

GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN

zur Prognose der Entwicklung des
Logistikstandortes Deutschland

LOGISTIK 2020 **STRUKTUR- UND WERTEWANDEL** **ALS HERAUSFORDERUNG**

Ergebnisse des Herbstgipfels 2019
Zusammenfassung

Eine Herausforderung,
getragen von:

AEB

DVZ
Deutsche Verkehrs-Zeitung

Schirmherrschaft:

 Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

Vorwort des Schirmherrn

des Parlamentarischen Staatssekretärs beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik Steffen Bilger MdB zur Ergebnisdokumentation der „Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland“

Die Logistikweisen, ein Zusammenschluss aus Logistikexperten, haben ihren neuen Jahresbericht vorgelegt. Die Initiative verfolgt das Ziel, die quantitative Entwicklung der Logistik zu prognostizieren. Neben dieser Prognose liefert der Bericht aber auch jedes Jahr interessante Einschätzungen der Fachexperten zu Entwicklungen und Themen der Logistik. Themen, die für die Logistik der Zukunft maßgeblich sind. Diese Einschätzungen sind sowohl für die Logistikwirtschaft selbst ein Gradmesser, ob ausreichend an die Zukunft gedacht wurde als auch eine interessante und nachvollziehbare Lektüre für jeden, der sich für logistische Themen interessiert und engagiert. Es ist zwischenzeitlich bereits der sechste Bericht dieses Gremiums, welches sich jährlich in eine Klausur begibt, um im gemeinsamen Kompromiss zu einem verlässlichen Ergebnis zu kommen. Der Ansatz, den gesamten Wirtschaftsbereich Logistik zu betrachten, ist anspruchsvoll und ambitioniert. Und im Ergebnis ist es erfreulich, dass die Logistikweisen mit einem Wachstum von über 2 Prozent nominal rechnen. Der Logistikbereich entwickelt sich in vielen Sparten, zum Beispiel in der Lebensmittellogistik, schnell. Die Veränderung der Konsumgewohnheiten der Menschen setzt sich fort, bestellte Waren sollen schnell beim Besteller ankommen, online Bestellungen, u.a. von Lebensmitteln, werden stark zunehmen. Dies wirkt sich auf die Logistik aus. Gleichzeitig muss die Logistikwirtschaft mit den hohen Herausforderungen des Klimaschutzes und der Digitalisierung umgehen. In den nächsten Jahren wird sich die Logistikbranche stark verändern und in einer Geschwindigkeit wie nie zuvor. Dabei spielen die verschiedenen alternativen Antriebe eine wichtige Rolle. Die Diskussionen über die Mobilität der Zukunft sind in vollem Gange, aber wir stehen in vielen Bereichen noch immer am Anfang. Der Digitalisierung werden disruptive Qualitäten zugeschrieben und ich bin davon überzeugt, dass dies auch zutrifft, auch wenn die Disruption noch nicht im nächsten Jahr zum Tragen kommen wird. Die Digitalisierung birgt enorme Potenziale, in wenigen Jahren werden Logistikdienstleistungen sehr stark über Plattformökonomien abgebildet werden. Der Bericht der Logistikweisen beleuchtet diese Trends. Die Experten weisen darauf hin, dass sich Beschlüsse, wie der zum Klimapaket, auf die Logistikkosten auswirken. Dies wird so sein, aber das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie ich in meiner Aufgabe als Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik unterstützen die Branche bei dem Wandel. Das BMVI stellt zahlreiche Förderprogramme und Unterstützungsleistungen zur Verfügung, um der Branche diese Veränderungen und Anpassungen zu ermöglichen. Die Welt wird nicht einfacher, sondern komplexer. Die Auswirkungen des Brexit bleiben hoffentlich überschaubar, aber dennoch zeigt sich, dass trotz der wachsenden Nähe durch Internationalisierung und Digitalisierung auch neue Brüche entstehen.

Bei dem großen Thema Fachkräfte zeigt sich immer wieder, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern eine gute Arbeitsatmosphäre zu bieten. Hier kommt die Logistik wieder zu ihrer Basis zurück, weltumspannende Ketten können nur dann reibungslos funktionieren, wenn jeder Einzelne motiviert und gut ausgebildet seinen Beitrag leistet. Die Logistikweisen bringend die Trends auf den Punkt und liefern somit eine wertvolle Unterstützung. Ich danke den Experten für diese Arbeit und wünsche eine erkenntnisreiche Lektüre.

Steffen Bilger MdB

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur
Koordinator 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 unter unserer Internetseite www.logistikweisen.de kostenlos zugänglich und werden über den Medienpartner DVZ 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 kommt und damit die Vielfalt des Wirtschaftsbereichs Logistik hinsichtlich ihrer Akteure widerspiegelt.

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:** Es werden ausschließlich Vorstände, Geschäftsführer oder Bereichsleiter angesprochen. Im Mittelpunkt steht dabei die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen.
3. **Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik sollte nachweisbar sein.
4. **Demografie:** Es wird eine gesunde Mischung aus „jung“ und „erfahren“ sowie „weiblich“ und „männlich“ angestrebt.

Die Mitglieder werden aus dem Expertenkreis vorgeschlagen, bedürfen ausreichender Empfehlung und werden durch die Initiatoren angesprochen. Von den in den Kreis aufgenommenen 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 Steffen Bilger MdB, Parlamentarischer Staatssekretär bei Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik.

Die Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandortes 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

Eine Einschätzung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik ist nicht nur wegen der aufgrund weltpolitischer Spannungen als unsicher eingeschätzten Wirtschaftslage von großer Wichtigkeit. Auch in ruhigeren Zeiten bedarf es einer Bewertung von Trends, Strömungen und Entwicklungen, inwieweit sie relevant oder vernachlässigbar sind, ob sie positiv oder negativ auf die Logistik wirken und was die Einschätzungen schlussendlich bedeuten. So spielen Themen wie Digitalisierung und Personal schon über mehrere Jahre eine wichtige Rolle für alle Akteure des Wirtschaftsbereichs.

Wir freuen uns, dass wir als Kreis der Logistikweisen mit der vorliegenden Ausgabe den mittlerweile sechsten Bericht zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik unserem Schirmherrn Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur Steffen Bilger (MdB) vorlegen können. Damit hoffen wir, dass die Politik, die Wirtschaft und andere Akteure der Logistik Ankerpunkte finden, mit denen sie die Wirkung der Treiber einsortieren können. Wir haben den Eindruck, dass die Kombination aus Wissenschaft und Praxis sowie die breit gefächerte Zusammensetzung des Expertenkreises dafür relevante Einschätzungen und aufhellende Analysen generieren. Dabei stellen aus unserer Sicht sicherlich insbesondere

1. die Zusammenstellung des Expertenkreises,
2. die intensiven Diskussionen auf den Gipfeltreffen und
3. die übergeordnete Zielstellung, den Erfolg des Logistikstandorts Deutschland im Wettbewerb ohne Klientelpolitik zu stützen,

eine einzigartige Konstellation dar.

Die erste Veröffentlichung der Prognose für die Entwicklung der Logistik in Deutschland durch das Gremium erfolgte im Herbst 2014. Wir haben kontinuierlich an der Methode zur Generierung des Prognosekorridors auf analytischem Weg wie auch an der Vorgehensweise bei der Diskussion und der Ableitung der Prognose gefeilt, damit die Ergebnisse präziser, realitätsnäher und pointierter werden. Dabei wurden zahlreiche Hinweise insbesondere aus der Wissenschaft und der Wirtschaft, aber auch aus öffentlichen Institutionen eingearbeitet.

Diese wertvollen inhaltlichen Impulse und Beiträge sind ohne den Expertenkreis nicht realisierbar. Entscheidend ist deshalb, dass die richtigen Personen zusammenkommen, die sich im intensiven Gespräch und in offener Diskussion persönlich und spartenübergreifend engagieren. Ein Leitgedanke ist, Wissenschaft und Wirtschaft, Logistikdienstleister und verladende Unternehmen, Berater und Lieferanten einzubinden, um miteinander und voneinander zu lernen. An dieser Stelle möchten wir uns ausdrücklich bei dem Expertenkreis für die intensive Mitarbeit bedanken, die nicht selbstverständlich ist.

Wir bedanken uns ausdrücklich bei Steffen Bilger MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur, für die Übernahme der Schirmherrschaft. Ein besonderer Dank gebührt den Unterstützern, insbesondere den Autoren sowie der AEB, DVV Media Group und GenussSinn, die sich an dieser Initiative beteiligen und Zeit und Ressourcen investieren.

Christian Kille

Markus Meißner

1 Die Zielsetzung und die Alleinstellungsmerkmale im Detail

Im Mittelpunkt der Zielsetzung steht die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik. Die Initiative zur Bewertung der quantitativen und qualitativen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik hat sich das Ziel gesetzt, die analytische und auf Basis von Daten entwickelte Prognose mit den Einschätzungen der Praxis zusammenzubringen. Dies bedeutet, dass die auf analytischem Weg generierte Prognose¹, die aufgrund der Varianz in den Basisdaten als Korridor angegeben wird, durch Einblicke von ausgewiesenen Experten aus Wissenschaft und Praxis auf ihre Plausibilität geprüft und konkretisiert wird. Dieser Expertenkreis diskutiert auf dem sogenannten „Gipfel der Logistikweisen“² 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 analysiert und bewertet, um daraus die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik abzuleiten.

Die Methode fußt auch zwei Säulen:

Die erste Säule entwickelt eine Prognose auf dem analytischen Weg. Diese entspricht grundsätzlich der Idee des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Bundesregierung.³ Im Gegensatz dazu wird hier jedoch ein Korridor zwischen minimalem und maximalem Wachstum angegeben, der die unterschiedlichen Einschätzungen verschiedener Institutionen abbildet, die Prognosen zu einzelnen Kennzahlen veröffentlichen.

Die zweite Säule wiederum engt den Prognosekorridor über Einschätzungen und Analysen auf eine spezifische Wachstumszahl ein und interpretiert diese qualitativ. Dafür werden ausgewiesene Experten der einzelnen Logistikbereiche eingebunden. Dies zollt der Charakteristik der Logistik Tribut und bindet die Marktteilnehmer in die schlussendliche Aussage über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs ein. Beide Wege werden an dieser Stelle zusammengefasst. In einem separaten Aufsatz findet sich eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise.

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 qualifizierte Einschätzungen zur die qualitativen und quantitativen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in der nahen Zukunft.

Im Weiteren findet sich die Zusammenfassung der Ergebnisse, die im Bericht für das Jahr 2020 ausführlich diskutiert werden. Dieser und alle weiteren Berichte können unter www.logistikweisen.de kostenfrei eingesehen werden.

¹ Eine ausführliche Beschreibung ist im Bericht zum Jahr 2019 zu finden.

² Dieser Titel wurde mit Absicht an die geläufige Bezeichnung der „Wirtschaftsweisen“ für den Sachverständigenrat der Bundesregierung angelehnt.

³ Näheres findet sich unter <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/> sowie in deren Jahresbericht.

2 Die Ergebnisse in der Zusammenfassung

Wie beschrieben erfolgt die Generierung der Prognose über zwei Säulen (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Die analytische Prognose ergibt einen Korridor.⁴

Die zweite Säule der Prognoseerstellung nutzt diese Basis und wird mit qualitativen Einschätzungen der Experten fundiert und interpretiert. Bei den Aussagen sollte jeweils Folgendes berücksichtigt werden:

1. **Die Effekte beziehen sich auf das Jahr 2020 und nicht auf eine mittel- oder langfristige Veränderung.** Dies bezieht sich insbesondere auf Aussagen zu Digitalisierung und zu sich daraus entwickelnden neuen Geschäftsmodellen, deren Wirkung sich erst in den kommenden Jahren herauschälen wird.
2. **Es wird der gesamte Wirtschaftsbereich Logistik betrachtet.** Zwar können in einzelnen Bereichen der Logistik sich stark von der hier formulierten Gesamtaussage abweichende Effekte zeigen. So mag es sein, dass E-Commerce mit sehr hohen Wachstumsraten aufwarten kann. Da es sich hierbei jedoch um ein Segment handelt, das je nach Abgrenzung um die 10 Prozent Anteil am gesamten Wirtschaftsbereich Logistik hat, schlagen sich die Auswirkungen des Wachstums eher in der Nachkommastelle nieder.

2.1 Ergebnis 1: Für 2020 wird mit einem Wachstum in Höhe von +2,2 Prozent nominal und +0,4 Prozent real gerechnet

Trotz aller negativen Entwicklungen, die sich für 2020 abzeichnen, bleibt der Wirtschaftsbereich Logistik mit +2,2 Prozent nominal bzw. +0,4 Prozent real auf Wachstumskurs. Es hat sich gezeigt, dass politische Unsicherheiten und globale Verwerfungen weniger Einfluss haben, als nach den Jahren der Finanz- und Eurokrise befürchtet wurde. Weder das Brexit-Referendum in Großbritannien noch die Politik „America First“ oder die Türkei-Krise haben der deutschen Wirtschaft geschadet. Auch innenpolitische Spannungen wie die Hängepartie der Koalitionsverhandlungen 2017 hatten weniger Einfluss als erwartet.

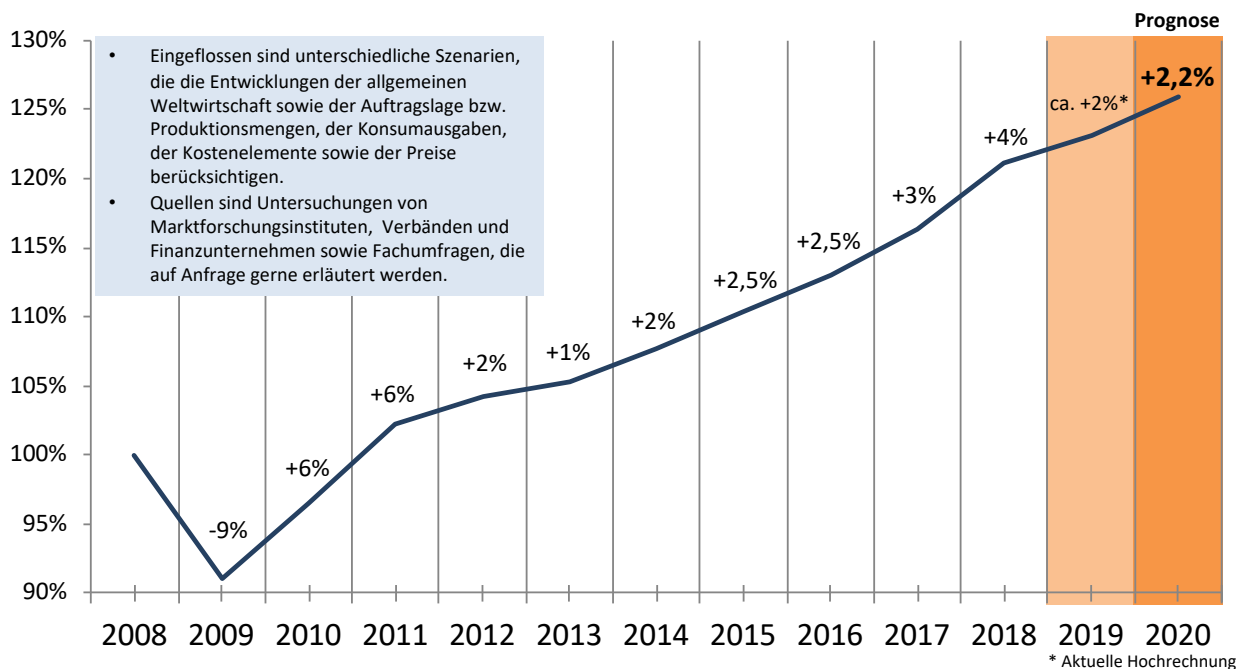


Abbildung 1: Prognose für das Jahr 2020

⁴ Vgl. Ergebnisbericht zum Jahr 2019, S. 123.

Wie auch in den Vorjahren bleibt der Expertenkreis in seinem Ausblick konservativ bzw. vorsichtig und folgt eher den skeptischen Prognosen der OECD als den optimistischeren des DIW. Indikator dafür ist die Stimmung in der Wirtschaft. Laut den Ergebnissen der ifo Konjunkturumfragen im Dezember 2019 sind die Geschäftserwartungen weiterhin deutlich niedriger als in den wachstumsschwachen Jahren 2015 und 2016 (auch wenn im Dezember 2019 ein leichter Aufwind zu erkennen ist). Insbesondere im verarbeitenden Gewerbe zeigen sich wenige Faktoren, die für 2020 einen Boom versprechen. So zeigt der Trend in der Produktion laut den Analysen des Research der Commerzbank vom November 2019 weiterhin nach unten. Sogar das Bauhauptgewerbe stagniert in den Erwartungen, sodass diese Wachstumstütze nicht nur 2019 ausgefallen ist.

2.2 Ergebnis 2: Industrie und Handel, Personal und Arbeitsumfeld, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, Digitalisierung und Automatisierung sowie Neue Geschäftsmodelle und Logistikansätze haben den größten Einfluss auf den Wirtschaftsbereich Logistik in 2020

Im Zuge der Analysen wurden fünf Einflussfaktoren eingegrenzt, die die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs prägen bzw. die zumindest in der öffentlichen Debatte einen hohen Stellenwert für das Wachstum einnehmen (siehe Abbildung). Diese wurden durch den Expertenkreis auf ihre Wirkung in 2020 analysiert, bewertet und in eine Rangfolge gebracht. An dieser Stelle wird nochmals betont, dass die Ergebnisse sich auf die Wirkung in 2020 beziehen und damit keine Aussage darüber treffen, welcher mittel- oder langfristige Effekt für den Wirtschaftsbereich Logistik zu erwarten ist.

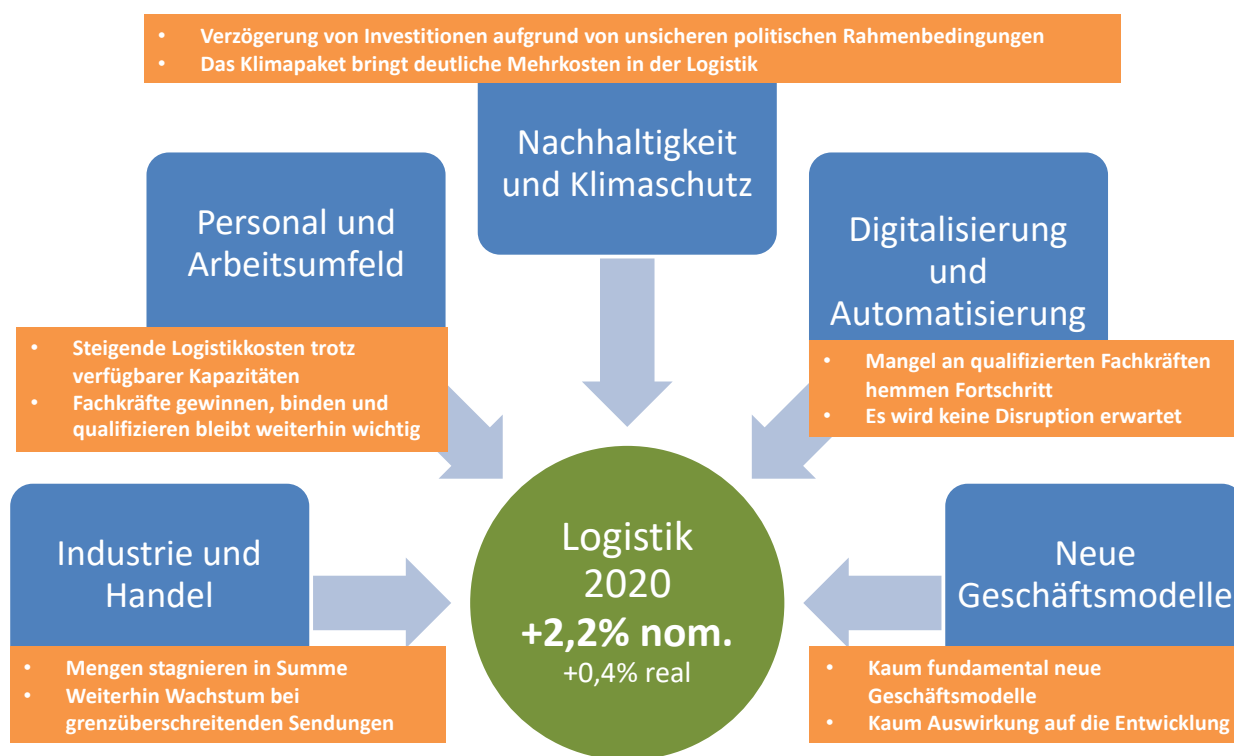


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2020

1. Industrie und Handel:

Die Konjunktur wirkt differenziert auf die Logistik. Während das Bauhauptgewerbe und auch die Konsumgüterindustrie weiterhin tendenziell wachsende Branchen sind, verzeichnen insbesondere der Maschinenbau sowie die Automobil- und Chemieindustrie stagnierende bis abnehmende Mengen. Es wird jedoch kein weiterer Einbruch in der Automobilindustrie wie in 2019

erwartet. Diese Entwicklung gibt der Logistik Zeit, Luft zu holen. **In Summe ergeben sich stabile Mengen.**

Ein Wachstumsfeld bleibt der Export, was auch die aktuellen ifo Exporterwartungen zeigen. Trotz Handelskonflikten werden die internationalen Sendungsmengen damit zunehmen, insbesondere Osteuropa wird davon profitieren. Der Brexit hat in 2020 noch keine Effekte, da sich bis Ende des Jahres nichts ändern wird. Auch wenn sich Anpassungen aus strategischer Sicht ergeben sollten, haben diese einen nur noch geringfügigen Einfluss auf die Gesamtbilanz, da bereits in 2019 die Güterströme aufgrund der vollen Lager verringert wurden. Weiterhin kann der Handelskonflikt zwischen den USA und China tendenziell die Handelsströme zwischen der EU und China zunehmen lassen. Dass es an dieser Stelle zu einer geringer ausgeprägten Entwicklung kommen kann, liegt im Bereich des Möglichen. So weist auf der einen Seite der Luftfracht-Index der WorldACD seit Ende letzten Jahres nach unten. Auch der RWI/ISL-Container zeigte im Dezember eine abnehmende Entwicklung. Beide Verläufe zeigen die Anspannung im Außenhandel und der Weltkonjunktur. Trotzdem können beiden Indikatoren in eine positive oder negative Richtung für 2020 interpretiert werden: Eine optimistische Auslegung wäre, dass 2019 ein schwieriges Jahr war und die Talsohle durchschritten ist. Auch nehmen die Mengen an grenzüberschreitenden innerhalb der EU einen deutlichen größeren Anteil ein (ca. 75 Prozent). Eine pessimistische Interpretation wiederum deutet darauf hin, dass für manche Experten die Luftfracht als Frühindikator dient. Hinzu kommt, dass zu der angespannten Situation in der Weltwirtschaft der Corona-Virus in China erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation hat, die zum Redaktionsschluss noch nicht abzuschätzen ist. **Insgesamt geht der Expertenkreis weiterhin davon aus, dass Wachstum bei grenzüberschreitenden Sendungen zu erwarten ist.** Dabei stützt der EU-interne Warenaustausch diese Aussage.

2. Personal und Umfeld

Fachkräfte werden in der Logistik an vielen Stellen gesucht. Darunter fällt in hohem Maße der Bereich IT, der die Logistik zahlreiche ungenutzte Chancen beschert, durch Produkt- und Prozessinnovationen sich wettbewerbsfähiger aufzustellen. Dies wird weniger stark wahrgenommen als der Mangel bei Fahrern. Deshalb werden die Mehrkosten durch Personal keine Preisreduktionen erlauben, da Fachkräfte weiterhin knapp sind, auch wenn aufgrund der konjunkturellen Lage Kapazitäten verfügbar sind. Dies zeigt auch der Transport Market Monitor. Auch wenn die Kapazitätsverfügbarkeit steigt, bleiben die Preise trotzdem relativ stabil. Im Bereich Lager ist diese Entwicklung ebenso zu sehen, da die Bewirtschaftung von Logistikzentren kontinuierlich kostenintensiver wird. Ein Treiber dabei sind die Personalkosten (wie beim Transport finden sich weitere Kostentreiber in den weiteren Einflussgrößen). **Aus diesem Grund steigen die Logistikkosten in Summe weiter trotz verfügbarer Kapazitäten.**

Wiederum liegt die Vermutung nahe, dass durch eine angespanntere Wirtschaftslage und die daraus folgenden Entlassungen in manchen Branchen sich der Logistik ein Mitarbeiterpotenzial eröffnet. Der Personal- bzw. Fachkräfteengpass kann nur dann durch die Restrukturierungen bei Automobilherstellern und Zulieferern und die daraus folgenden Freistellungen von Personal zur Schließung der Fachkräftelücke in der Logistik beitragen, wenn ein attraktives Angebot gemacht wird, damit die Aufmerksamkeit der Arbeitssuchenden auf die Logistik gelenkt wird. Damit wird es umso wichtiger, sich auf die eigenen Stärken der Logistik zu berufen. **Fachkräfte gewinnen, binden und qualifizieren bleibt weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor.**

3. Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Der Klimaschutz ist nicht erst seit diesem Jahr ein Thema politischer Diskussionen. War das Bundesministerium für Umwelt mit seiner Installierung im Jahr 1986 noch ein kleines Ressort, wuchs die Aufmerksamkeit und der Gestaltungsrahmen kontinuierlich. Die Aufmerksamkeit kumulierte mit den Bewegungen „Fridays for Future“ und „Extinction Rebellion“ und führte zu einer Bildung eines Klimakabinetts der Bundesregierung. Die daraus entwickelten Pläne sind jedoch nicht nur umstritten. In der Praxis herrscht bis dato noch die Stimmung vor, dass aktuell auf dieser Basis noch keine Unternehmensentscheidungen ohne Gefahr einer Fehlinvestition getroffen werden können. Es bleibt unklar, wohin die Reise gehen soll und wird. **Die unklaren Aussagen, die fehlende langfristige Strategie und die teilweise reaktiven Handlungen der Politik verunsichern Unternehmen und verzögern damit die Investitionen in Zukunftstechnologien.**

Die aus dem Klimapaket abgeleiteten Maßnahmen führen tendenziell zu zusätzlichen Abgaben, zu Restriktionen und auch zur Erfordernis des Einsatzes alternativer Lösungen. Aus diesem Grund ist den Akteuren bewusst, dass dies direkt und indirekt die Logistik verteuert. Insbesondere im Rahmen der urbanen Logistik steigt 2020 der Handlungsdruck besonders stark. Der Expertenkreis sieht, dass die Umsetzung von koordinierten Logistikkonzepten unter Einbezug der Zielkategorien von Nachhaltigkeit unumgänglich ist. Dabei ist es zunächst unerheblich, wie sich schlussendlich die Regierung entscheidet. **Maßnahmen zum Klimaschutz sind zweifelsohne notwendig, auch wenn diese zu deutlichen Mehrkosten in der Logistik führen werden.**

4. Digitalisierung und Automatisierung

Auch wenn über zahlreiche Innovationen durch Digitalisierung berichtet und diskutiert wird, kann von einer Disruption der Logistik noch lange nicht gesprochen werden, auch wenn der Plattform-Hype dies suggeriert. Vielmehr greifen stellenweise die Investitionen in die Digitalisierung und heben Effizienzpotenziale. Weitaus effektiver zeigen sich Investitionen in Automatisierungslösungen, die seit langem und auch weiterhin zuverlässig Produktivitätssteigerungen bringen. **Entsprechend wird keine Disruption durch Digitalisierung erwartet, die einen merklichen Effekt auf die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2020 haben wird.**

Der Wirtschaftsbereich Logistik gilt weithin nicht als innovativ, auch wenn die Potenziale groß sind. Dieser könnte auch weitaus innovativer sein, wenn er die geeigneten Fachkräfte und auch die Affinität im Management hätte. Dies führt dazu, dass eine kleine Gruppe von Logistikakteuren mit ihren Ideen und Innovationen es mit fortschrittlichen Unternehmen aus anderen Branchen aufnehmen kann. Das Gros agiert jedoch verhaltend, zögernd oder gar bremsend. Dabei liegen die Treiber für einen Wandel oder einen Stillstand nicht nur beim oberen Management, sondern auch in der Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm und der Möglichkeit, Innovationen technisch und organisatorisch umzusetzen. **Denn der Mangel an qualifizierten Fachkräften hemmt den Fortschritt.**

5. Neue Geschäftsmodelle und Logistiksätze

Es sind kaum neue Geschäftsmodelle in der Logistik zu erwarten. Vielmehr werden die bestehenden weiterentwickelt, erweitert oder ergänzt, um zukunftsfähig zu bleiben. Dafür ist auch ein hohes Maß an Mut, Neugier und Unternehmertum gefragt. Vermeintlich neue Akteure im Markt interpretieren die Geschäftsmodelle auch mittels der Möglichkeiten der Digitalisierung schlicht neu. **Damit ergeben sich kaum fundamental neue Geschäftsmodelle in 2020.**

Auch wenn in der Öffentlichkeit über Disruption von althergebrachten Geschäftsmodellen debattiert wird, wird der Wirtschaftsbereich Logistik in 2020 davon nicht beeinflusst oder gar

erschüttert. Die Gefahr der Disruption durch Akteure anderer Branchen wird zwar größer. **Im Gegensatz zu dieser Aufmerksamkeit in der Berichterstattung haben die neuen Geschäftsmodelle kaum Auswirkung auf die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2020.**

2.2.1 Ergebnis 3: Die Haupttreiber des Wachstums 2020 sind die Entwicklungen der Kosten

Bei dieser übergeordneten Diskussion ist zu berücksichtigen, dass die fünf Themen unterschiedlich starke quantitative Auswirkungen haben. Während die beunruhigenden Entwicklungen im Welthandel auf Industrie und auch Handel potenziell in Form von weniger Aufträgen und damit auf die Logistik in Form von geringeren Mengen wirken, führen Zusatzkosten bspw. für Personal tendenziell zu Preiserhöhungen bei extern zu beschaffenden Logistikleistungen bzw. zu Kostenerhöhungen für intern notwendige Ressourcen. Entsprechend sind die einzelnen Bewertungen für die Entwicklung der Gesamtlogistik jeweils in Zusammenhang mit ihrem relativen Einfluss zu sehen (siehe Tabelle).

Differenziert nach der Entwicklung der selbst betriebenen Logistik von Industrie und Handel sowie der Logistik, die an externe Partner vergeben ist, zeigt sich, dass das Bild des rasanten Wachstums der Logistik, wie es die Öffentlichkeit und die Marktteilnehmer wahrnehmen, richtig ist. Bei der internen Logistik spielen hauptsächlich die Kostensteigerungen eine Rolle, die sich relativ gut durch die Mengensteigerungen und Kostenzunahmen für die weiterhin intern abgewickelten Logistikbereiche abschätzen lassen. Bei Betrachtung der jeweiligen Anteile in den Logistiksegmenten fällt auf, dass nicht nur die Bestandskosten, sondern auch die Kosten für Lager und Transport von Branchen mit relativ stabilen Entwicklungen meist mit eigenen Ressourcen von Industrie und Handel entstehen. Diese rund 50 Prozent des Wirtschaftsbereichs Logistik verzeichnen entsprechend geringere Wachstumsentwicklungen:

- Allein knapp ein Drittel der Aufwendungen für die verladereigene Logistik sind **Bestandskosten**, die eine stabile Entwicklung haben.
- Weitere ca. 6 Prozent hängen mit der **Logistikplanung und Administration** zusammen, die insbesondere durch Personalkostensteigerungen und wachsende IT-Kosten geprägt sind. Hier kann von einer deutlichen Zunahme ausgegangen werden, die über alle Branchen hinweg bei geschätzt 5 Prozent liegt.
- Ebenso knapp ein Drittel der internen Kosten können dem **Lager** zugeordnet werden. Hier ist ein Mehrbedarf an Kapazitäten notwendig, der oft durch externe Partner aufgefangen wird, um sich von einem möglichen Abschwung zu entkoppeln. Einzig die Kosten, die durch Tarifabschlüsse und einen kleinen Anteil an Mehraufwand für die Bindung und Gewinnung von Personal geprägt sind, steigen – jedoch im Gesamtkontext um nur unter 1 Prozent.
- Nur 28 Prozent sind interne **Transportkosten**. Auch sind hier primär die Tarifabschlüsse die Hebel für Kostensteigerungen. Da die meisten Fahrzeuge des Werkverkehrs dem Nahbereich zugeordnet werden können, spielen Faktoren wie Treibstoff und andere variablen Kenngrößen eine geringere Rolle. Entsprechend ist hier mit einer Wachstumsrate von maximal 1 Prozent zu rechnen.

Kennzahlen der Logistik	Industrie und Handel	Personal und Arbeitsumfeld	Nachhaltigkeit und Klimaschutz	Digitalisierung und Automatisierung	Neue Geschäftsmodelle	Entwicklung der Logistik 2020
Transportkosten	↘	↗	↗	↗	↘	↗
Personalkosten	↔	↗	↗	↗	↗	↗
Warehousing-Kosten	○	○	↗	↘	○	↔
Bestandskosten	↗	○	↔	↘	↔	↔
IT-Kosten	○	↗	↗	↗	↗	↗
Sendungsmengen bzw. Logistikaufträge	↔	○	↔	↔	↘	↔
Sendungsgewicht	○	○	○	↘	↘	↘
Logistikmargen	○	↔	↘	↘	○	↘
Summe	↔	↗	↗	↗	↔	In Summe: +2,2% (nom.)

- ↗ ≙ Der Einfluss des Themengebiets wirkt auf die Logistikkennzahl tendenziell **zunehmend**
- ↔ ≙ Der Einfluss des Themengebiets wirkt auf die Logistikkennzahl tendenziell **neutral/stagnierend**
- ↘ ≙ Der Einfluss des Themengebiets wirkt auf die Logistikkennzahl tendenziell **abnehmend**
- ≙ keine Aussage

-
- Tabelle 1: Qualitative Einschätzung der Entwicklung einzelner Kennzahlen der Logistik in 2020

Wie bereits erwähnt, sind die Outsourcing-Raten in Branchen mit tendenziell stabiler Entwicklung niedriger. Auch werden die Steigerungen in diesen Branchen durch die bestehenden eigenen Kapazitäten aufgefangen oder an externe Partner vergeben – insbesondere vor dem Hintergrund der unsicheren wirtschaftlichen Lage. Daraus kann abgeleitet werden, dass Mengenzunahmen einen geringen Einfluss auf das Wachstum des Teils des Wirtschaftsbereichs Logistik haben, der von Industrie und Handel noch durch eigene Ressourcen und Kapazitäten durchgeführt wird.

In Summe wächst der verladereigene Anteil 2020 hauptsächlich mit ca. 0,9 Prozent deutlich unter dem Gesamtwert. Damit ergibt sich ein Wachstum der Logistikdienstleisterseite in der Höhe von ca. 3,5 Prozent nominal. Diese Abschätzung sollte ausschließlich als Größenordnung angesehen werden.