudem leitet er den Logistkarbeitskreis des Verbands Deutscher Baustoffhändler und ist in der GS1 im Expertenkreis aktiv.



**Dr. Christian Jacobi**

Geschäftsführender Gesellschafter; agiplan GmbH



Dr.-Ing. Christian Jacobi ist geschäftsführender Gesellschafter der agiplan GmbH mit Sitz in Mülheim an der Ruhr. Nach seinem Studium der Fachrichtung Bergbau an der RWTH Aachen promovierte er im Bereich Entsorgungs- und Intralogistik am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund. Nach Stationen bei der RAG Umwelt-Gruppe und der Swisslog GmbH wurde er 2007 geschäftsführender Gesellschafter der agiplan GmbH.

Außerdem engagiert Dr. Christian Jacobi sich in verschiedenen Gremien, so als Vorstandsmitglied, Vorsitzender des Förderbeirats und Sprecher des Themenkreises Urbane Logistik der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., als Vorstand der Gesellschaft für Produktion und Logistik des Vereins der Ingenieure (VDI), als Mitglied des Beirats des Club of Logistics e.V., als stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Unternehmensverbände für Dortmund und Umgebung, als Vorsitzender des Kuratoriums des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML sowie als Mitglied des Beirates des Zentrums für Logistik und Verkehr (ZLV) der Universität Duisburg-Essen.

**Prof. Dr. Christian Kille (Initiator)**

Professur für Handelslogistik; FHWS



Prof. Dr. Christian Kille studierte Elektrotechnik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Nach Beendigung der Diplomarbeit fing er im Jahre 1999 als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Fraunhofer SCS an. Ab 2007 leitete er das von ihm entwickelte Geschäftsfeld Markt der Fraunhofer SCS und war dort bis 2016 Beirat. 2010 schloss er seine Promotion über Logistikmärkte und deren Quantifizierung ab. Seit dem 1. April 2011 ist er Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

Neben seiner Lehrtätigkeit an der Technischen Hochschule und für deren MBA-Programm ist er seit 2010 Lehrbeauftragter der TU München und hält in dieser Funktion eine Gastvorlesung im Rahmen des Master-Programms „Rail, Transport & Logistics“ für die TUM Asia in Singapur. Bis 2019 referierte er für den DAAD an der Tsinghua University in Peking. Weiterhin ist er seit 2011 Marktanalyst der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., seit 2013 in der Jury der „Logistics Hall of Fame“ und des „Logix Deutscher Logistikimmobilien Award“ (Vorsitzender).

### Matthias Klug

Senior Director Brand Management, Public Relations and Internal Communications; STILL GmbH



Matthias Klug ist seit 1992 für die STILL GmbH tätig. Nachdem er bis 1997 für Umstrukturierung und Aufbau des Vertriebsnetzes in den neuen Bundesländern verantwortlich war, wurde ihm die Leitung der Bereiche Verkaufsförderung, Training und Events übertragen.

Ab 2007 koordinierte Matthias Klug dann als Leiter der Abteilung Brand & Marketing Communications die weltweiten Kommunikationsaktivitäten der STILL-Gruppe. Seit 2020 liegt der Schwerpunkt seiner Arbeit als Senior Director auf den Themen Brand Management, Public Relations und interne Kommunikation.

Darüber hinaus vertritt der branchenweit anerkannte Kommunikations- und Marketingexperte die STILL GmbH als Referent für die Themenfelder Marketing und Logistik. Dabei fokussiert sich Matthias Klug besonders auf das Zusammenspiel von Logistik und IT als Motor der Industrie 4.0 und auf die Möglichkeiten eines emotional gestalteten B2B-Marketings.

Im Rahmen von Fachkongressen oder mit Beiträgen in diversen Wirtschafts- und Wissenschaftsforen setzt Matthias Klug mit seiner Expertise innovative Impulse. Darüber hinaus gibt er auch als Dozent sein fundiertes Praxiswissen an mehreren Universitäten und Hochschulen weiter.

### Wolfgang Lehmacher

Berater, Investor, Fachautor



Der gebürtige Bonner ist global agierender Berater in den Bereichen Supply Chain und Logistik.

Während seiner Karriere führte es ihn in Top-Management-Positionen in aller Welt und in renommierte Expertengremien. So war er bspw. Leiter des Bereichs Supply Chain und Transport Industries beim Weltwirtschaftsforum in New York und Genf, Partner und Geschäftsführer für China und Indien bei der Strategiefirma CVA in Hongkong und Shanghai sowie Präsident und CEO von GeoPost Intercontinental in Paris.

Lehmacher ist u.a. Juror des IATA Air Cargo Innovationspreises und Gründungsmitglied des Centre of Excellence for Global Emerging Supply Chain Technologies in Singapur.

Weiterhin ist er Fachautor von Büchern wie z.B. „The Global Supply Chain“ oder „Logistik im Zeichen der Urbanisierung“ sowie zahlreichen Fachartikeln und Whitepapers und gilt international als ausgewiesener Branchenexperte. Lehmacher setzt sich seit vielen Jahren für die Notwendigkeit der kontinuierlichen Transformation zur regenerativen Wirtschaft ein.

**Antje Lochmann**

Managing Director; GEODIS FF Germany GmbH &amp; Co KG



Antje Lochmann begann ihre Logistik-Laufbahn 1997 mit dem Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik und Marketing in Hamburg. Nach dem Abschluss startete sie ihre Aufgabe als Vertriebscontrolling bei Hellmann Worldwide Logistics, wechselte zur Hamburger Hafen und Logistik AG / Transeuropa als Assistentin der Geschäftsleitung und später für 10 Jahre zur DB Cargo Tochter Transfracht als Assistentin der Geschäftsführung und Vertriebssteuerung nach Frankfurt. 2011 ging sie zurück nach Hamburg und übernahm die Rolle des Teamleiters Inside Sales bei GEODIS in Deutschland, später die komplette Leitung des deutschen Vertriebs, 2018 die Geschäftsführung des deutschen Freight Forwarding Unternehmens und 2021 das deutsche Contract Logistic Unternehmen als Geschäftsführung bei GEODIS.

**Markus Meißner (Initiator)**

Geschäftsführender Direktor; AEB SE



Markus Meißner studierte von 1985 bis 1992 Elektrotechnik an der Universität Stuttgart. Seine berufliche Laufbahn startete er 1990 als selbstständiger Berater für IT-basiertes Kommunikationsmanagement.

1995 trat er in die AEB GmbH ein. Zwischen 1995 und 2003 führte er als Projektleiter die AEB-Lösungen bei verschiedenen Konzernen in Europa, Asien und den USA ein, darunter Siemens, Infineon, Epcos, Honeywell und VW. Bei insgesamt über 100 Projekten verantwortete er die Gesamtprojektleitung, beginnend bei der Spezifikationsphase und Konzeptentwicklung bis zum Go-live und den nachgelagerten Service- und Change-Management-Prozessen.

2001 initiierte er die Gründung der AEB ASIA Pacific Pte Ltd. in Singapur, für die er seitdem als Geschäftsführer verantwortlich ist. 2003 wurde er in die Geschäftsleitung der AEB berufen. Sein Fokus in dieser Rolle ist der Ausbau der logistischen Lösungen und die Internationalisierung des Unternehmens. In 2009 übernahm er dazu die Leitung der Produktentwicklung und verantwortete die strategische Ausrichtung des gesamten Produktportfolios. Seit Juli 2011 ist er geschäftsführender Direktor der AEB SE.

Als Mitglied engagiert er sich in verschiedenen Verbänden und Gremien, u. a. der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., dem Club of Logistics e. V. und dem EffizienzCluster Logistik e. V.

### Michael Müller

Vorsitzender des Vorstands und Gründer; Müller – Die lila Logistik AG



Michael Müller absolvierte eine Ausbildung zum Speditionskaufmann beim Logistikdienstleister Schenker AG und begann anschließend sein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Durch einen mehrmonatigen Auslandsaufenthalt vertiefte er seine Kenntnisse über die osteuropäischen Märkte. Noch während seines Studiums startete er 1991 mit der heutigen Müller – Die lila Logistik AG, die heute an 21 Standorten mehr als 1.600 Mitarbeiter beschäftigt.

Als Vorsitzender des Vorstands ist Michael Müller heute verantwortlich für die Strategie, den Vertrieb, die Nachhaltigkeit und die Unternehmenskommunikation. In dieser Funktion verantwortet er gleichfalls den Bereich LILA CONSULT, der in Verbindung mit dem Geschäftsbereich LILA OPERATING das Geschäftsmodell von Müller – Die lila Logistik darstellt. Michael Müller ist als begeisterter Radfahrer gleichzeitig wesentlicher Förderer und Treiber des LILA LOGISTIK Charity Bike Cup.

### Prof. Dr. Alexander Nehm

Professor für Betriebswirtschaftslehre/Spedition, Transport und Logistik; DHBW Mannheim



Prof. Dr. Alexander Nehm studierte Sozialwirtschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine berufliche Laufbahn begann er im Jahr 2003 bei der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS. 2013 schloss er seine Promotion zum Thema Logistik-Standortstrukturen erfolgreich ab. Nach der zwischenzeitlichen Leitung des Geschäftsfelds Markt war er bei Fraunhofer SCS bis Anfang 2014 Geschäftsführer. Im Anschluss war er bis September 2020 Geschäftsführer der Loginvest Concept GmbH. Seit 2020 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre/Spedition, Transport und Logistik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

Er ist Autor des Standardwerks „Logistikimmobilien – Markt und Standorte“, das seit 2009 im zweijährlichen Turnus erscheint. Seine Kernkompetenzen liegen neben der Bewertung und Entwicklung von Logistikstandorten vor allem auf dem Gebiet der Logistikimmobilien und in den damit zusammenhängenden Bereichen Prozessplanung, Standortanalyse und Outsourcing.

### Karsten Obert

Mitglied des Vorstands; Rhenus SE & Co. KG



Karsten Obert ist Diplom-Chemiker (Universität Konstanz) und MBA (INSEAD Singapur). Nach seinen Tätigkeiten als Berater und Mitglied des Leadership Teams des globalen Automobilsektors bei McKinsey & Company von 2000 bis 2010, als Mitglied des Management-Teams des Automotive-Bereichs von TE Connectivity verantwortlich für Einkauf und Lieferantenqualität von 2010 bis 2016 sowie als Direktor im Bereich Global Delivery Services in der Europazentrale von Amazon von 2017 bis 2020 ist er seit 2021 Mitglied des Vorstands bei Rhenus SE. Sein Verantwortungsbereich beinhaltet die Warehousing Solutions und Automotive-Aktivitäten der Gruppe sowie die Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, Einkauf, Gesundheit & Arbeitssicherheit und Qualität.

**Dr. Torsten Rudolph**

Geschäftsführender Gesellschafter; Rudolph Logistik Gruppe



Dr. Torsten Rudolph studierte Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen und erlangte 2009 die Promotion an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Nach seiner Tätigkeit als Consultant bei namhaften Beratungsunternehmen, zuletzt bis 2006 als Senior Manager und Prokurist bei Deloitte Consulting, wurde er 2007 geschäftsführender Gesellschafter der Rudolph Logistik Gruppe.

Weiterhin ist Dr. Torsten Rudolph Mitglied im Senat der Wirtschaft Global Economic Network Sektion Deutschland – Senat e. V., im Club of Logistics e. V. sowie im Unternehmerbeirat Hessen Trade & Invest.

**Prof. Dr.-Ing. Thorsten Schmidt**

Institutsleiter; Institut Technische Logistik und Arbeitssysteme, TU Dresden



Prof. Dr.-Ing. Thorsten Schmidt führt seit 2008 die Professur für Technische Logistik an der Technischen Universität Dresden. Er studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Dortmund sowie Industrial and Systems Engineering am Georgia Institute of Technology. Nach Promotion und Habilitation an der Technischen Universität Dortmund war er bis 2008 Abteilungsleiter für Maschinen und Anlagen am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund.

Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung und Gestaltung innerbetrieblicher Produktions- und Logistiksysteme sowie der Entwicklung und Optimierung technischer Gewerke für die innerbetriebliche Materialfluss- und Handhabungstechnik.

Daneben ist er Vizepräsident der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Technische Logistik (WGTL), Vorsitzender des Fachausschusses FA 301: Logistiksysteme und -management der VDI-Gesellschaft Produktion und Logistik (VDI-GPL), Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., Editor-in-Chief des Journals „Logistics Research“, Bereich Technical Logistics and Logistics Engineering und Editor-in-Chief des Journals „Forschung im Ingenieurwesen“ (beide Springer).

### Marc Schmitt

Head of CARGOCUBE; Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG



Marc Schmitt ist seit 2022 bei Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG und verantwortlich für die digitale Lösung CARGOCUBE. Davor war er CEO und Mitgründer des Start-ups Evertracker. Außerdem war Marc Schmitt Mitgründer und ehemaliger CEO von Schmitt. GmbH Branding. Strategy. Design. Zuvor arbeitete er als freiberuflicher Art Director für multinationale Konzerne sowie als Business Development und Sales Manager. Er absolvierte u. a. einen Executive MBA an der ESCP Europe.

### Arnold Schroven

Geschäftsführer; Schroven Consulting GmbH



Arnold Schroven ist Diplom-Mathematiker. Seit 1992 bekleidete er Positionen im Top-Management von DPD. Nach seinem Start bei DPD als EDV-Leiter wurde er 1994 in die Geschäftsführung von DPD berufen und bekleidete die Positionen Chief Executive Officer (CEO) der DPD Dynamic Parcel Distribution GmbH & Co. KG und CEO der DPD GeoPost (Deutschland) GmbH. Von März 2014 bis Februar 2018 war er Executive Vice President von GeoPost, dem französischen Alleingesellschafter von DPD. In dieser Funktion verantwortete er internationale Projekte und Partnerschaften auf Konzernebene. Aktuell ist er Geschäftsführer der Schroven Consulting GmbH und u.a. Beiratsvorsitzender der Night Star Express GmbH Logistik sowie Verwaltungsrat der Litauischen Post.

Neben unterschiedlichen ehrenamtlichen Engagements gründete er mit anderen Unternehmern der Logistikbranche den Club of Logistics e.V., dessen Erster Vorsitzender er seit dem Jahr 2005 ist.

### Dr. Martin Schwemmer

Geschäftsführer; Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.



Martin Schwemmer ist seit Februar 2022 Geschäftsführer bei der Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL) und dort verantwortlich für Innovation, Marketing und die Weiterbildungsangebote der BVL. Er beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit den Start-ups der Logistik und promovierte zum Erfolg dieser neuen Logistikunternehmen. Bis Anfang 2022 war er als Senior Consultant bei der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS tätig. Dort war er seit 2011 Autor der Studienreihe „Die Top 100 der Logistik“, die sich zum Standardwerk zur Beschreibung und Analyse des Logistiksektors entwickelt hat. Er ist Teil der Jury der „Logistics Hall of Fame“.

## Dr. Stefan Schwinning

Senior Vice President Logistics Services International, Prokurist; Miele & Cie. KG



Dr. Stefan Schwinning verantwortet seit 1997 die gesamte nationale und internationale Supply Chain für Enderzeugnisse wie Hausgeräte, Professional, Ersatzteile und Zubehör bei Miele. Vor seiner Tätigkeit bei Miele war er sieben Jahre bei Bertelsmann Arvato in verschiedenen leitenden Positionen tätig, insbesondere für den Aufbau von internationalen Logistik- und Dienstleistungsgeschäften sowie Kartensystemen unter anderem in den USA und Osteuropa.

Nach einer technischen Lehre und einem Maschinenbaustudium an der Technischen Universität Dortmund startete Dr. Stefan Schwinning seine berufliche Tätigkeit am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund und in der Logistik-Beratung.

Neben verschiedenen ehrenamtlichen Tätigkeiten im Umfeld der Logistik hält er auch ein Mandat im Aufsichtsrat der GS1 Germany.

## Harald Seifert

Vorsitzender des Beirats; Seifert Logistics Group



Harry Seifert stieg 1976, nach dem Gymnasium und einer Ausbildung zum Speditionskaufmann, in das von seinem Vater Franz X. Seifert gegründete Transportunternehmen ein. Bereits 1983 wurde Seifert Geschäftsführer. Durch unternehmerisches Gespür, seine Devise, „immer einen Millimeter besser“ zu sein als der Wettbewerb, und mit der notwendigen Risikobereitschaft forcierte er die Expansion des Unternehmens und entwickelte die Seifert Logistics Group (SLG) zu einem der Top-100-Logistikunternehmen in Deutschland.

Sein Hang zum Perfektionismus kombiniert mit der Leidenschaft für die Logistik haben Harry Seifert im beruflichen Umfeld den Namen „Mister Perfect“ eingebracht. Im April 2019 gab er den Wechsel in den Beirat bekannt und wirkt als Vorsitzender schwerpunktmäßig bei Groß- und Sonderprojekten am Unternehmen mit.

Die SLG beschäftigt gegenwärtig mehr als 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an über 45 Standorten in Europa mit mehr als 800.000 Quadratmetern Warehousing-Fläche.

Neben seiner Leidenschaft für die Logistik engagiert sich Harry Seifert ehrenamtlich. Als Vizepräsident der IHK in Ulm, Vorsitzender von deren Verkehrs- und Logistikausschuss, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Volksbank Ulm-Biberach sowie Mitglied des Verkehrsausschusses der DIHK ist er in vielen Netzwerken bekannt und aktiv.

**Lars Siebel**

Leitung Logistik &amp; SCM; REWE Deutschland



Lars Siebel studierte Maschinenbau mit Schwerpunkt Materialfluss und Logistik an der Universität Dortmund.

Schon während seines Studiums arbeitete er beim Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund und schrieb dort auch seine Diplomarbeit. Nach dem Studium startete Lars Siebel im Jahr 1998 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am IML im Bereich Verpackungs- und Handelslogistik.

Nach diversen Projekten für Industrie und insbesondere in der Logistik des Handels begann er im Jahr 2003 bei Mars, verantwortlich für Trade Logistics und später als Industrial Engineer für das europäische Produktionsnetzwerk für Dry Petcare.

In 2008 wechselte Lars Siebel nach Düsseldorf zur Henkel AG & KGaA und war zuletzt verantwortlich für den globalen Einkauf für logistische Dienstleistungen.

Von 2011 bis 2019 war er Geschäftsbereichsleiter für die Großhandelslogistik bei der EDEKA in Hamburg und gleichzeitig Geschäftsführer für die EDEKA Nonfood Logistik in Bielefeld.

Seit 2020 verantwortet Lars Siebel Logistik und SCM im Handel D bei der REWE in Köln.

**Prof. Dr. Michael Sternbeck**

Bereichsverantwortlicher Logistikmanagement Filiale; dm-drogerie markt GmbH + Co. KG



Dr. Michael Sternbeck leitet den Bereich Logistikmanagement Filiale innerhalb des Ressorts Logistik bei dm-drogerie markt und ist in dieser Funktion verantwortlich für die Transport-, Filial- und Rückwärtslogistik. Seit 2020 hat er die Professur für Supply Chain Management und Logistik an der Technischen Hochschule Ingolstadt.

Direkt nach Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre mit logistischem Schwerpunkt in Ingolstadt und Dunedin/Neuseeland stieg er im Jahr 2007 als Projektmitarbeiter Logistik bei dm-drogerie markt ein. Parallel war Dr. Michael Sternbeck als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Supply Chain Management & Operations an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt tätig. Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung befasste er sich mit den logistischen Herausforderungen in der Filiallogistik des stationären Einzelhandels und deren Integration in die gesamtlogistischen Planungssysteme von Handelsunternehmen. Nach Abschluss seines Promotionsverfahrens baute er das Team Filiallogistik bei dm-drogerie markt auf und übernahm später die Verantwortung für den Bereich Logistikmanagement Filiale.



**Prof. Dr. Wolfgang Stölzle**

Direktor; Institut für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle ist Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen. Zu seinen Forschungsgebieten gehören die betriebswirtschaftliche Logistik, das Supply Chain Management sowie das Verkehrs- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Prof. Dr. Stölzle ist u.a. Mitglied der wissenschaftlichen Beiräte von BVL und BME sowie Mitglied des Verwaltungsrats eines Schweizer Unternehmens. Er ist zudem Vorsitzender der Jury des Eco Performance Awards. Prof. Stölzle beschäftigt sich zudem als geschäftsführender Gesellschafter der Logistics Advisory Experts GmbH, eines anerkannten Spin-offs der Universität St. Gallen, mit der Transformation von Supply Chain-Innovationen in die Praxis.

**Dr. Steffen Wagner**

Head of Transport; KPMG AG



Dr. Steffen Wagner studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Université Paris-IX-Dauphine. 1997 stieg er bei KPMG Deutschland im Bereich Corporate Finance ein und promovierte berufsbegleitend zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Bilanzierung in Frankreich. 2004 wurde er in die Partnerschaft von KPMG in Deutschland aufgenommen. Seit 1997 hat er an einer Vielzahl von teilweise grenzüberschreitenden M&A-Transaktionen sowie an Privatisierungen und Public-Private-Partnership-Projekten mitgewirkt. Er verfügt über umfangreiche Sektorexpertise in den Bereichen Transport und Logistik, Business Services und Infrastruktur.

Daneben leitet Dr. Steffen Wagner sowohl in Deutschland als auch weltweit den Transport- und Tourismussektor von KPMG und ist damit verantwortlich für alle Aktivitäten in den Bereichen Logistik, KEP, Luft-, See- und Landverkehr sowie Reiseveranstalter und Hotellerie. Schließlich ist er Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim, Lehrstuhl Accounting & Capital Markets von Prof. Dr. Holger Daske.

### Jürgen Wels

Ehemaliger Geschäftsführer; Porsche Logistik GmbH



Jürgen Wels studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Würzburg. Von 1987 bis 2002 war er bei der Audi AG in verschiedenen Bereichen und Führungspositionen der Logistik an Standorten im In- und Ausland tätig. Im Jahr 2002 wechselte er zur Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und leitete dort zunächst den Bereich Logistik, ab 2015 die Organisation Zentrale Dienstleistungen. Nach einem dreieinhalb-jährigen Aufenthalt in China als Leiter Logistik von FAW-VW, des seinerzeit größten chinesischen Automobilherstellers, war Jürgen Wels ab Juni 2021 wieder als Geschäftsführer der Porsche Logistik GmbH mit Schwerpunkt After Sales Logistik tätig, die er 2008 im Auftrag von Porsche gegründet und am Standort Sachsenheim aufgebaut hatte. Seit 1. Oktober 2022 befindet sich Jürgen Wels im Ruhestand.

Jürgen Wels war viele Jahre ehrenamtlich tätig als Leiter des Fachbereichs VDI C1 („Automobilindustrie Europa“ der VDI-Gesellschaft Fördertechnik Materialfluss Logistik) und als Mitglied im Beirat der Bundesvereinigung Logistik (BVL).

### Kerstin Wendt-Heinrich

Geschäftsführerin; TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG



Bereits parallel zum Studium übernahm die in Hamburg geborene Kerstin Wendt-Heinrich den Personalbereich des 1930 gegründeten familiären Speditionsbetriebs und baute diesen ebenso für den vom Vater als Pionier mitgegründeten ersten bundesweiten Nachtexpress (NET) auf. Nach ihrem Diplom wirkte sie maßgeblich am Wachstum der familiären Betriebe mit und entwickelte u.a. das erste flächendeckende und herstellerunabhängige Hochverfügbarkeits-Logistiknetz in Deutschland.

Die Mutter zweier erwachsener Söhne führt seit 2010 in dritter Generation die stark gewachsene Unternehmensgruppe und ist u.a. Geschäftsführerin der TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co.KG, die ihre Emergency-Logistik mit vor- und nachgelagertem technischen Service verbindet.

Frühzeitig engagierte sie sich ehrenamtlich in der Logistik. Kerstin Wendt-Heinrich ist Vorstandsmitglied des Verbandes Straßengüterverkehr Hamburg (VSH), des Kundendienst-Verbandes Deutschland (KVD) und der Logistik-Initiative Hamburg (LIHH). Darüber hinaus ist sie Vorsitzende des Ausschusses für Logistik, Hafen und Schifffahrt der Handelskammer Hamburg und als Mitglied im Fachausschuss Lagerei und Distributionslogistik im Verein Hamburger Spediteure e. V. (VHSp) sowie im Forschungsbeirat des FIR an der RWTH Aachen aktiv.

**Patrick Wiedemann**

CEO; Reverse Logistics Group



Patrick Wiedemann zeichnet für die gesamte Reverse Logistics Group (RLG) mit ihren Tochtergesellschaften verantwortlich, ist Geschäftsführer der Reverse Logistics GmbH und Vorstand der CCR Logistics Systems AG. Der studierte Wirtschaftsingenieur startete im Juni 2010 zunächst als Chief Financial Officer (CFO) der RLG und ist seit dem 1. Januar 2012 CEO der RLG. Unter seiner Ägide wuchs die Gruppe zu einem global agierenden Konzern und Anbieter von Lösungen für Rücknahmeprozesse entlang des gesamten Produktlebenszyklus.

Vor seinem Wechsel war Patrick Wiedemann knapp zehn Jahre als CFO bei der Data Modul AG tätig, wo er für alle Aktivitäten in den Bereichen Finance, Controlling und Administration verantwortlich zeichnete und zusätzlich für das internationale Geschäft zuständig war. Zuvor wirkte er über fünf Jahre hinweg für die Hilti-Gruppe an ihren Standorten in Deutschland, Liechtenstein und China in verschiedenen Managementpositionen im Finanzwesen und Controlling.

**Prof. Dr. Peer Witten**

Mitglied des Aufsichtsrats; Otto Group

Aufsichtsratsvorsitzender; Logistik-Initiative Hamburg Management GmbH



Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Göttingen und Hamburg sowie anschließender Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1976 sein Eintritt in den Otto Versand. Seit 1984 gehörte Prof. Dr. Peer Witten dem Konzernvorstand der Otto Gruppe an und verantwortete dort das Ressort Geschäftsabwicklung und damit die Konzernlogistik. Nach Erreichen der Otto-üblichen Altersgrenze wechselte er 2005 in den Aufsichtsrat der Otto Group. Er gehört darüber hinaus dem Gesellschafterrat der OTTO Group und dem Aufsichtsrat der OTTO AG für Beteiligungen an. Seit 2018 ist er Aufsichtsratsvorsitzender der GSV Aktiengesellschaft für Beteiligungen, Hamburg. Bis Juni 2017 war er auch Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA).

Seit 1990 engagiert sich Prof. Dr. Peer Witten bei der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. in diversen Gremien, zunächst als Beirat und danach als Vorsitzender des Beirats, der gleichzeitig Vorsitzender der Jury des Deutschen Logistik-Preises war, sowie ab 1998 als Vorstand und von 1999 bis Juni 2007 als Vorsitzender des Vorstands. Er ist nunmehr Ehrenvorsitzender der BVL auf Lebenszeit.

Im Oktober 2003 wurde er zum Honorarprofessor an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg ernannt.

Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat Prof. Dr. Witten im Dezember 2005 zum Vorsitzenden des Kuratoriums und Sprecher der Logistik-Initiative Hamburg berufen. Noch heute ist er Aufsichtsratsvorsitzender der Logistik-Initiative Hamburg Management GmbH.

Prof. Dr. Peer Witten ist Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland und wurde mit dem LEO-Medienpreis für seine logistische Lebensleistung ausgezeichnet. 2016 wurde er in die „Logistics Hall of Fame“ aufgenommen.

Seit April 2014 vertritt er die Republik Montenegro als Honorarkonsul in Hamburg und Bremen. Er gehört darüber hinaus dem Präsidium des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. in Berlin an.

