

# **GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN**

zur Prognose der Entwicklung des  
Logistikstandortes Deutschland



# **LOGISTIK 2025**

## **Vorbereitung auf eine neue Weltordnung**

*Ergebnisse des Herbstgipfels 2024*

**Zusammenfassung**

---

Unterstützt von:

**AEB**

**DVZ**  
Deutsche Verkehrs-Zeitung

Dieses Dokument ist eine Zusammenfassung des Jahresberichts der Logistikweisen 2025, 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 zu 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 die Formulierung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen.

Zu diesem Zweck finden zwei Gipfeltreffen pro Jahr statt. Die jeweiligen Ergebnisse, die Methodik und Fachartikel zu Schwerpunktthemen sind in einer Zusammenfassung auf unserer Website <https://logistikweisen.de> kostenlos zugänglich und werden über den Medienpartner DVZ (Deutsche Verkehrs-Zeitung) sowie weitere Presseorgane veröffentlicht. Die einzelnen Aufsätze und Beiträge werden vom Expertenkreis selbst 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 Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, Geschäfts- oder Bereichsleitungen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen. Die Expertinnen und Experten aus der Praxis werden durch in ihrem Themengebiet anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler komplettiert.
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 dem Expertenkreis. Potenzielle Mitglieder bedürfen ausreichender Empfehlung, sollten den genannten Kriterien entsprechen 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 eines Jahres. Die Entsendung eines Vertreters oder einer Vertreterin 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

Als wir im Frühjahr und Herbst 2024 getagt haben, um die Prognose zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik zu entwickeln, haben wir bereits mit – neutral ausgedrückt – dynamischen Zeiten gerechnet. Der Ausgang der Wahl in den USA war schon damals unkalkulierbar. Auch die Ampelregierung in Deutschland war durch einen instabilen Eindruck geprägt. Dass das befürchtete und sogar als „landslide victory“ bezeichnete Wahlergebnis in den USA mit einem Bruch der Ampelkoalition am gleichen Tag zusammenfiel, hat dann doch überrascht. Eine Prognose aufzustellen, ist damit noch herausfordernder. 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. Wie die Jahre zuvor bleiben wir bei dem Ansatz, neben der bekannten nominalen Entwicklung inkl. der Kosten- und Preisentwicklung auch die reale Veränderung abzubilden. Auch wenn bisher aus unserer Sicht leider noch keine Forschungseinrichtung diese immer wichtiger werdende reale Entwicklung misst, versuchen wir, dies mit unseren „Bordmitteln“ zu realisieren. Denn seit dem Jahr 2019 zeigt sich, dass sich die reale Veränderung deutlich von der nominalen unterscheidet. Dieser Umstand, auch „Logistik-Inflation“ genannt, wurde und wird weiterhin von besonderen Faktoren wie den Fachkräftemangel oder auch spezifischen wie die Maut in der Hinsicht beeinflusst, dass die Kostensteigerungen weiterhin deutlich über den realen Zuwächsen liegen.

Dies führt dazu, dass die quantitativen Aussagen nicht nur mit einem Korridor zu belegen sind, um die Unsicherheit zu verdeutlichen. Auch sollten die konkreten Aussagen der Prognose nicht ohne die qualitativen Analysen genutzt werden. Sie geben der „nackten“ Zahl mit ihrer aus einer Prognose resultierenden naturgemäßen Ungenauigkeit einen Kontext. Damit ist es nicht nur möglich, dass die Einschätzung nachvollziehbar wird. Auch ist es möglich, sie an aktualisierte oder alternative Erwartungen sowie an die konkreten Rahmenbedingungen im Unternehmen oder Markt anzupassen. Dafür ist die Methode ausreichend transparent beschrieben. Im Zweifel stehen die Autorinnen und Autoren selbstverständlich bei Rückfragen zur Verfügung.

In einem solchen Umfeld ist es deshalb notwendig, dass erfahrene Marktteilnehmende aus unterschiedlichsten Bereichen der Logistik 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 Erfahrungen aus dem breiten Feld der gesamten Logistik in Deutschland Einschätzungen zur Lage und zur weiteren Entwicklung zu vermitteln, damit alle Akteure am Logistikstandort Deutschland auf Basis einer fundierten Analyse ihre Entscheidungen für die Zukunft treffen können. Denn ohne Daten und Fakten sowie deren Interpretation bleiben Aussagen nur Meinungen.

In diesem Jahresbericht haben wir uns auf die wirtschaftliche Bewertung der Lage und der Entwicklung konzentriert, um einerseits konkretere Inhalte für die Unternehmen der Logistik bieten zu können. Andererseits soll auch die Politik ein klareres Bild davon erhalten, was die Praxis bewegt, wie sie an die aktuellen Herausforderungen herangeht und welche Leistungen die Unternehmen erbringen, um die Wirtschaft und Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes „am Laufen zu halten“. Wir erhoffen uns damit, dass nicht nur das für die Logistik verantwortliche Bundesministerium für Verkehr (zum Redaktionsschluss am 31.12.2024 das Bundesministerium für

Digitales und Verkehr) Interesse an unseren Ergebnissen zeigt, sondern auch die für die Logistik ebenso relevanten Bundesministerien für Wirtschaft und auch für Arbeit.

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 an 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 2025. 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 Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2024 und eine Prognose für das Jahr 2025 in der Zusammenfassung

## 1.1 Die Situation für das Jahr 2024

Aktuell wird davon ausgegangen, dass das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) in 2024 stagniert.<sup>1</sup> Dies reflektiert die schwierige Situation, in der sich die deutsche Wirtschaft weiterhin befindet. Der Produktionsindex des verarbeitenden Gewerbes befindet sich weiter im Abschwung. Dies weist darauf hin, dass die in der Mautstatistik abgebildeten Fahrzeuge kapazitätsmäßig weniger ausgelastet sind. Damit ist zu erwarten, dass die reale Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland im negativen Bereich liegen wird.

Auch der private Konsum weist nicht darauf hin, dass die Schwäche des verarbeitenden Gewerbes ausgeglichen werden kann. Nach den aktuellen Daten des HDE ist der Umsatz im Einzelhandel wieder um rund 0,4 Prozent gestiegen. Dies spiegelt jedoch nicht die Mengenentwicklung wider, sondern die Preisveränderungen. Bei einer Inflationsrate von 2,2 Prozent ist also auch die Nachfrage der Privathaushalte real zurückgegangen. Auch wenn die höheren Löhne angekommen sein sollten, bleiben die Verbraucherinnen und Verbraucher sparsam (die Sparquote ist ein weiteres Jahr gestiegen).

Aus diesen Gründen bleibt die Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik bei real –3,0 Prozent (weiterhin mit einem Unsicherheitskorridor von +/-1 Prozentpunkt)<sup>2</sup>.

## 1.2 Die Prognose für das Jahr 2025

Unsere Prognose für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland umfasst zwei Kerndaten:

### 1. Die Prognose der realen Entwicklung

Aus den Veränderungen der **Mengen** und **Produktivität** lässt sich das reale Wachstum ermitteln. Dabei bildet die Veränderung der Mengen pro Branchencluster die Veränderung der zu bearbeitenden logistischen Objekte bzw. Aufträge ab. Die Produktivität wiederum korrigiert diese Entwicklung 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.

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. die Zusammenstellung auf <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/alle-prognosen-konjunktur-deutschland-2024-und-2025-tabelle-auf-einen-blick-dez/>, abgerufen am 28.11.2024.

<sup>2</sup> Aufgrund dessen, dass die meisten für die Logistik relevanten Basisdaten wie z. B. die Transportmengen und -leistungen erst deutlich später veröffentlicht werden, kann keine genauere Hochrechnung erfolgen. An dieser Stelle muss abermals darauf hingewiesen werden, dass die Messung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2024 frühestens im Herbst 2025 veröffentlicht wird und diese nur einen nominalen Wert widerspiegelt.

## 2. Die Prognose der nominalen Entwicklung

Die Veränderungen der **Faktorkosten** und **Preise** kommen hier zum Ergebnis der realen 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.

Die in unserem Jahresbericht zusammengestellten und hier zusammengefassten Aussagen beziehen sich auf die folgenden Eingrenzungen:

1. **Die Einflussfaktoren und die daraus resultierenden Effekte beziehen sich auf das Jahr 2025.** Marginale Veränderungen, die erst in mehreren Jahren merklich zum Tragen kommen, werden zu gegebenem Zeitpunkt quantitativ thematisiert. Qualitativ erfolgt deren Bewertung bereits jetzt, wodurch diese in den Handlungsempfehlungen abgedeckt sind.
2. **Es wird der gesamte Wirtschaftsbereich Logistik betrachtet.** Deshalb können sich in einzelnen Bereichen der Logistik Effekte ergeben, die von der hier formulierten Gesamtaussage stark abweichen.

Im Folgenden sind die Kernergebnisse zum Verlauf des Jahres 2025 kompakt zusammengefasst. Detaillierte Beschreibungen zur qualitativen Einschätzung der Lage des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland sind im Anschluss in einer Zusammenfassung zu finden.

### Zusammenfassung Mengenentwicklung:

Eine Erholung bei den **Bauaktivitäten** wird nicht erwartet, da die Bauanträge und -genehmigungen weiterhin keinen Aufwärtstrend zeigen.

Die Nachfrage im **Maschinenbau** stabilisiert sich, der Rückgang der Auftragseingänge konnte aufgehalten werden.

Die **Chemiebranche** wird bestenfalls stagnieren. Es gibt aktuell keine belastbaren Hinweise auf eine Trendwende, da die Energiekosten im Vergleich weiterhin zu hoch sind. Die leichte Erholung bzw. Stabilisierung der Aufträge weist darauf hin, dass die Talsohle erreicht sein könnte.

In der **Automobilindustrie** zeigt sich in Summe ein deutlicher Zuwachs in den Auftragseingängen im letzten Halbjahr 2024. Dies wird tendenziell nicht zu einem ähnlichen Produktionszuwachs in 2025 führen, sodass auch hier eine Stagnation zu erwarten ist.

Die Nachfrage nach **Gütern des täglichen Bedarfs** wird mengenmäßig leicht zulegen.

Die leichte Zunahme bei den **Gebrauchsgütern der Privathaushalte** im letzten Quartal 2024 aufgrund der Lohnzuwächse wird sich in 2025 nicht fortsetzen. Die steigende Sparquote und die wachsende Arbeitslosigkeit deuten auf vorsichtige Privatinvestitionen hin.

In der **Elektronikbranche** signalisieren die Zeichen aufgrund der wachsenden Digitalisierung weiterhin leichtes Wachstum.



**Zusammenfassung Produktivitätsveränderungen:**

Die Industrie- und Handelsunternehmen stehen unter hohem Wettbewerbsdruck und fordern verstärkt Kostenreduzierungen seitens der Logistik. Dies wird durch **Produktivitätssteigerungen** angestrebt, weswegen trotz der aktuellen Lage relativ viele Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung der Logistikprozesse fließen.

**Zusammenfassung Faktorkostenentwicklung:**

Die **Personalkosten** sind auch 2025 der größte Kostentreiber. Auch wenn die Arbeitslosenquote steigt, ist ein hoher Aufwand zu leisten, um an adäquate Arbeits- und Fachkräfte zu kommen.

Wie erwartet sind die **Treibstoff- und Energiekosten** in 2024 rückläufig gewesen. Aufgrund der verhaltenen Entwicklung der Weltwirtschaft, insbesondere der geringeren Erwartungen in China, sollten die Treibstoff- und Energiekosten in Summe trotz der steigenden CO<sub>2</sub>-Abgabe weiter leicht sinken.

Die Entwicklung bei gemieteten oder selbstentwickelten **Lager- und Logistikimmobilien** des Jahres 2024 wird sich auch 2025 fortsetzen. Auch wenn die Bauunternehmen geringere Preise verlangen, bleibt der Flächenmangel bestehen und das Angebot an modernen Hallen gering. So werden die Kosten steigen, wenn auch weniger stark als in 2024.

**Zusammenfassung Preisentwicklung:**

Die Margen bei den **Straßentransporten** kommen durch das geringe erwartete Wachstum und den Rückgang von Kapazitäten aufgrund von Marktkonsolidierungen in Zusammenhang mit weiterhin wachsenden Kosten unter Druck.

Die **Schieneverkehre** werden in 2025 abermals höhere Preise verzeichnen.

Die **Luftfracht** sollte auch in 2025 eine große Nachfrage erfahren. Die Preise dürften stabil bleiben.

Ebenso ist für den Verkehrsträger **See** aufgrund von schwächelnden Im- und Exporten sowie Überkapazitäten eine stagnierende Preisentwicklung zu erwarten.

Aus diesen einzelnen Einschätzungen ergibt sich als Ergebnis für das Jahr 2025, dass zumindest der Abwärtstrend zu einem Ende gekommen sein könnte. Die Gesamtsituation weltweit ist herausfordernd, weswegen noch keine Erholung wie beim BIP in 2025 erwartet wird.<sup>3</sup> So liegt die Prognose real bei –0,1 Prozent und nominal bei +1,3 Prozent für den Wirtschaftsbereich Logistik in 2025 (jeweils mit einem Unsicherheitsfaktor von +/-1 Prozent, siehe Abbildung 1). Bereits letztes Jahr lag die Prognose des Expertenkreises deutlich unter den damaligen Erwartungen an das BIP für 2024. Da die Vermessung für das Jahr 2024 planmäßig erst im Herbst 2025 veröffentlicht wird, steht eine Validierung dieser nun als Hochrechnung geltenden Zahl noch aus. Es kann jedoch vor dem Hintergrund der weltpolitischen Lage und insbesondere der wirtschaftlichen Situation in Deutschland davon ausgegangen werden, dass sich die Logistik weiterhin schlechter als das BIP

---

<sup>3</sup> Vgl. bspw. die Zusammenstellung auf <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/institute-heben-konjunkturprognosen-an-alle-prognosen-fuer-die-konjunktur-in-deutschland-2024-und-2025-tabelle/>, abgerufen am 20.12.2024.

entwickeln wird. Sobald Deutschland sich aus der Rezession herausgearbeitet hat, wird sich die Logistik erfahrungsgemäß auch real wieder besser als das BIP entwickeln.

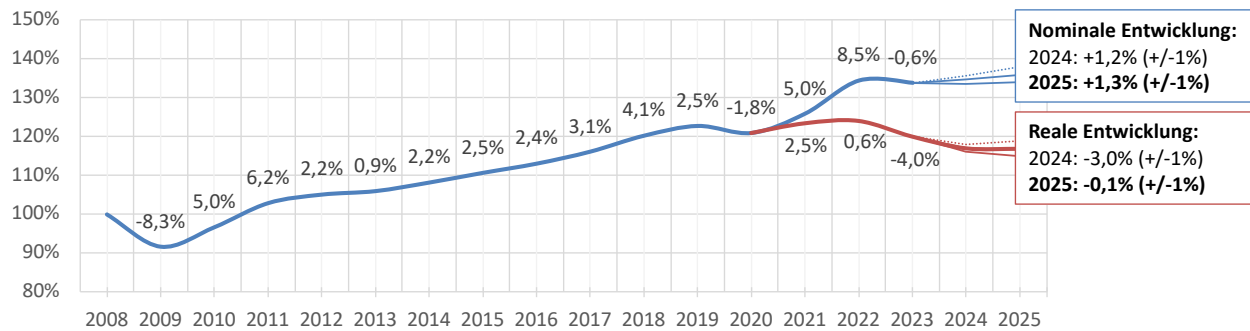


Abbildung 1: Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik mit Prognose für das Jahr 2025<sup>4</sup>

### Einschätzung der Geschäftslage und der Investitionsvorhaben

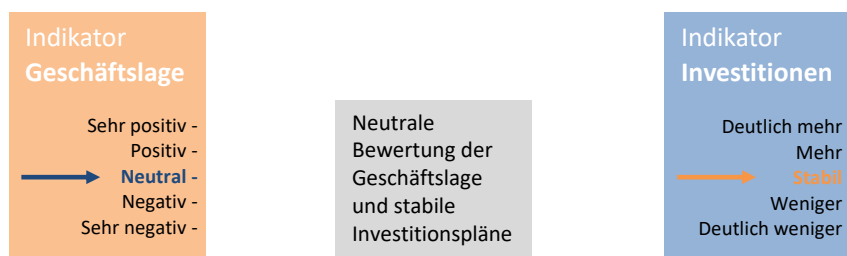


Abbildung 2: Die Einschätzung der Geschäftslage und der Investitionsvorhaben durch den Expertenkreis

<sup>4</sup> Quelle der nominalen Entwicklung bis 2024: DVZ Nr. 43, 22.10.2024, S. 4. Die Methodik der Berechnung nach Fraunhofer SCS wurde angepasst, sodass die Jahresentwicklungen ggf. nicht mehr vergleichbar sind. Bis zum Redaktionsschluss dieses Berichts am 31.12.2024 ist die Methode für die Messung noch nicht veröffentlicht. Zur Methode für die reale Entwicklung und die Prognosen vgl. Kille/Meißner 2023, S. 21 ff.

## 2 Differenzierte Bewertung der aktuellen Lage und Handlungsoptionen für die Zukunft

### 2.1 Die Logistik muss in einem vierdimensionalen Raum navigieren

In den letzten Jahren wurde in den meisten Diskussionen von einer Triple Transformation gesprochen.<sup>5</sup> Die anhaltende Rezession, die auch in 2025 nach aktuellen Erkenntnissen eher in eine Stagnation übergehen wird (siehe Abbildung 1), erweitert den Betrachtungsrahmen. Um die Komplexität zu verdeutlichen, wird ein vierdimensionaler Raum als Bild gewählt, in dem sich die Logistik und ihre Unternehmen aktuell bewegen müssen:

#### **Dimension #1:** Dekarbonisierung

Die Herausforderung, die der Klimawandel mit sich bringt bzw. bringen wird, ist seit Jahrzehnten bekannt. Mit dem Eintritt der Partei Bündnis 90/Die Grünen in die Bundesregierung 1998 bekam der Umwelt- und Klimaschutz eine größere Relevanz. Die folgenden Bundesregierungen haben daran festgehalten und Ziele formalisiert und konkretisiert. Somit ist das Erreichen der Klimaneutralität bereits seit langem ein Fakt – nicht erst mit der Verabschiedung der definierten Zeiträume in der EU (2050) bzw. Deutschland (2045). Einzig der Weg dorthin ist nicht klar definiert, sondern bietet auch für die Logistik einen Gestaltungsspielraum. Dieser bedeutet eine gewisse Flexibilität, aber birgt auch große Unsicherheiten bei den Investitionsentscheidungen.

#### **Dimension #2:** Digitalisierung

Die Digitalisierung hat spätestens mit der Definition der vierten industriellen Revolution eine gesteigerte Aufmerksamkeit erfahren. Hierbei ist zwischen dem Einsatz von IT-Werkzeugen seit den 1980er Jahren und der Digitalisierungswelle seit der Jahrtausendwende zu unterscheiden. Mit der Vernetzung und den damit einhergehenden neuen Geschäftsmodellen wurde aus dem Werkzeug ein Hebel zur Disruption.<sup>6</sup> Neue Technologien und intelligente Lösungen ermöglichen damit, dass die Logistik produktiver und wettbewerbsfähiger werden kann. Dies erfordert insbesondere in Zeiten der Rezession mutige Investitionsentscheidungen, die die Unternehmen dabei unterstützen, auf der einen Seite in einem härteren Wettbewerbsumfeld konkurrenzfähig und auf der anderen Seite für die Zukunft gerüstet zu sein.

#### **Dimension #3:** Demografischer Wandel

Die aktuellen Erhebungen zeigen auch weiterhin: Der Personalmangel wird sich insgesamt nicht entspannen. Auch wenn es den Anschein macht, dass in manchen Bereichen der Logistik die Not geringer ist, zeigt sich in anderen der Druck weiterhin hoch. Außer an Fahrpersonal<sup>7</sup> besteht ein hoher Bedarf insbesondere an IT-Fachkräften, um die Möglichkeiten der Digitalisierung zu heben. Dies liegt nicht nur an den höheren Abgängen in den Ruhestand im Vergleich zu den Neuzugängen aus der Ausbildung (insbesondere bei Fahrpersonal)<sup>8</sup>, sondern auch an der geringeren

---

<sup>5</sup> Vgl. von See et al. 2024. Auch in den Ergebnissen des Frühjahrsgipfels 2024 wurde noch von einer Triple Transformation geschrieben (vgl. die Unterlagen auf <https://logistikweisen.de/de/ergebnisse.php>).

<sup>6</sup> Weiterhin sind Werkzeuge der Digitalisierung ein wichtiges Mittel zur Optimierung von Prozessen. Jedoch zeigen sich in der Logistik mit dem Aufkommen von digitalen Speditionen und Plattformen, dass auch digitale Formen der logistischen Geschäftsmodelle möglich sind.

<sup>7</sup> Vgl. Kille et al. 2023.

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S. 15.

Attraktivität der Logistik als Arbeitsplatz<sup>9</sup>, gepaart mit dem gesteigerten Bedarf in anderen Wirtschaftszweigen. Um für Talente und Fachkräfte attraktiver zu werden, sind die Verantwortlichen in den Logistikunternehmen und -abteilungen angehalten, einen Wandel in der Unternehmenskultur und dem Arbeitsumfeld anzustoßen.

#### Dimension #4: De-Risking

Zu den drei bekannten Dimensionen gesellt sich die vierte des De-Risking, die auch im Kontext von VUCA<sup>10</sup> oder ähnlichen Akronymen herausgestellt wird<sup>11</sup>. Der Umgang mit zahlreichen Ereignissen wie Störungen der Transport-, Logistik- und Lieferketten hat sich zu einem notwendigen Leistungsbereich der Logistik entwickelt. Aus diesem Grund sind Risikomanagement, Kapazitätsplanung, IT-Sicherheit, Resilienzanforderung etc. stärker in den Fokus zu rücken und Angebote zu entwickeln, damit die Industrie- und Handelsunternehmen wettbewerbsfähig bleiben und der Standort Deutschland zukunftssicher aufgestellt ist.

Die Logistik ist es gewohnt, in einem dreidimensionalen Raum zu manövrieren. Übersetzt bedeutet dies, dass die Akteure der Logistik drei Herausforderungen aufgrund ihrer Flexibilität, Kreativität und Leistungsbereitschaft managen können. Seit einigen Jahren hat sich die Komplexität jedoch vergrößert, sodass der Umfang der zu bewältigenden Herausforderungen manche Akteure überfordert. Die folgende Umfeldanalyse soll eine Orientierungshilfe bieten.

## 2.2 Vorgehensweise und Zusammenfassung der Bewertung des aktuellen Umfelds

Für die Umfeldanalyse des Wirtschaftsbereichs Logistik wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt, bei dem die bekannte Strukturierung nach STEEP angewendet wird (siehe Abbildung 3). Dabei steht „S“ für Society (Gesellschaft), „T“ für Technology (Technologie), „E“ für Economy (Wirtschaft), „E“ für Ecology (Ökologie) und „P“ für Politics (Politik). Zunächst wurde die aktuelle Lage bewertet, um daraufhin die zu erwartenden Veränderungen zu beschreiben (siehe Abbildung 4).

Die Zusammenfassung der Bewertung lautet:

**Gesellschaft:** Die Logistik ist gleichermaßen vom gesellschaftlichen (Werte-)Wandel betroffen und handelt entsprechend, indem sie Arbeitsbedingungen modernisiert (Unternehmensebene) und Imagekampagnen initiiert (Wirtschaftszweige), um ihre Attraktivität zu steigern. Auch wenn die meisten Wirtschaftszweige mit diesen Herausforderungen umzugehen haben, bedarf es in der Logistik größerer Anstrengungen, um das notwendige Personal vorzuhalten. Deshalb wird der Arbeits- und Fachkräftemangel sich in der Logistik nicht entspannen.

**Technologie:** Die Automatisierung der Logistik in Deutschland ist nicht nur führend, weil die Arbeitskosten im Vergleich hoch sind. Auch kommen die größten Anbieter und Innovationsführer aus Deutschland. Auf diesen Wettbewerbsvorteil kann der Logistikstandort Deutschland setzen und die Position der Unternehmen im weltweiten Wettbewerb stärken. Jedoch besteht in der Digitalisierung noch großer Aufholbedarf, um alle Potenziale heben zu können. Dabei ist nicht nur

---

<sup>9</sup> Bei den attraktivsten Arbeitgebern (<https://r.statista.com/de/employers/deutschlands-beste-arbeitgeber-2024/ranking/>, abgerufen am 28.11.2024) findet sich unter den ersten hundert Unternehmen keines aus der Logistik. Auch im Länderbericht 2024 der Randstad Employer Brand Research ist die Logistik nicht in den Top 10 der attraktivsten Wirtschaftszweige zu finden (im Länderbericht 2023 wurde sie auf Platz 17 gelistet).

<sup>10</sup> Bereits 1987 erstmals am US Army War College erwähnt (<https://usawc.libanswers.com/faq/84869>, abgerufen am 28.11.2024).

<sup>11</sup> So existieren neben VUCA auch BANI, RUPT, TUNA etc., die sich in der Fachwelt bisher nicht durchgesetzt haben.

die Zahl der Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen oder Werkzeugen zu klein. Auch fällt es in diesem Bereich dem von neuen Unternehmen (Start-ups) geprägten Marktbereich schwer, erfolgreiche „Einhörner“ zu generieren, da dafür zu wenig Kapital bereitgestellt wird. Wenn die bestehenden Potenziale an logistischen Innovationen in etablierten Unternehmen, neuen Start-ups und Forschungseinrichtungen durch mehr Unterstützung gehoben werden, wird die deutsche Logistik weltweit ihre Führungsposition in diesem Bereich behaupten.

**Wirtschaft:** Nach zwei Jahren der Rezession sollte die Talsohle erreicht sein. Die Logistikinvestitionen nehmen wieder zu, insbesondere um die Produktivität zu steigern. Damit positionieren sich die Unternehmen für den Aufschwung, um im Aufschwung ihren Kunden eine höhere Leistungsfähigkeit zu bieten. Trotzdem wird der Strukturwandel sich kurzfristig nicht positiv auf die deutsche Wirtschaft und damit die Logistik auswirken. Die wegfallenden Mengen aus der Industrie können nicht schnell durch höherwertige Dienstleistungen kompensiert werden. Aus diesem Grund wird sich die Wirtschaft in Deutschland durch den Rückgang der Nachfrage sowohl im Inland als auch in den Exportmärkten weiterhin schwach entwickeln, wie dies die Prognose verdeutlicht (siehe Abbildung 1).

**Ökologie:** Der Wirtschaftsbereich Logistik steht grundsätzlich nicht für eine führende Rolle auf dem Weg der Klimaneutralität. Dafür ist hauptsächlich der Güterverkehr verantwortlich.<sup>12</sup> Dagegen sind neu errichtete Logistikstandorte bereits heute hochgradig nachhaltig.<sup>13</sup> Dass der Wirtschaftsbereich Logistik in Summe bei der Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen hintenansteht, liegt hauptsächlich an dem gebremsten Umstieg auf alternative Antriebe aufgrund der Rahmenbedingungen. Förderungen sind reduziert worden. Aber auch die Hersteller können nicht ausreichend geeignete Fahrzeuge anbieten. Tendenziell sollten sich die Rahmenbedingungen mittelfristig in Summe verbessern.

**Politik:** Es wurden in den letzten Jahren zahlreiche Maßnahmen getroffen, die Investitionen in die Infrastruktur fördern und damit den Wirtschaftsbereich Logistik unterstützen. Viele politische Entscheidungen weisen in die richtige Richtung. Mit dem Bruch der Ampelregierung hat sich die Unsicherheit bei den politischen Rahmenbedingungen, die bereits seit dem Angriffskrieg Russlands hoch war, weiter verstärkt. Zumindest kurzfristig wird die Situation instabil bleiben, bis eine neue Bundesregierung gebildet wurde und die ersten Entscheidungen getroffen sind. Effekte werden in 2025 frühestens im zweiten Halbjahr, realistischerweise eher im vierten Quartal zu spüren sein.

---

<sup>12</sup> Vgl. Agora Energiewende 2025, S. 10 ff.

<sup>13</sup> Vgl. bspw. die Einreichungen zum Logix Award, zu finden unter <https://www.logix-award.de/award/preistraeger/>, abgerufen am 31.12.2024. Vor allem wenn Logistikimmobilien Bestandteil von Fonds sind, werden besonders hohe Anforderungen an die Nachhaltigkeit gestellt.



Abbildung 3: Zusammenfassung der STEEP-Umfeldanalyse

In Summe wird sich die Situation des Umfelds eher verbessern, zumindest nicht verschlechtern (siehe Abbildung 4). Der Wirtschaftsbereich Logistik ist in der „Technologie“ bereits gut aufgestellt und kann tendenziell noch besser werden. Aufgrund der aktuell fehlenden Unterstützung im ökologischen Bereich wird die Situation in Summe als schlecht eingeschätzt (abgesehen von Logistikimmobilien). Es wird jedoch damit gerechnet, dass sich mit dem Regierungswechsel die Situation verbessert. Dies ist auch der Grund dafür, dass die Erwartungen an die politischen Rahmenbedingungen positiver ausfallen. Damit wurde bereits gerechnet, bevor die Ampelregierung zu Bruch gegangen ist. Wirtschaftlich wird mit keiner Erholung, jedoch auch mit keiner Verschlechterung gerechnet (wie sich dies bereits in der Prognose in Abbildung 1 widerspiegelt). Es werden weiterhin gesellschaftliche Herausforderungen erwartet, die kurz- bis mittelfristig nicht abklingen werden. Auch wenn der Arbeitsmarkt angespannter ist und die Arbeitslosenquote wächst, werden im Jahr 2025 noch keine positiven Effekte in der Logistik erwartet. Die Unternehmen müssen ihre Unternehmenskultur transformieren, um attraktiver insbesondere für junges Personal zu sein.

So ist die aktuelle Lage herausfordernd und kräftezehrend. Der Arbeits- und Fachkräftemangel sowie der Kulturwandel erfordern ein Umdenken in allen Unternehmen. Die Logistikakteure sind sich dessen bewusst und haben bereits an vielen Stellen Maßnahmen getroffen. Es gibt jedoch noch viel zu tun, insbesondere wenn es um den demografischen Wandel geht.

Auch wurden viele Innovationen pilotiert, zahlreiche Prozesse automatisiert und viele Angebote digitalisiert, wovon die Produktivität der Unternehmen bereits jetzt profitiert. Der Eindruck ist vorherrschend, dass die deutsche Logistik im weltweiten Wettbewerb hier eine gute Position einnimmt.

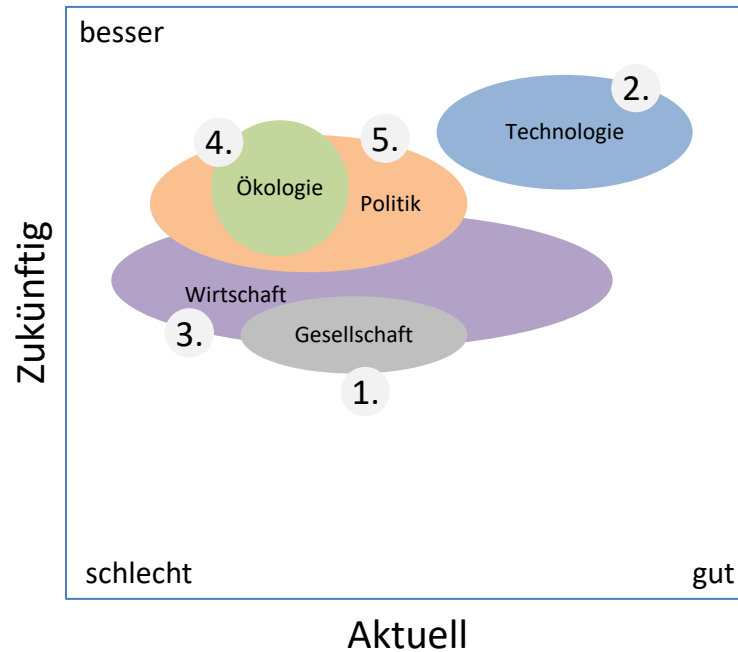


Abbildung 4: Zusammenfassung der Bewertung des Umfelds

Insbesondere die Lage der deutschen Wirtschaft ist nicht nur aktuell schwierig, sondern auch strukturell kritisch. Da die Logistik eine abgeleitete Funktion ist, navigiert sie trotz hoher Qualität und guter Leistungen durch raue Gewässer. Ein Grund ist und bleibt die geopolitische Lage, die extrem volatil und schwer prognostizierbar ist. Auch national sind viele Baustellen vorzufinden.

Die Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität ergeben sich insbesondere im Gütertransport durch eine große Diskrepanz zwischen gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Möglichkeiten, die sich nicht nur durch die Kostenseite ergeben, sondern auch durch fehlende Angebote seitens der Lkw-Hersteller. Dagegen weisen moderne Logistikstandorte bereits heute einen hohen Grad an Nachhaltigkeit auf.

Die Zukunftserwartungen der Akteure der Logistik sind tendenziell optimistisch. Sie sind handlungsbereit und suchen nach Lösungen. Auch wenn die Herausforderungen im Personalbereich bestehen bleiben, wird sich die Situation in der Logistik nicht verschlechtern. Trotzdem wird der demografische Wandel weiter seinen Tribut fordern.

Jedoch haben die Akteure in der Logistik erkannt, dass trotz der aktuellen Lage Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung nicht nur notwendig sind, sondern auch zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Damit baut die Logistik ihre Position aus, auch wenn es 2025 für die Logistikwirtschaft noch nicht besser werden wird. Zumindest scheint die Talsohle erreicht zu sein. Die Kosten werden weniger stark steigen. Die wichtigen Handelspartner wie die USA und China werden weiter an Relevanz verlieren. Auch werden sich die europäische und die globale Wirtschaft besser entwickeln, sodass Hoffnung auf eine Erholung spätestens 2026 besteht.

Weiterhin wird erwartet, dass zukünftig die Rahmenbedingungen insbesondere hinsichtlich des Umstiegs auf alternative Antriebe besser sein werden. Darunter fallen Förderungen und der Infrastrukturausbau sowie die Angebotssituation. Die Politik scheint die Baustellen zumindest teilweise erkannt zu haben, sodass mit besseren Rahmenbedingungen gerechnet werden kann.

### 3 Aktuelle Zusammenstellung des Expertenkreises

- Berit Börke, PARTNER FOR PIONEERS GmbH
- Dieter Braun, AUDI SE
- Ralf Busche, BASF SE
- Dr. Florian Heydenreich, STILL GmbH
- Stefan Hohm, DACHSER SE
- Gerritt Höppner-Tietz, hagebau Logistik GmbH & Co. KG
- Dr. Christian Jacobi, ebp-consulting 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
- Dr. Torsten Rudolph, Rudolph Logistik Gruppe GmbH
- Prof. Dr. Thorsten Schmidt, TU Dresden
- Marc Schmitt, LOXXESS AG
- Arnold Schroven, Schroven Consulting GmbH
- 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
- Kerstin Wendt-Heinrich, TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG
- Patrick Wiedemann, Reverse Logistics Group
- Prof. Dr. Peer Witten, OTTO Group



