

Der Wirtschaftsbereich Logistik in Zeiten großer Veränderungen

Bestandsaufnahme und Möglichkeiten

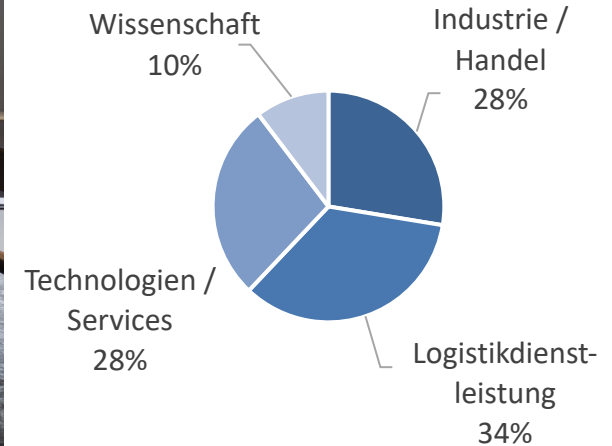
Ergebnisse des Frühjahrsgipfels 2025

Stromberg, 4.4.2025



V.l.n.r.: Gerritt Höppner-Tietz, hagebau Logistik GmbH & Co. KG; Markus Meißner, AEB SE; Dr. Patric Spethmann, MARC O'POLO SE; Patrick Wiedemann, Reverse Logistics Group; Michael Wegener, Commerzbank AG; Prof. Dr. Michael Sternbeck, dm - drogerie markt GmbH; Harry Seifert, Seifert Logistics GmbH; Berit Börke, PARTNER FOR PIONEERS GmbH; Arnold Schroven, Schroven Consulting GmbH; Ralf Busche, BASF SE; Wolfgang Lehmacher; Prof. Dr. Peer Witten, Otto Group; Kerstin Wendt-Heinrich, TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG; Dr. Martina Niemann, DB Cargo AG; Marc Schmitt, LOXXESS AG; Antje Lochmann, GEODIS FF Germany GmbH & Co KG; Dr. Torsten Rudolph, Rudolph Logistik Gruppe GmbH; Prof. Dr. Alexander Nehm, DHBW Mannheim; Prof. Dr. Christian Kille, THWS; Dieter Braun, AUDI SE.

(nicht auf dem Foto: Dr. Florian Heydenreich, STILL GmbH; Stefan Hohm, DACHSER SE; Dr. Christian Jacobi, ebp consulting GmbH; Michael Müller, Müller - Die lila Logistik SE; Prof. Dr. Thorsten Schmidt, TU Dresden; Lars Siebel, REWE Markt GmbH; Dr. Steffen Wagner, KPMG AG)

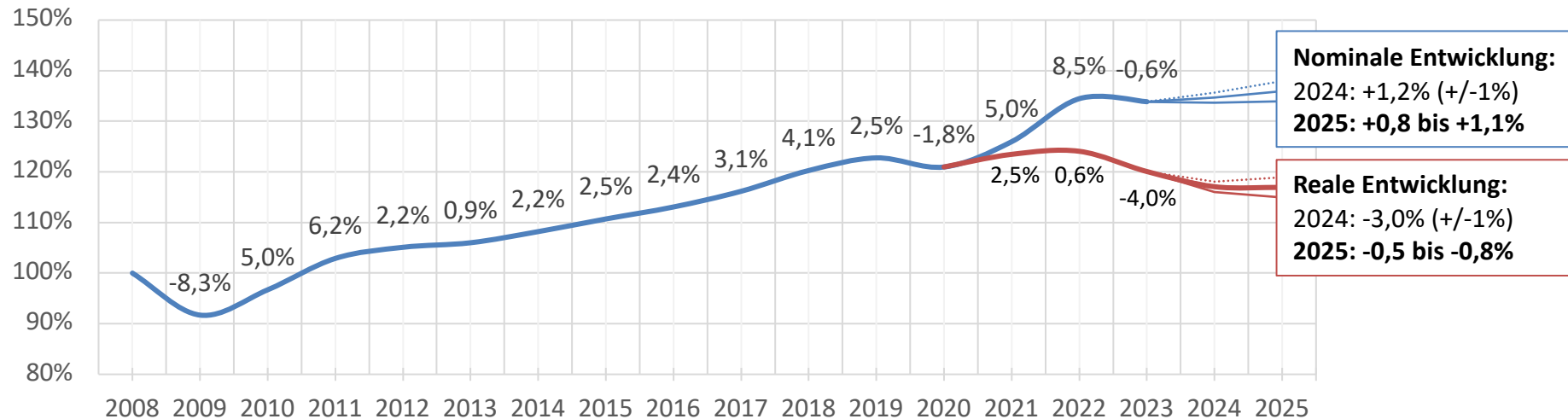


Hintergrund und Zielsetzung der Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandorts Deutschland (aktualisiert)

- **Selbstverständnis:**
 - Die **Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandorts Deutschland** versteht sich als **unabhängiges Gremium** mit **wissenschaftlicher und praktischer Expertise**, das den Wirtschaftsbereich Logistik und seine Vielfältigkeit mit ihrer Expertise in Form ihres Expertenkreises repräsentiert.
- **Zielsetzung:**
 - Die Initiative verfolgt das Ziel, die **Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das jeweilige Folgejahr zu prognostizieren, zu interpretieren und zu bewerten**, um Entscheidungsträgern aus Politik und Praxis Orientierung und Vergleichsmöglichkeiten zu geben.
 - Dazu werden die **wichtigsten Themen** identifiziert, den Unternehmen und der Politik zu diesen Themen **Einblicke aus der Logistikpraxis** gegeben, eine **Prognose zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik** zum Vergleich mit anderen Branchen generiert, **Empfehlungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** herausgearbeitet sowie **unabhängige Daten und Fakten** zum Wirtschaftsbereich Logistik und dessen Leistungsfähigkeit in Form eines **Berichts** der Öffentlichkeit bereitgestellt.
- **Ergebnis:**
 - Die Ergebnisse werden über ein wissenschaftliches **Prognosemodell** und **moderierte Diskussionen** mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis generiert, in Form eines Berichts zum Jahresanfang veröffentlicht und dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr überreicht.
 - Der Bericht wird durch **den Expertenkreis** 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 widerspiegelt wird.
- **Hintergrund:**
 - Die **Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandortes Deutschland** tagte das erste Mal 2014 bei ihrem „Gipfel der Logistikweisen“ in Würzburg. Es finden zwei Gipfeltreffen pro Jahr statt. Im Frühjahr werden die für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik relevanten Themen identifiziert und die politische Situation bewertet, um im Herbst auf Basis deren Wirkung die Prognose zu entwickeln sowie qualitative Einschätzungen und konkrete Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis zu generieren.
 - Die Expertinnen und Experten werden nach **Logistikbereich, Position, Renommee, Demografie** ausgewählt.
 - Die **Zusammenstellung des Initiative erfolgt in enger Abstimmung mit dem Expertenkreis**, bedürfen ausreichender Empfehlung und werden durch die Initiatoren persönlich eingeladen.
 - Die Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandorts Deutschland und der „Gipfel der Logistikweisen“ wurden von **Christian Kille und Markus Meißner initiiert** und am 23. August 2013 gegründet.



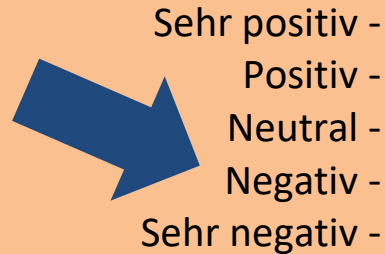
Der Wirtschaftsbereich Logistik wird **2025 real** ein weiteres Mal nicht wachsen, jedoch **nominal** zulegen können



Erläuterungen: Die meisten Prognosen zur Entwicklung des realen BIP für das Jahr 2025 wurden in den letzten Monaten nach unten korrigiert, einige Unternehmensmeldungen sind dafür Indizien. Seit einigen Jahren werden die Detailprognosen nach Branchen u.ä. von renommierten Einrichtungen nicht mehr veröffentlicht (die einzige Institution ist das BALM mit der Mittelfristprognose zum Güterverkehr, die jedoch ebenso von einer Detailprognose für 2025 absehen). Dies führt dazu, dass weniger Basisdaten vorliegen. Weiterhin hat sich die Dynamik in den nationalen, europäischen und Weltmärkten noch nicht beruhigt. Auch wurde bis zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieser Zusammenfassung noch keine Vermessung des Wirtschaftsbereichs Logistik veröffentlicht. Dies sind Gründe, dass der Prognosekorridor für 2025 breiter ausfällt als in der Vergangenheit. Für weitere methodische Erläuterungen siehe den letzten Bericht zum Logistikjahr 2024 (<https://logistikweisen.de/de/ergebnisse.php>). Der Bericht für das Logistikjahr 2025 wird im Laufe Q1/2025 veröffentlicht.

Abschließende Bewertung der aktuellen Situation und der Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik 2025

Indikator Geschäftslage

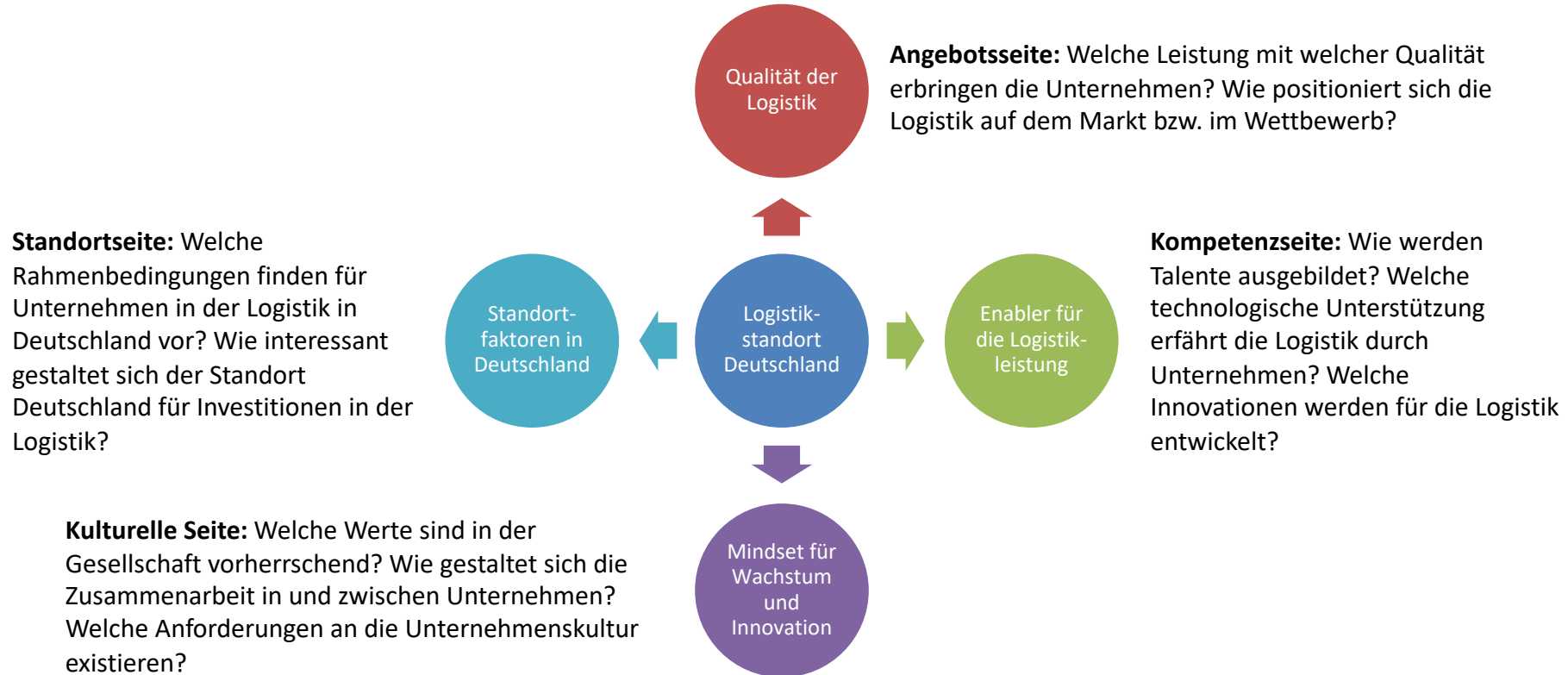


Indikator Investitionen



▶ **Mit Investitionen und Strategieanpassungen reagieren die Unternehmen des Wirtschaftsbereichs Logistik auf die aktuellen Veränderungen**

Die **Ist-Situation** des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland erfolgt durch Einbezug **aller relevanten Bereiche**



Insbesondere die **Kompetenz** in der Logistik sowie der **Logistikstandort** prägen die **Stärken**

- Herausragende **Angebotsstruktur** mit Konzernen bzw. Global Champions sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen bzw. Hidden Champions
- **Knowhow** und **Branchenkompetenz** mit breiter und tiefer Expertise
- **Umsetzungskompetenz** entlang der unterschiedlichen Wertschöpfungsketten
- Größte **Volkswirtschaft** im Zentrum der EU mit breitem **Branchenportfolio** in Industrie und Handel
- Wettbewerbsfähige **Verkehrsinfrastruktur** mit sehr guter Vernetzung der Verkehrsträger
- **Aus- und Weiterbildungssystem** mit hoher Bildungskompetenz in Logistik und SCM
- **Lebenswerter** und **sicherer** Standort mit funktionierendem Rechtsstaat
- Grundlegende **methodische und analytische Kompetenzen** in der Logistikumsetzung
- **Marktführer** in der Intralogistik und Logistikautomatisierung
- **Netzwerke und Plattformen** zum inhaltlichen Austausch in der gesamten Logistik
- Im Vergleich zum globalen Wettbewerb relativ hohe **Verlässlichkeit** sowie genaues und diszipliniertes **Arbeiten**
- **Marke** „Made in Germany“

Es dominieren **Bürokratie** und **Mindset** als die hauptsächlichen **Schwächen** bei der Wettbewerbsfähigkeit der Logistik

- Überbordende **Bürokratie und Regulatorik** in Deutschland und der EU
- Hohe **Kostenstrukturen** (insbesondere Energie-, Personalkosten, Steuern und Abgaben)
- Herausfordernde **politische Rahmenbedingungen** bspw. bei Förderungs- und Wirtschaftspolitik
- Unterdurchschnittlicher Stand der **Digitalisierung** in der Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen
- **Weniger** Überzeugung, für das Unternehmen oder den Standort Deutschland **Einsatz** zu zeigen
- **Individuelle Bedürfnisse** im Vordergrund
- **Fehlender Pragmatismus** und **Inflexibilität** in der Umsetzung
- Wettbewerbs-/Zeitverluste durch **risikoaverse und konsensgetriebene Entscheidungen** gefördert durch geringeren Ehrgeiz zum Erreichen von konkreten Zielen und großen Visionen
- Ausbaubare **digitale Infrastruktur**
- Ausbaubare **Produktivität** in den Logistikprozessen
- Geringe **Risikokapitalstruktur** zur Förderung von Innovationen

Potenziale ergeben sich aus den **Kompetenzen in Technologien** und **Nachhaltigkeit** in der Logistik neben dem **Sondervermögen**

- **Technologische Kompetenzen** in Automatisierung, Robotik und KI-Logistikanwendungen durch die Hochschul- und duale **Ausbildung**
- **Zusammenarbeit** von Forschung und Praxis sowie **Startups** in der Logistik
- **Beherrschung komplexer Systeme** und **Anpassung** von Lieferketten an neue Rahmenbedingungen
- Zunehmende Notwendigkeit der **Automatisierung** zur Produktivitätssteigerung
- „**Sondervermögen Infrastruktur und Klimaschutz**“ für Investitionen in Verteidigung, Verkehrs-, Energie- und digitale Infrastruktur
- Wachsende **Verteidigungsausgaben** gepaart mit Marktführern in der Rüstungsindustrie und Logistikbedarf bei der Bundeswehr
- **Vorreiter** bei erneuerbaren Energien und nachhaltigen Technologien in der Logistik bei wachsendem Marktpotenzial
- Hohe Motivation durch „**Purpose**“ gepaart mit Verschiebung des Fokus auf **Pragmatismus** und **Geschwindigkeit**
- Vision „Deutschland AG“ durch **strategische Kooperationen** zwischen Unternehmen
- **Internationalität** in Unternehmen zur Gestaltung globaler Lieferketten
- Attraktiver Standort für **ausländische Fachkräfte** durch Modernisierung der Anerkennungsprozesse und Abbau der Bürokratie
- **Zentrale Lage** Deutschlands und verlässliche Rahmenbedingungen für die Logistik durch **soliden Rechtsstaat**

Die Herausforderungen sind geprägt durch die aktuelle politische Lage und das fehlende Vertrauen in die Umsetzung

- Ausbau des **Vertrauens** in den Logistikstandort Deutschland
- Aufstellen eines **strategischen Plans** für die Verwendung des Sondervermögens zum Erreichen der größten Wirkung
- Erhöhung der **Zielwirksamkeit** der politischen Maßnahmen und innovativen Projekte
- Steigerung der **Attraktivität** und **Produktivität** in der Logistik
- Aktuelle Unsicherheit in der **globalen Handelspolitik**
- Drohende **Marktbereinigung** in Industrie und Handel sowie Logistikdienstleistung insbesondere im Mittelstand u.a. aufgrund der Kostenstrukturen
- Wachsender **Wettbewerb aus dem Ausland** insbesondere aus den USA und China (bspw. im E-Commerce)
- **Umsetzung von KI-Strategien** bzw. Einsatz von KI-Anwendungen in der Logistik
- Organisation der Gewinnung **internationaler Fachkräfte**
- Zunehmende **Streikkultur**

Die Zusammenfassung der Stärken, Schwächen, Potenziale und Herausforderungen

Stärken:

Die Logistik in Deutschland überzeugt durch eine herausragende Angebotsstruktur mit Global Playern und Hidden Champions des Mittelstands, umfassende Branchenkompetenz, hohe Umsetzungskompetenz, eine starke Infrastruktur, exzellente Aus- und Weiterbildung, Marktführerschaft in der Logistikautomatisierung sowie Zuverlässigkeit und die starke Marke „Made in Germany“.

Potenziale:

Zu den Potenzialen der Logistik in Deutschland zählen technologische Kompetenzen in Automatisierung, Robotik und KI, die enge Zusammenarbeit von Forschung, Praxis und Startups, die Anpassungsfähigkeit komplexer Lieferketten, zunehmende Automatisierung zur Produktivitätssteigerung, Investitionen in Infrastruktur und Klimaschutz, Marktführer in der Rüstungsindustrie und bei nachhaltigen Technologien, hohe Motivation bei klarem „Purpose“, Attraktivität für ausländische Fachkräfte sowie zentrale Lage und stabile Rahmenbedingungen.

Schwächen:

Die Logistik in Deutschland ist durch übermäßige Bürokratie, hohe Kosten, schwache Digitalisierung, fehlenden Pragmatismus, risikoaverse Entscheidungen, ausbaufähige Infrastruktur und Produktivität sowie geringe Risikokapitalstruktur für Innovationen geprägt.

Herausforderungen:

Zu den aktuellen Herausforderungen der Logistik in Deutschland zählen der notwendige Ausbau des Vertrauens in den Standort, die Entwicklung wirkungsvoller Strategien für Investitionen und politische Maßnahmen, die Steigerung von Attraktivität und Produktivität, Unsicherheiten in der globalen Handelspolitik, drohende Marktbereinigung im Mittelstand durch hohe Kosten, wachsender internationaler Wettbewerb, die Umsetzung von KI-Anwendungen, die Organisation der Fachkräftegewinnung sowie eine zunehmende Streikkultur.

Aus der Analyse lassen sich Aussagen zur **Verbesserung der Rahmenbedingungen** ableiten

Stärken

Herausragendes Logistikangebot, hohe Kompetenz, zuverlässige Qualität.

Schwächen

Übermäßige Bürokratie, hohe Kosten, Defizite bei der Digitalisierung.

Potenziale

Technologische Kompetenzen, enge Zusammenarbeit von Forschung und Praxis, hohe Anpassungsfähigkeit.

- Die herausragende Angebotsstruktur und Branchenkompetenz sollten gezielt für technologische Innovationen eingesetzt werden, indem Global Player und Hidden Champions gemeinsam mit Forschung, Startups und Bildungseinrichtungen Automatisierung, Robotik und KI-Lösungen „Made in Germany“ vorantreiben.
- Exzellente Aus- und Weiterbildung sowie die Marktführerschaft in Logistikautomatisierung können genutzt werden, um neue Technologien schneller in die Praxis zu bringen.
- Mit einer modernisierten Infrastruktur kann der Logistikstandort Deutschland sich mit hoher Umsetzungskompetenz insbesondere hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit komplexer Lieferketten international positionieren.

- Die schwache Digitalisierung kann durch gezielte Investitionen, Förderung digitaler Geschäftsmodelle und die Einführung offener Plattformen überwunden werden, um Effizienz und Transparenz zu steigern.
- Übermäßige Bürokratie und hohe Kosten können neben der gezielten Rücknahme von Regelungen und Vorgaben durch Prozessdigitalisierung, Vereinfachung von Genehmigungen und stärkere Nutzung von Automatisierung abgebaut werden.
- Eine ausbaufähige Produktivität lässt sich durch gezielte Modernisierungsinvestitionen und die Nutzung von Innovationspartnerschaften mit Forschung und Startups in Stärken verwandeln.

Herausforderungen

Geringes Vertrauen in den Standort, Entwicklung wirkungsvoller Investitionsstrategien, Unsicherheit in der globalen Handelspolitik.

- Die Zuverlässigkeit und die starke Marke „Made in Germany“ können genutzt werden, um das Vertrauen in den Logistikstandort zu stärken und die Attraktivität für Investoren zu erhöhen.
- Die umfassende Branchen- und Umsetzungskompetenz können helfen, wirkungsvolle Strategien für Investitionen und politische Maßnahmen zu entwickeln und so Unsicherheiten im globalen Wettbewerb zu begegnen.
- Die starke Infrastruktur und das breite Netzwerk von Unternehmen ermöglichen es, internationale Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Digitalisierung und KI-Implementierung gezielt anzugehen

- Übermäßige Bürokratie, hohe Kosten und schwache Digitalisierung erschweren die Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Investitions- und Politikstrategien und mindern die Attraktivität des Standorts für Fachkräfte und Investoren.
- Fehlender Pragmatismus, risikoaverse Entscheidungen und geringe Innovationsfinanzierung behindern die schnelle Umsetzung von KI-Anwendungen und die Anpassung an globale Wettbewerbsdynamiken.
- Eine ausbaufähige Infrastruktur und Produktivität verschärfen die Unsicherheit im internationalen Wettbewerb und erhöhen die Gefahr einer Marktbereinigung im Mittelstand.

Die **Bewertung** führt zu einer Entwicklung einer Idee für ein Maßnahmenpaket zum Pushen der Logistik in Deutschland

Stärken

Herausragendes Logistikangebot, hohe Kompetenz, zuverlässige Qualität.

- Global Player und Hidden Champions treiben gemeinsam mit Forschung, Startups und Bildungseinrichtungen Lösungen in den Bereichen Automatisierung, Robotik und KI „Made in Germany“ voran.
- Basis bildet die exzellente Aus- und Weiterbildung sowie die Marktführerschaft in Logistikautomatisierung.

Damit kann der Logistikstandort Deutschland sich international als innovativer Lösungsanbieter positionieren.

- Die umfassende Branchen- und Umsetzungskompetenz können dabei helfen, wirkungsvolle Strategien für Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Logistik in Deutschland zu entwickeln.
- Die Attraktivität der Logistik kann durch ein „Change“ in der Unternehmenskultur gesteigert werden.

Lösungen zur Bewältigung der logistischen Herausforderungen in der globalen Handelspolitik können durch eine gezielte Stärkung der Kompetenzen und auf Basis der vorhandenen bzw. aufzubauenden Netzwerke die deutsche Logistik zu einem „Exportschlager“ machen.

Schwächen

Übermäßige Bürokratie, hohe Kosten, Defizite bei der Digitalisierung.

- Es sind gezielte Investitionen, Förderung digitaler Geschäftsmodelle und die Einführung offener Plattformen notwendig, um Effizienz und Transparenz zu steigern.
- Die ausbaufähige Produktivität lässt sich durch gezielte Modernisierungsinvestitionen und die Nutzung von Innovationspartnerschaften mit Forschung und Startups lösen.

Die Probleme der Bürokratie und der hohen Kosten können neben der notwendigen gezielten Reduzierung durch Innovationen abgebaut werden.

- Es ist eine neue Strategie bei der Innovationsförderung zu bedenken, um die Attraktivität des Standorts für Fachkräfte und Investoren zu steigern, auch um das negative Image Deutschlands auszugleichen.
- Eine Anleitung zu mehr Pragmatismus und riskanteren Entscheidungen wird für die schnelle Umsetzung von innovativen Anwendungen benötigt.

Die bestehenden Ansätze sind zu überdenken.

Potenziale

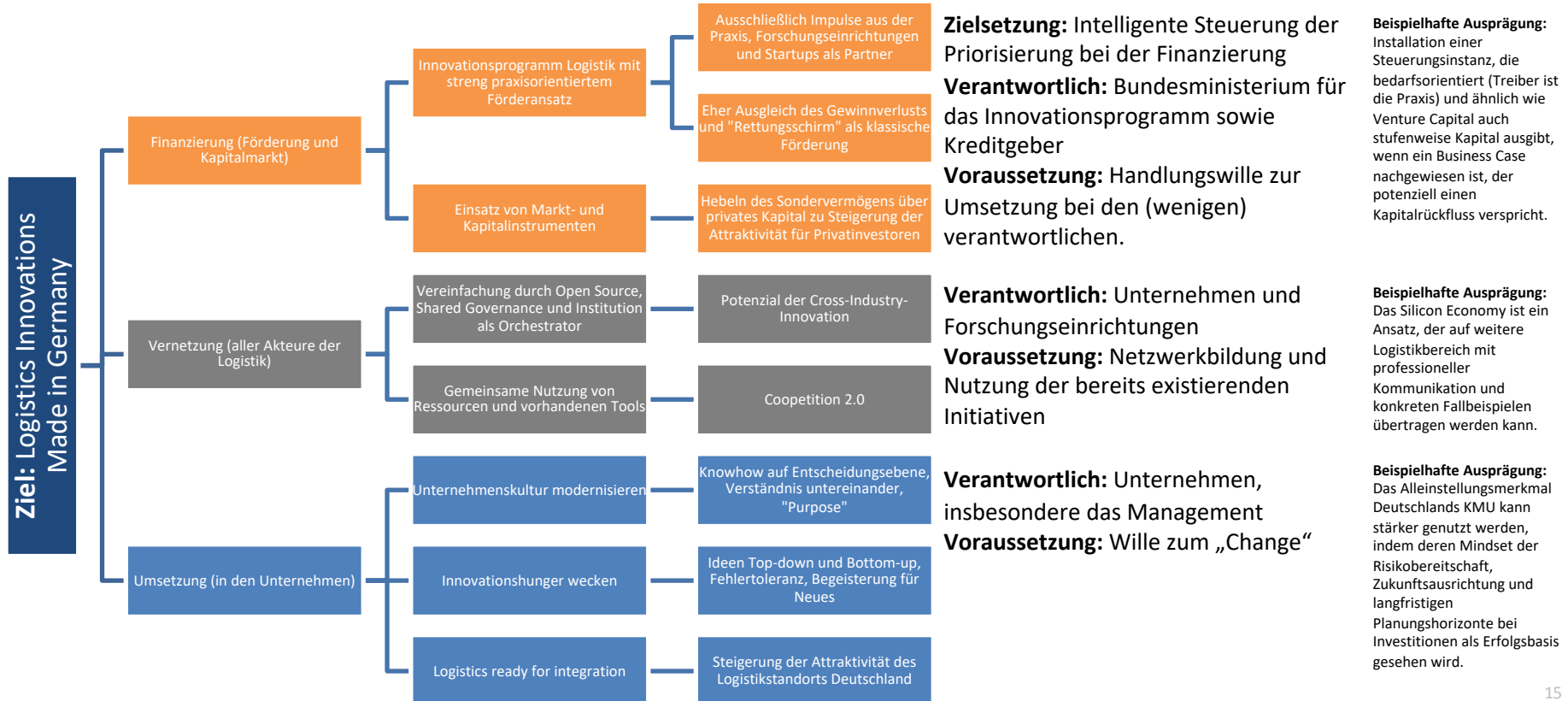
Technologische Kompetenzen, enge Zusammenarbeit von Forschung und Praxis, hohe Anpassungsfähigkeit.

Herausforderungen

Geringes Vertrauen in den Standort, Entwicklung wirkungsvoller Investitionsstrategien, Unsicherheit in der globalen Handelspolitik.

Die Analyse zeigt: Förderung von Vernetzung, Innovationskraft und Synergien mit einem Maßnahmenpaket bringt die Logistik in Deutschland nach vorne.

Das Maßnahmenpaket ist geprägt von Mindset-Veränderung bei Finanzierung, Vernetzung und Umsetzung



Die Logistik in Deutschland ist stark – Lasst sie uns gemeinsam auf ein nächstes Level heben!

- Das Ziel unseres Treffens war, die aktuelle Lage der Logistik in Deutschland zu bewerten, um daraus Impulse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Logistik in Deutschland zu geben.
- Aus diesen Impulsen haben wir eine Idee für ein Maßnahmenpaket entwickelt, das bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen unterstützen und die Logistik in Deutschland zu einem Exportschlager machen soll.
- Der Anspruch unseres Maßnahmenpakets ist, dass ein Impuls gegeben wird, in welche Richtung sich die Rahmenbedingungen verändern sollten.
- Diese Idee soll als Startpunkt für die weitere Diskussion und die Entwicklung von Konzepten zur Umsetzung dienen.

Auf Ihre Fragen und Kommentare freuen wir uns!

Christian Kille

christian.kille@thws.de

0151 1123 1233

Markus Meißner

markus.meissner@aeb.com

0172 7324 524