

GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN

zur Prognose der Entwicklung des
Logistikstandortes Deutschland



LOGISTIK 2024

ORIENTIERUNG IN ZEITEN MULTIPLER KRISEN

Ergebnisse des Herbstgipfels 2023

Zusammenfassung

Eine Herausforderung,
getragen von:

AEB

DVZ
Deutsche Verkehrs-Zeitung

Dieses Dokument ist eine Zusammenfassung des Jahresberichts der Logistikweisen 2024, der unter <http://www.logistikweisen.de/de/ergebnisse.php> kostenlos eingesehen werden kann.

Präambel

Die Initiative „Gipfel der Logistikweisen“ verfolgt das Ziel, die Entwicklung der Logistik für das jeweilige Folgejahr zu prognostizieren und diskutieren, um den Wirtschaftsbereich Logistik mit der Entwicklung 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.

Ein wichtiger Bestandteil der Ergebnisdokumentation ist gerade in herausfordernden Zeiten wie die Formulierung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für Politik und Unternehmen.

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 kostenlos zugänglich und werden über den Medienpartner DVZ (Deutsche Verkehrs-Zeitung) sowie weitere Presseorgane veröffentlicht. Die einzelnen Aufsätze und Beiträge 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 gesunde Mischung.

Die Zusammenstellung erfolgt durch Vorschläge aus Expertenkreis, 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. Die Entsendung eines Vertreters ist nicht zugelassen. Alle Expertinnen und Experten einschließlich der Initiatoren und Herausgeber des Berichts arbeiten in dieser Initiative unentgeltlich.

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. Das erste Gipfeltreffen fand am 4. April 2014 in Würzburg statt.

Vorwort der Initiatoren und Herausgeber

In herausfordernden Zeiten ist die Orientierung besonders schwierig. Die Rahmenbedingungen verändern sich sehr schnell, sodass ein Blick in die Zukunft für alle Beteiligte immer schwieriger wird. Umso wichtiger ist es, dass erfahrene Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer ihre Einschätzung mit der Öffentlichkeit teilen. Unser Expertenkreis strebt entsprechend an, dass alle Akteure der Logistik von seiner Expertise profitieren können, indem sie ihre Interpretationen und Entscheidungen transparent machen. Die Grundhaltung des Expertenkreises ist es, mit seinen Erfahrungen der gesamten Logistik in Deutschland Handlungsempfehlungen auszusprechen, damit der Logistikstandort weltweit führend bleibt.

Aus diesem Grund haben wir den aktuellen Bericht darauf ausgerichtet, dass Entscheiderinnen und Entscheider der Logistik schnell und pragmatisch erfassen können, in welchen Bereichen Möglichkeiten für Handlungsalternativen existieren, um erfolgreich und gestärkt aus der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Situation hervorzugehen. Uns ist bewusst, dass nicht jede unserer Empfehlungen für alle Akteure passend ist. Deshalb soll die Aufstellung als Katalog dienen, auf welche Bereiche ein besonderes Augenmerk gerichtet werden könnte.

Selbstverständlich haben wir auch eine quantitative Hochrechnung für das Jahr 2023 und eine erste Prognose für das Jahr 2024 mit einer detaillierten Beschreibung integriert. Die Basisdaten, die bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie zuverlässig von den Prognoseinstituten in einem hohen Detaillierungsgrad zur Verfügung standen, werden leider nicht mehr in dieser Form und Tiefe veröffentlicht. Dennoch ist es uns wichtig, diese quantitative Prognose fortzuführen. Dafür wurde ein neues Modell entwickelt, das auf die geänderten Anforderungen ausgerichtet ist.

Das überarbeitete Modell bietet nicht nur die Möglichkeit, die bekannte nominale Entwicklung inkl. der Kosten- und Preisentwicklung abzubilden. Es ist nun auch möglich, die reale Veränderung des Wirtschaftsbereichs Logistik zu quantifizieren. Diese Differenzierung zwischen nominal und real wird immer wichtiger, denn seit dem Jahr 2019 zeigt sich, dass sich die reale Veränderung aus verschiedenen Gründen (darunter bspw. der Fachkräftemangel oder die zusätzliche Mautbelastung) deutlich von der nominalen unterscheidet.

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 ehrenamtlich beteiligen. Dafür möchten wir uns als Initiatoren ausdrücklich bei dem Expertenkreis bedanken. Eine solch intensive Mitarbeit ist nicht selbstverständlich. Das vorliegende Ergebnis ist ein Bericht zum Logistikjahr 2024. Wir freuen uns auf Ihr Feedback dazu.

Ein besonderer Dank gebührt den Expertinnen und Experten und insbesondere den Autorinnen und 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

1 Die Einschätzung der Entwicklung im Jahr 2023 und eine Prognose für das Jahr 2024

1.1 Die Situation für das Jahr 2023

Nach aktuellen Prognosen wird für das Jahr 2023 mit einer Abnahme des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) gerechnet. Dies spiegelt die schwierige Situation wider, in der sich die deutsche Wirtschaft befindet. Obwohl es im Jahr 2021 nach dem Einbruch durch die Corona-Pandemie zu einer wirtschaftlichen und logistischen Erholung kam, ist seit dem Ausbruch des Russland-Ukraine-Kriegs ein Rückgang der Lkw-Fahrleistung zu verzeichnen, der sich im vierten Quartal weiter beschleunigte. Dies deutet auf die schwierigen Bedingungen hin, in denen sich der Wirtschaftsbereich Logistik befindet.

Aufgrund dieser Erkenntnisse mussten die Ergebnisse der realen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2023 deutlich nach unten korrigiert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die realen logistischen Leistungen aufgrund verschiedener Indikatoren deutlich eingebrochen sind. Einzig durch die steigenden Kosten konnte der Wirtschaftsbereich im Jahr 2023 leicht wachsen.

Die aktuelle Mittelfristprognose des Bundesamtes für Logistik und Mobilität (BALM), das regelmäßig das Transportaufkommen nach Tonnen und die Transportleistung nach Tonnenkilometern bewertet, zeigt für das Jahr 2023 eine deutliche Abnahme des Transportaufkommens um 5,9 Prozent und der Transportleistung um 5,8 Prozent. Diese Transportabnahme konnte durch höhere Faktorkosten und daraus resultierende höhere Preise monetär gedämpft werden. Zudem stieg die Nachfrage nach Lager- und Mehrwertleistungen, die den starken Einbruch bei der Transportmenge zumindest teilweise kompensieren konnte. Es ist möglich, dass die Entwicklung in 2023 auch monetär deutlicher abgenommen hat als aktuell eingeschätzt. Die aktuellen Daten deuten jedoch nicht darauf hin. Der Umsatz im Einzelhandel ist zwar real um rund 4,0 Prozent gefallen, auch online. Dies spiegelt jedoch nicht die Mengenentwicklung wider, sondern deutet auf die Sparsamkeit der Privathaushalte hin.

Der Einbruch in 2023 wurde durch die gute Entwicklung der Automobilindustrie kompensiert, die im Vergleich zu den Vorjahren ein gutes Jahr verzeichnen konnte. Dies hat den starken Einbruch der energieintensiven Chemieindustrie und die relativ gute Entwicklung im Maschinenbau durch den stabileren Export ausgeglichen.

1.2 Die Prognose für das Jahr 2024

Für das Jahr 2024 wird in der Mittelfristprognose des BALM eine Erholung des Transportaufkommens um 1,6 Prozent und der Transportleistung um 3,5 Prozent erwartet. Nach den deutlichen Einbrüchen im Vorjahr wird das Jahr 2024 voraussichtlich das Mengenniveau von 2015 erreichen. Dies zeigt, dass die Transportleistung in der Logistik an Bedeutung verloren hat. Die Nachfrage nach Lager- und logistischen Mehrwertleistungen sowie Managementaufgaben ist in den letzten Jahren stetig gewachsen, da sich die Komplexität im Handling und in der Steuerung und Planung von Logistikketten kontinuierlich gesteigert hat. Die Logistik hat sich daher immer mehr in Bereiche entwickelt, in denen eine höhere Wertschöpfung und aufwändigere Prozesse zu finden sind, die nur mit modernen digitalisierten Prozessen und Systemen wirtschaftlich abgebildet werden können. Die Kunden dafür sind Industrie-, Bau- und Handelsunternehmen.

Zusammenfassung der Einschätzungen „Nachfrage“

Es wird ein deutlicher Einbruch der **Bauaktivitäten** erwartet, da die Bauanträge und -genehmigungen bereits 2023 stark zurückgegangen sind – und die Förderprogramme noch nicht greifen.

Die Nachfrage im **Maschinenbau** wird aufgrund der ausbleibenden Aufträge einen leichten Rückgang erleben. Investitionen in regenerative Energien sind kein Wachstumstreiber.

Die **Chemiebranche** wird bestenfalls stagnieren. Es gibt aktuell keine belastbaren Hinweise auf eine Erholung aufgrund der weiterhin schwachen Nachfrage und der signifikant höheren Energiekosten, die die Branche stark belasten. Da die Branche gleichzeitig ein Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung darstellt, weist dies auf eine Fortsetzung der schweren Wirtschaftslage auch in 2024 hin.

In der **Automobilindustrie** wird ebenso eine Stagnation erwartet.

Die Nachfrage von **Gütern des täglichen Bedarfs** werden mengenmäßig stabil bleiben.

Ein Hoffnungsschimmer ist gegebenenfalls im zweiten Halbjahr 2024 bei **Gebrauchsgütern der Privathaushalte** zu sehen. Sofern Vertrauen aufgebaut und damit die höhere Kaufkraft durch das Lohnplus zum Tragen kommt, könnte das Weihnachtsgeschäft belebend wirken. Dies wird den Einbruch jedoch allenfalls dämpfen.

Einzig die **Elektronikbranche** verspricht positive Impulse.

Zusammenfassung der Einschätzungen „Produktivität“

Aufgrund des Kostendrucks sind **Produktivitätssteigerungen** von 3 bis 4 Prozent notwendig. Jedoch ist dieses Ziel wegen der rückläufigen Entwicklung der Logistknachfrage insbesondere hinsichtlich der Auslastung herausfordernd. Es wird mit einer geringeren Quote gerechnet.

Zusammenfassung der Einschätzungen „Faktorkosten“

Die **Personalkosten** werden weiterhin auf hohem Niveau zulegen. Neben den Tarifabschlüssen fallen zusätzliche indirekte Kosten für Gewinnung, Bindung und Entwicklung der Beschäftigten an.

Nach dem Peak bei den **Treibstoff- und Energiekosten** in 2022 folgte 2023 eine deutliche Entspannung. Auch für 2024 wird in der Logistik ein ähnliches Niveau und damit wenig Veränderung erwartet.

Die Kosten für gemietete oder selbstentwickelte **Lager- und Logistikimmobilien** werden trotz der entspannteren Lage im Bausegment deutlich zulegen. Neben den hohen Zinsen und dem Flächenmangel wird das Angebot moderner Objekte reduziert sein.

Zusammenfassung der Einschätzungen „Preise“

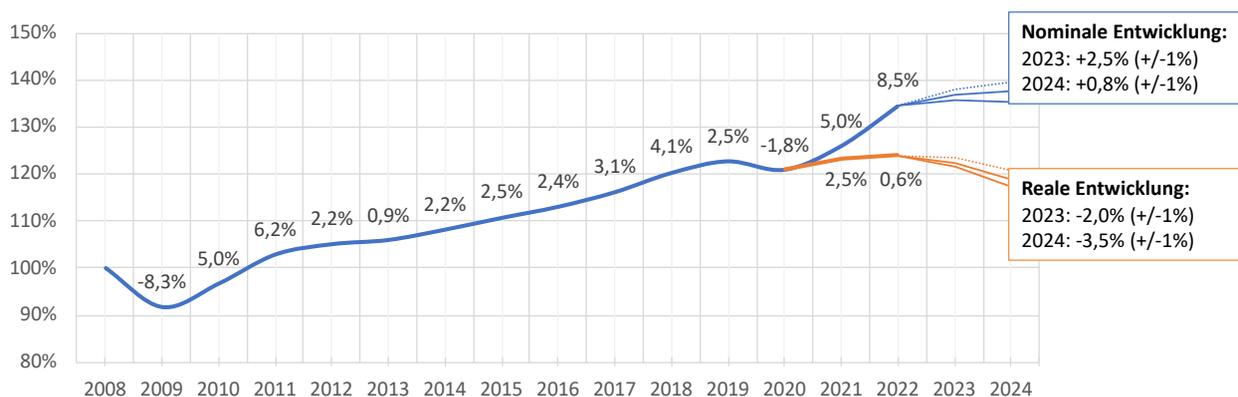
Eine Veränderung der Steigung der Preiskurve ist bei den **Straßentransporten** auch ohne die Zusatzbelastung durch die deutlich höhere Maut in 2024 nicht zu erwarten. Dafür wachsen die Faktorkosten zu stark. Aufgrund mehr freier Kapazitäten ist mit einem verschärften Wettbewerb zu rechnen. Eine Kapazitätsreduktion durch Marktkonsolidierung ist in geringem Maße wahrscheinlich.

Auch die **Schiene**verkehre werden in 2024 weiterhin wachsende Preise verzeichnen.

Einzig für die interkontinentalen Verkehrsträger **Luft** und **See** werden aufgrund schwächelnder Im- und Exporte sowie Überkapazitäten stagnierende Preisentwicklungen erwartet.

Zusammenfassend ergibt sich aus diesen Einschätzungen ein pessimistisches Bild für die reale Entwicklung (-3,5 Prozent) und ein leichtes nominales Wachstum (+0,8 Prozent) des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2024 (jeweils mit einem Unsicherheitsfaktor von +/-1 Prozent), obwohl das BIP ein leichtes Wachstum verzeichnen soll. Dies bestätigt auch die Einschätzung der Logistikunternehmen zur aktuellen Lage. Die Gründe für diese Diskrepanz sind die erwartete rückläufige Entwicklung der Nachfrage nach Logistikdienstleistungen, insbesondere in Branchen mit hohen Anforderungen an die Logistik, sowie die Auswirkungen der multiplen Krisen auf die Wirtschaft insgesamt und insbesondere auf den Wirtschaftsbereich Logistik.

Obwohl das skizzierte Bild der Entwicklung pessimistisch wirkt, soll der Bericht Impulse geben, wie die Politik die Rahmenbedingungen setzen kann, um den Logistikstandort Deutschland und seine Akteure für die Zukunft zu stärken, und wie Unternehmen sich auf den zu erwartenden Aufschwung vorbereiten können.



Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik mit Prognose für das Jahr 2024

2 Neun Handlungsempfehlungen für die Politik, um Deutschlands Spitzenposition in der Logistik zu erhalten

Deutschland ist international bekannt für seine herausragende logistische Leistungsfähigkeit. Obwohl das Land seine Führungsposition vorübergehend abgeben musste, zählt es immer noch zu den besten Logistikstandorten weltweit. Um diese Position nicht zu gefährden, gibt es neun Ansatzpunkte, die von der Politik, insbesondere dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr, angegangen werden sollten.

2.1 Handlungsbereich Infrastrukturen und operative Logistik

1. Neue Ausrichtung der Verkehrsinfrastruktur

Die Verkehrsinfrastruktur ist ein wichtiger Standortfaktor für Deutschland. Sie sollte für alle Verkehrsträger gleichberechtigt ausgebaut oder modernisiert werden, unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für den Standort, des Anteils am Güterverkehr und des Potenzials zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen. Internationale Untersuchungen, wie der Logistics Performance Indicator der Weltbank oder der Global Innovation Index, zeigen, dass die logistische Infrastruktur in Deutschland gut aufgestellt ist. Dennoch schrumpft der Vorsprung und die Gefahr, die Position zu verlieren, rückt näher. Bei der Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur sollten auch privatwirtschaftliche Finanzierungsmodelle in Betracht gezogen werden.

2. Definition aller Infrastrukturen als wichtige Bestandteile der Logistik

Die Infrastrukturen für Stromverteilung, Kommunikation, Fahrzeugladung usw. sind bereits heute und in Zukunft ein wesentlicher Bestandteil des Logistikökosystems. Sie sollten langfristig geplant und umgesetzt werden, um die Anforderungen der Logistik bis 2050 und darüber hinaus zu erfüllen. Ein Beispiel für eine kurzfristige Planung ist die Bahninfrastruktur, bei der die langfristige Leistungsfähigkeit der Bahn dem Ziel eines Börsengangs geopfert wurde, indem Investitionen ausblieben und Umstrukturierungen zur Kosteneinsparung durchgeführt wurden. Ein ambitionierter, aber realistischer Umsetzungsplan, der die verfügbaren Ressourcen und Investitionsmittel berücksichtigt, würde das Vertrauen in die Transformation stärken. Der Global Innovation Index 2023 zeigt, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern bei der Infrastruktur, insbesondere der digitalen Infrastruktur, Defizite aufweist. Deutschland ist zwar weltweit auf Platz 3 in Bezug auf Elektromobilität positioniert, aber der Ausbau der Infrastruktur für die Verteilung von regenerativ erzeugtem Strom und das Laden von Fahrzeugbatterien ist noch nicht ausreichend. Dies stellt eine langfristige Herausforderung dar, die von allen beteiligten Institutionen, von Städten und Gemeinden über Unternehmen bis hin zu Stromversorgern, bewältigt werden muss. Die aktuelle Infrastrukturlücke bremst die Erneuerung von Lkw-Flotten an vielen Standorten.

Es ist wichtig, dass die Bedürfnisse der Logistik und ihrer Unternehmen bei der Infrastrukturentwicklung berücksichtigt werden, um ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell und ein wettbewerbsfähiges Logistikangebot zu gewährleisten.

3. Entwicklung von dedizierten Masterplänen

Für den Ausbau aller Arten von Infrastrukturen sollten ganzheitliche Masterpläne erstellt werden, die auf die logistischen Anforderungen und Potenziale in ganz Deutschland ausgerichtet sind. Diese Pläne sollten den Betrieb, die Wartung und die Weiterentwicklung der Infrastrukturen berücksichtigen. Die Integration logistischer Anforderungen in die Entscheidungen über die Strategie beim Ausbau der relevanten Infrastrukturen bietet einen Mehrwert für die Volkswirtschaft.

Idealerweise sollten diese Masterpläne auch die Möglichkeiten einer gemeinsamen Nutzung von Infrastrukturen und Kapazitäten (sogenannte White-Label-Infrastrukturen) beleuchten. In kritischen Bereichen könnte dies sogar zu einer besseren Auslastung knapper Ressourcen führen.

4. Einführung von Werkzeugen zur Kontrolle und Anpassung der Masterpläne

Masterpläne sollten konsequent umgesetzt, kontinuierlich überwacht und regelmäßig auf Anpassungen oder Ergänzungen überprüft werden. Es sollte klar geregelt sein, wer für die Verfolgung und Kontrolle der Masterpläne verantwortlich ist und über ausreichende Befugnisse verfügt, um bei Bedarf gegenzusteuern. Dabei sollten die Interessen des Logistiksektors und seiner Akteure berücksichtigt werden, um weiterhin zum Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland beizutragen. Da die Infrastrukturen nicht nur die Logistik betreffen, sollten auch weitere Experten einbezogen werden. Eine Beteiligung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik in Form eines Komitees wäre empfehlenswert.

5. Zuordnung von Einnahmen aus der Logistik für Investitionen in die Logistik

Die staatlichen Einnahmen aus Güterverkehrs- und Logistikabgaben, insbesondere der Maut, sollten für den Ausbau der Infrastruktur zur logistischen Versorgung von Industrie und Haushalten verwendet werden. Es sollte regelmäßig geprüft werden, ob die "echten" Kosten einer Inanspruchnahme von Infrastrukturen und der Umwelt angemessen weiterbelastet werden. Die Internalisierung externer Kosten sollte weiter vorangetrieben werden.

2.2 Handlungsbereich Organisation und Innovation

6. Ressortübergreifende Kommunikation und Abstimmung

Die Logistik ist ein Querschnittsthema, das nicht nur den Verkehr, sondern auch die Wirtschaft betrifft. Ohne Berücksichtigung der logistischen Anforderungen bei politischen Entscheidungen verliert der Wirtschaftsstandort einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Daher ist eine Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) nicht nur anzustreben, sondern erforderlich.

Es ist entscheidend, dass ressort- und stakeholderübergreifend zusammengearbeitet wird, um ganzheitliche Lösungen zu finden. Klimaschutzregelungen und ESG-Richtlinien sollten harmonisiert werden, um gemeinsam das Ziel zu erreichen. Die US-Regierung hat erkannt, dass eine übergreifende Koordination im Bereich Logistik und Supply Chain Management erforderlich ist und hat im November 2023 einen Council eingesetzt, der aus Mitgliedern aller Ministerien besteht. Das Ziel ist es, "Amerikas Lieferketten zu stärken, Kosten für Familien zu senken und Schlüsselsektoren zu sichern". Verkehrspolitik, Wirtschaftspolitik und Klimaschutz sind eng miteinander verbunden und sollten daher ganzheitlich gestaltet werden. Ein "Council" mit Logistikexperten aus verschiedenen Branchen und Sektoren könnte zur ressortübergreifenden Abstimmung eingesetzt werden, um eine ausgewogene Balance zwischen diesen drei Politikbereichen herzustellen und wirksame Maßnahmen zu definieren.

7. Gezielte Unterstützung strategischer Themen wie Circular Economy

Die Unterstützung strategischer Themen wie der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) zur Bewältigung des Strukturwandels sollte gefördert werden. Auf europäischer Ebene gibt es bereits zahlreiche Projekte, wie das Geschäftsmodell für Licht von Signify, die komplett recycelbare Logistikimmobilie von Levi's in Dorsten oder die Wiederverwertung von Fashion-Artikeln durch Better World Fashion. Deutschland sollte hier eine Vorreiterrolle einnehmen und entsprechende Forschungsbudgets bereitstellen. Es sollten Circular-Economy-Geschäftsmodelle und -praktiken für

die Logistik entwickelt werden, wobei Forschungsinstitute bei der Implementierung unterstützen sollten. Besonders kleine und mittlere Unternehmen werden Schwierigkeiten haben, zirkuläre Modelle einzuführen. Rückführungsgesetze können hierbei eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Produzenten zur Rücknahme und zum professionellen Recycling von Altgeräten verpflichten. Es könnte auch eine Infrastruktur für die operative Logistik der Circular Economy gefördert werden. Eine Kampagne zur Aufklärung von Bürgern und Unternehmen sowie Anreize für Wiederverkauf und stoffliche Verwertung innerhalb Deutschlands und der EU könnten ebenfalls hilfreich sein. Auf EU-Ebene könnten Strafzölle für den Export von nicht produktiv wiederverwendbaren Stoffen eingeführt werden. Die Förderung der Digitalisierung ist ebenfalls wichtig, da Circular Economy ohne sie nicht realisierbar ist.

8. Positionierung der Logistik als attraktiver Arbeitgeber

Die Logistikbranche ist ein wichtiger Partner bei der Bewältigung des Strukturwandels und bietet alternative Arbeitsplätze zu Industrien im Wandel. Dies sollte in politische Entscheidungen integriert und durch Imagekampagnen und Fördermöglichkeiten unterstützt werden. Die Logistik ist einerseits faszinierend, andererseits aber auch harte Arbeit. Jedes Unternehmen in dieser Branche ist gefordert, den Wert der Logistikberufe zu verdeutlichen, die richtigen Arbeitsbedingungen zu schaffen, den Unternehmenszweck zu kommunizieren und attraktive Konditionen anzubieten. Von politischer Seite sollten sachgerechte Lockerungen von Zulassungsbeschränkungen, Ausbildungs- und Spracherfordernissen oder ähnlichen Voraussetzungen erwogen werden, um Unternehmen bei ihren Bemühungen zu unterstützen. Der Fachkräftemangel stellt eine massive Herausforderung für die Entwicklung des Logistiksektors und indirekt für den Wirtschaftsstandort Deutschland dar. Unternehmen haben bereits Maßnahmen ergriffen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wie die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland und die Schaffung von Rahmenbedingungen, um ausländische Fachkräfte, insbesondere Berufskraftfahrer, langfristig zu halten. Dies allein wird jedoch nicht ausreichen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, und die Rahmenbedingungen für die Fachkräftegewinnung sind immer noch ungünstig. Deutschland muss international attraktiver und wettbewerbsfähiger werden, insbesondere bei der Gewinnung von Fachleuten im Ingenieurwesen und IT-Bereich. Dazu gehören die Vereinfachung von Anerkennungsverfahren und die kurzfristige Gewährung von Aufenthaltserlaubnissen. Unternehmen sind oft weiter fortgeschritten als die Politik bei der Integration von Fachkräften.

Darüber hinaus ist es wichtig, die vorhandenen Fachkräfte bestmöglich einzusetzen. Dazu gehört die Entschlackung der Bürokratie, die Fachkräfte unnötig bindet und von anderen Einsatzmöglichkeiten abhält. Beispielsweise stellen ausufernde Berichtspflichten im Bereich Nachhaltigkeit und Lieferketten einen Standortnachteil dar.

9. Förderung der Innovationskraft in der Logistik

Die Forschung und Stärkung der Innovationskraft sind entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen in der Logistik zu verbessern. Angesichts der Ressourcenknappheit in Deutschland ist dies von großer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Landes. Die Innovationskraft Deutschlands ist laut Global Innovation Index seit 2019 relativ stabil mit einem steigenden Trend. Dieses Potenzial sollte stärker genutzt werden, insbesondere für Innovationen in der Logistik. Dafür ist eine stärkere Einflussnahme auf die Inhalte und Rahmenprogramme von Forschungsprojekten beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder ein größeres Forschungsbudget im Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) erforderlich. Eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Rahmen der Digital Hub Initiative könnte ebenfalls die Innovationskraft der Logistik vorantreiben.

Innovation ist für die Logistikbranche immer wichtiger geworden und ein wesentlicher Hebel für die Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere die Digitalisierung, einschließlich Künstlicher Intelligenz, treibt diese Entwicklung voran. Die konsequente Nutzung dieser modernen Technologien erfordert einen verstärkten Fokus, attraktive Rahmenbedingungen und effektive Netzwerke, in denen Pilotanwendungen entwickelt und anschließend schnell skalierbar sind.

Es ist zu beachten, dass die dominierenden Trends wie Digitalisierung und KI ein erhebliches Potenzial für die Logistik bieten. Durch Digitalisierung können schnittstellenreiche Systeme wie die Logistik effizienter betrieben werden, da administrative Prozesse automatisiert werden können. KI-gestützte Systemanalysen können Tools zur Entscheidungsunterstützung liefern, um Systeme frühzeitig auf Änderungen auszurichten. Steuerungssysteme und -programme können durch maschinelles Lernen schneller an neue Betriebsparameter angepasst werden. Diese Entwicklungen stehen noch am Anfang. Obwohl das Potenzial nachgewiesen wurde, müssen technische Systeme entwickelt werden, die das Rüstzeug für die Systemgestaltung bieten, und Methoden müssen entwickelt und durch Studien nachgewiesen werden, um eine sichere Funktion auch unter variierenden Parametern und suboptimalen Bedingungen zu gewährleisten.

Obwohl bereits einige Leuchtturmprojekte gestärkt wurden, ist die Forschungsförderung in der Logistiklandschaft immer noch ungleich verteilt. Eine flächendeckende Stärkung ist wichtig, um Kompetenzen und Lösungen bundesweit sicherzustellen.

Die Stärkung der Logistikforschung ist auch aus anderen Gründen wichtig. Zum einen stärkt sie die Relevanz des Wirtschaftsbereichs und wirkt sich positiv auf den Wettbewerb um Nachwuchskräfte in diesem systemrelevanten Wirtschaftszweig aus. Trotz verschiedener Initiativen bleibt die Außenwirkung der Logistik eine Herausforderung. Zum anderen ist die Rolle der Logistik für die Umsetzung einer zukünftigen Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) von zentraler Bedeutung. Neben Aspekten wie Materialwahl und Produktdesign ist die Gestaltung der Stoff- und Warenströme ein zentraler Baustein eines geschlossenen Kreislaufsystems. Die Logistik stellt hierfür grundlegende Funktionalitäten bereit, die noch entwickelt und erforscht werden müssen. Dafür sind umfangreiche Forschungsanstrengungen erforderlich, die nur durch geeignete Fördermaßnahmen zeitnah bewältigt werden können.

Die Herausforderungen für die Logistik waren noch nie größer als heute: Die Kosten steigen ständig, der Fachkräftemangel betrifft auch die Logistikbranche und die aktuelle Absatzschwäche stellt eine zentrale unternehmerische Herausforderung dar. Im Handel sind umwälzende Veränderungen der Vertriebswege mittlerweile Normalität. Daher wird es in Zukunft entscheidend sein, den Volatilitäten und Turbulenzen mit flexiblen und anpassungsfähigen Systemen entgegenzuwirken. Starre Lösungen, die in der Vergangenheit aufgrund des Wettbewerbsdrucks entstanden sind, werden in einer unsicheren Umgebung nicht mehr effizient sein.

3 Die zwölf Kernmaßnahmen zur Umsetzung in Unternehmen

1. Entwicklung von Roadmaps für die Energieeffizienz im Unternehmen unter Berücksichtigung von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. Dies beinhaltet Themen wie Ladeinfrastruktur, Energiegewinnung und andere innovative Ansätze jenseits der herkömmlichen PV-Anlagen und LED-Beleuchtung. Unternehmen sollten gemeinsam mit anderen Akteuren wie Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern Investitionen teilen und Projekte in Kooperation umsetzen, um die Herausforderungen der Energiewende zu bewältigen.
2. Verstärkte Investitionen in Digitalisierung, Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen, insbesondere in KI und Robotik, um die Produktivität zu steigern und den Bedarf an Arbeitskräften mittelfristig zu reduzieren. Es ist wichtig, den Mitarbeitenden die Angst vor Arbeitsplatzverlust durch KI zu nehmen und sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Gleichzeitig sollten Unternehmen attraktive Jobprofile in der Logistik schaffen, um qualifizierte Fachkräfte anzuziehen.
3. Unternehmen sollten den Fokus auf Themen wie Leistungsbereitschaft, "Purpose", wertorientiertes Handeln und Nachhaltigkeit legen. Es ist wichtig, dass Unternehmen ihre Werte aktiv leben und vermitteln, um sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Insbesondere in der Logistikbranche, die vor großen Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit steht, können Unternehmen mit einem klaren Purpose und Nachhaltigkeitsfokus punkten. Gleichzeitig sollten Unternehmen ihre Weiterbildungsangebote modernisieren und den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich den Veränderungen anzupassen.
4. Unternehmen sollten Plattformen etablieren, um Kapazitäten und Beschäftigte bei Schwankungen auszutauschen. Dies ermöglicht eine optimale Auslastung der bestehenden Infrastrukturen und vermeidet den "Bullwhip"-Effekt. Durch den Austausch von Informationen und Prognosen können Engpässe vermieden und Lösungen gemeinsam gefunden werden.
5. Etablierung eines professionellen Risikomanagements zur Steigerung der Resilienz in volatilen Zeiten. Unternehmen sollten Risikoanalysen durchführen und adäquate Werkzeuge einsetzen, um sich auf Veränderungen in den Lieferketten vorzubereiten. Insbesondere vor dem Hintergrund des Supply Chain Due Diligence Act und des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes ist ein effektives Risikomanagement unerlässlich.
6. Bündelung von Mengen und partnerübergreifende Abstimmung der Anlieferungen zur optimalen Auslastung der bestehenden Infrastrukturen. Unternehmen sollten kooperativ zusammenarbeiten, um Infrastrukturen effizienter zu nutzen und gemeinsam zu entwickeln. Dies erfordert eine größere Koordination, bietet aber die Möglichkeit, Infrastrukturen besser zu nutzen und zu entwickeln.
7. Entwicklung einer Strategie für eine höhere IT-Sicherheit und einen Notfallplan. Unternehmen sollten Maßnahmen ergreifen, um sich vor Cyberangriffen zu schützen und im Falle eines Angriffs schnell reagieren zu können. Dies umfasst Investitionen in die IT, Schulungen, Richtlinien und die Einstellung von Experten.
8. Entwicklung einer Roadmap zur Erreichung der Klimaneutralität im Unternehmen. Unternehmen sollten Maßnahmen zur Reduzierung von CO₂-Emissionen entwickeln und umsetzen. Dies erfordert ein funktionierendes Steuerungssystem auf Basis relevanter ESG-KPIs und eine kontinuierliche Überprüfung des Geschäftsmodells im Hinblick auf ESG-relevante Optimierungen.

9. Umsetzung von Standards für Verpackung und Produkteigenschaften zur Förderung der Circular Economy und des Postponements. Unternehmen sollten Produkte so gestalten, dass sie zu weniger Müll, weniger Überproduktion und längerer Haltbarkeit führen. Dies erfordert eine Standardisierung bei der Produktentwicklung und ermöglicht Individualisierung durch Postponement.
10. Berücksichtigung des Einflusses klimatischer Veränderungen auf den operativen Betrieb und die Anforderungen der Finanzwirtschaft. Unternehmen sollten bei ihren Entscheidungen die Auswirkungen des Klimawandels berücksichtigen, sowohl in Bezug auf die Gestaltung von Gebäuden als auch auf die logistische Nachfrage.
11. Etablierung der Logistik als attraktive Alternative zu traditionellen Arbeitgebern durch geeignete Kampagnen und Initiativen vor Ort. Unternehmen sollten die Vorteile der Logistikbranche hervorheben und die Attraktivität des Berufsfeldes steigern.
12. Steigerung der Offenheit gegenüber Veränderungen und Zusammenarbeit mit Partnern. Unternehmen sollten gemeinsame Ziele definieren, Transparenz schaffen und Standards entwickeln, um den Herausforderungen des digitalen, energie- und klimawandelns zu begegnen. Dies erfordert eine unternehmensspezifische Roadmap und eine gute Balance zwischen Stabilität und Wandel.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist entscheidend, um den Herausforderungen der heutigen Zeit zu begegnen und die Logistik zukunftsfähig zu machen. Unternehmen sollten ihre Strategien entsprechend anpassen und die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren suchen, um gemeinsam Lösungen zu finden.

4 Aktuelle Zusammenstellung des Expertenkreises

- Berit Börke, PARTNER FOR PIONEERS GmbH
- Dieter Braun, AUDI AG
- Ralf Busche, BASF AG
- Dr. Andreas Froschmayer, DACHSER SE
- Gerd Hailfinger, Geberit AG
- Gerritt Höppner-Tietz, hagebau Logistik GmbH & Co. KG
- Dr. Christian Jacobi, agiplan GmbH
- Prof. Dr. Christian Kille, THWS
- Wolfgang Lehmacher
- Antje Lochmann, GEODIS FF Germany GmbH & Co KG
- Markus Meißner, AEB SE
- Michael Müller, Müller – die lila Logistik SE
- Prof. Dr. Alexander Nehm, DHBW Mannheim
- Dr. Martina Niemann, DB Cargo AG
- Karsten Obert, ehemals Rhenus SE
- Dr. Torsten Rudolph, Rudolph Logistik Gruppe GmbH
- Prof. Dr. Thorsten Schmidt, TU Dresden
- Martin Schmitt, Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG
- Arnold Schroven, Schroven Consulting GmbH
- Dr. Martin Schwemmer, ehemals BVL e.V.
- Dr. Stefan Schwinning, Miele & Cie
- Harry Seifert, Seifert Logistics GmbH
- Lars Siebel, REWE Group
- Prof. Dr. Michael Sternbeck, dm - drogerie markt GmbH
- Dr. Steffen Wagner, KPMG AG
- Michael Wegener, Commerzbank AG
- Jürgen Wels, ehemals Porsche Logistik Gesellschaft (PLOG)
- Kerstin Wendt-Heinrich, TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG
- Patrick Wiedemann, Reverse Logistics Group
- Prof. Dr. Peer Witten, Otto Group