

# **GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN**

zur Prognose der Entwicklung des  
Logistikstandortes Deutschland



# **LOGISTIK 2026**

**Handlungsdruck annehmen,  
Chancen ergreifen**

*Ergebnisse des Herbstgipfels 2025*

---

Unterstützt von:

**AEB**

**DVZ**  
Deutsche Verkehrs-Zeitung



**Herausgeber**

Christian Kille, Markus Meißner

**Autorinnen und Autoren (in alphabetischer Reihenfolge)**

Stefan Hohm

Christian Kille

Markus Meißner

Michael Wegener

**© 2026**

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

**Lektorat**

Chantal Eibner

**Verlag**

DVV Media Group GmbH  
Heidenkampsweg 73–79  
20097 Hamburg

**ISBN**

Druck: 978-3-96892-333-8

Digital: 978-3-96892-334-5



## 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:

**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.

**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.

**Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik muss nachweisbar sein.

**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

Die Bundestagswahl im Februar 2025 hat eine neue politische Konstellation geschaffen. Dazu kommen erhebliche geo- und handelspolitischen Veränderungen durch die Politik der neuen US-Administration, welche die Unsicherheiten im internationalen Geschäft deutlich erhöhten. Eine ursprünglich erhoffte Beruhigung oder gar positive Entwicklung für die Wirtschaft blieb damit erstmal aus. Diese Entwicklungen haben folgerichtig auch unsere Tagungen im Frühjahr und Herbst 2025 geprägt und die Herausforderungen für die Prognose 2026 nochmals gesteigert.

Die Basisdaten, die bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie zuverlässig von den Prognoseinstituten in einem hohen Detaillierungsgrad zur Verfügung standen, werden weiterhin nicht in dieser Form und Tiefe veröffentlicht. Die Zurückhaltung bei der Veröffentlichung präziser Zahlenwerte hat sich 2025 sogar noch verstärkt. Dennoch ist es uns wichtig, diese quantitative Prognose fortzuführen. Das im Vorjahr entwickelte Modell haben wir deshalb methodisch weiterentwickelt und um einen Szenarioansatz ergänzt. Wie die Jahre zuvor bleiben wir bei dem Ansatz, neben der bekannten nominalen Entwicklung inklusive der Kosten- und Preisentwicklung auch die reale Veränderung abzubilden. Selbst wenn bisher aus unserer Sicht leider noch keine Forschungseinrichtung diese immer wichtiger werdende reale Entwicklung misst, versuchen wir, dies mit unseren „Bordmitteln“ zu realisieren. Auch wenn sich aus unserer Sicht die nominale Entwicklung in der Logistik wieder normalisiert hat, bleiben wir bei der Prognose beider Zahlen.

Die anhaltende Volatilität führt dazu, dass die quantitativen Aussagen nicht nur mit einem Korridor zu belegen sind, um die Unsicherheit zu verdeutlichen. Wir haben uns in diesem Jahr entschieden, drei Szenarien zu entwickeln (ein Trend-Szenario, ein Best-Case- und ein Worst-Case-Szenario), die unterschiedliche, aber jeweils in sich konsistente Entwicklungspfade aufzeigen. 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 wird nicht nur 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 erneut 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 Interesse an unseren Ergebnissen zeigt, sondern auch die für die Logistik ebenso relevanten Bundesministerien für Wirtschaft und Arbeit. Die neue Bundesregierung steht vor erheblichen Herausforderungen – unsere Analysen und insbesondere die in diesem Jahr erstmals umfassend ausgearbeiteten Maßnahmenpakete sollen einen Beitrag dazu leisten, den Logistikstandort Deutschland zukunftsfähig zu gestalten.

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 2026. 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

## Inhaltsverzeichnis

<b>PRÄAMBEL</b> .....	<b>5</b>
<b>VORWORT DER INITIATOREN UND HERAUSGEBER</b> .....	<b>6</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>8</b>
<b>1 ZUM EINSTIEG: WAS DIE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE DER INITIATIVE ZUR PROGNOSE DER ENTWICKLUNG DER LOGISTIK IN DEUTSCHLAND SIND</b> .....	<b>10</b>
1.1 ZIELSETZUNG UND ALLEINSTELLUNGSMERKMALE IM DETAIL .....	10
1.2 DIE ZUSAMMENSTELLUNG DES EXPERTENKREISES .....	12
1.3 IST-STATUS DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK .....	14
1.4 DER LOGISTIKSTANDORT DEUTSCHLAND – EINE ANALYSE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH .....	16
1.4.1 <i>Die Stärken – Unternehmen, Wirtschaftsstandort, Bildung, Marke</i> .....	16
1.4.2 <i>Die Schwächen – Bürokratie, Digitalisierungsgrad, Overengineering, Risikokapital</i> .....	18
1.4.3 <i>Die Herausforderungen – Vertrauen, Unsicherheit, Wettbewerb, Attraktivität</i> .....	18
1.4.4 <i>Die Potenziale – Vertrauen, Unsicherheit, Wettbewerb, Attraktivität</i> .....	19
1.5 ZUSAMMENFASSUNG UND ÜBERLEITUNG .....	20
1.6 QUELLENVERZEICHNIS .....	21
<b>2 DIE AKTUELLE KONJUNKTURELLE LAGE UND AUSBLICK 2026</b> .....	<b>22</b>
2.1 DEUTSCHLAND .....	22
2.2 EURORAUM .....	29
2.3 USA .....	33
2.4 CHINA .....	36
<b>3 METHODISCHE ERLÄUTERUNGEN</b> .....	<b>39</b>
<b>4 HOCHRECHNUNG DER ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK FÜR DAS JAHR 2025</b> <b>44</b>	
<b>5 DIE PROGNOSE DER ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK IN DEUTSCHLAND FÜR DAS JAHR 2026 MITTELS SZENARIEN</b> .....	<b>49</b>
5.1 BEWERTUNG VON KERNAUSSAGEN HINSICHTLICH EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND AUSWIRKUNG AUF DIE LOGISTIK .....	49
5.2 DREI SZENARIEN ZUR ENTWICKLUNG EINER PROGNOSE .....	54
5.2.1 <i>Das Trend Szenario – Realistische Übertragung der BIP-Prognosen auf die Logistik</i> .....	55
5.2.2 <i>Das Worst Case Szenario – Steigerung der weltpolitischen Spannungen mit notwendiger Korrektur der Prognosen</i> .....	58
5.2.3 <i>Das Best Case Szenario – Optimistische Auslegung der wirtschaftlichen Entwicklung</i> .....	60
5.3 ZUSAMMENFASSUNG DER PROGNOSE .....	62
<b>6 VORSCHLÄGE FÜR MAßNAHMENPAKETE ZUR FÖRDERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER LOGISTIK DEUTSCHLANDS</b> .....	<b>63</b>
6.1 BEREICH „FINANZIERUNG UND FÖRDERUNG VON INNOVATIONEN“ .....	63
6.2 BEREICH „VERNETZUNG DER AKTEURE DER LOGISTIK“ .....	67
6.3 BEREICH „UMSETZUNG IN DEN UNTERNEHMEN“ .....	68
6.4 ZUSAMMENFASSEND: MAßNAHMENPAKETE ALS BAUSTEINE EINES NEUEN MASTERPLANS „GÜTERVERKEHR UND LOGISTIK“ .....	70

<b>7</b>	<b>BEITRAG AUS DER PRAXIS: MEGATRENDS UND TECHNOLOGIEWANDEL IN DER LOGISTIK: STRATEGISCHE PERSPEKTIVEN FÜR DIE KOMMENDEN JAHRE.....</b>	<b>72</b>
7.1	FÜNF SCHLÜSSELTRENDS FÜR DIE LOGISTIK VON MORGEN .....	72
7.1.1	<i>Generational Shift: Demografischer Wandel prägt Arbeitswelt und Nachfrage.....</i>	72
7.1.2	<i>Autonomous Processes: Künstliche Intelligenz transformiert Abläufe.....</i>	72
7.1.3	<i>Seamless Digital Business: Nahtlose Digitalisierung als Grundvoraussetzung.....</i>	73
7.1.4	<i>Green Economy: Nachhaltigkeit als Marktanforderung.....</i>	73
7.1.5	<i>Supply Chain Resilience: Anpassungsfähigkeit als Erfolgsfaktor .....</i>	73
7.2	HUMANOIDE ROBOTIK: EINE TECHNOLOGISCHE PERSPEKTIVE .....	73
7.2.1	<i>Definition und technologischer Stand.....</i>	74
7.2.2	<i>Aktuelle Entwicklungslinien.....</i>	74
7.2.3	<i>Technische und wirtschaftliche Herausforderungen .....</i>	74
7.2.4	<i>Akzeptanz und Effizienzfragen.....</i>	75
7.3	STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTER.....	75
<b>8</b>	<b>DER KREIS DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN, STAND 2025 .....</b>	<b>77</b>

# 1 Zum Einstieg: was die Alleinstellungsmerkmale der Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland sind

*Christian Kille und Markus Meißner*

## 1.1 Zielsetzung und Alleinstellungsmerkmale im Detail

Vor mittlerweile mehr als zehn Jahren, nämlich im Jahr 2014, wurden die ersten Gipfeltreffen veranstaltet. Es wurde zu diesem Zeitpunkt die erste Prognose über die Entwicklung der Logistik in Deutschland unter der Schirmherrschaft der damaligen Parlamentarischen Staatssekretärin beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur Dorothee Bär erarbeitet. Die Zusammensetzung dieses Kreises wie auch die Organisation bilden das **Alleinstellungsmerkmal #1**: Der Expertenkreis setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammen, die sich durch Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Planung und durch besondere Leistung nachweisbar hervorgetan haben. In diesem Kreis finden sich Vertreterinnen und Vertreter, die renommierte Preise wie den Deutschen Logistik-Preis, den Logix Award, den Eco Performance Award oder den Wissenschaftspreis erhalten haben. Rund die Hälfte von ihnen gehört der Geschäftsführung an, rund 20 Prozent sind im Vorstand.

Daran anknüpfend ist das **Alleinstellungsmerkmal #2**, dass der Expertenkreis so zusammengesetzt ist, dass jedes Segment der Logistik durch tendenziell eine Person vertreten ist. Unter Segment wird hierbei Folgendes verstanden:

- seitens der Logistikdienstleister die Segmente Kontraktlogistik, See- und Luftfracht, Stückgut, KEP, Ladungsverkehr etc.,
- seitens Industrie und Handel die Nachfragebranchen,
- seitens der Technologien/Services für die Logistik die Bereiche Finanzen, Beratung, IT-Services, Intralogistik, Logistikimmobilien etc. sowie
- renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen.

Mit dieser Positionierung werden die Ergebnisse ohne die Berücksichtigung von Partikularinteressen generiert, da nicht nur alle Akteure des Wirtschaftsbereichs vertreten sind, sondern auch alle Perspektiven. Dieses **Alleinstellungsmerkmal #3** verdeutlicht, dass der Expertenkreis zwar den Fokus auf die Logistik und deren Anforderungen gelegt hat. Jedoch werden sowohl die Bedürfnisse der verladenden Wirtschaft wie auch die der ausführenden Logistikdienstleister berücksichtigt, die bekanntermaßen nicht immer konform gehen. Dies verdeutlicht die Neutralität des Expertenkreises und dessen „Orientierung an der Sache“.

Dies führt zum **Alleinstellungsmerkmal #4**, das die Entwicklung einer quantitativen Prognose umfasst.<sup>1</sup> Nicht nur in Zeiten großer Unsicherheit ist es besonders wichtig, eine Orientierung zu geben, welche Entwicklungen, Treiber und Themen zu beachten sind. Die Ergebnisse der Diskussionen über die quantitative Entwicklung logistischer Kennzahlen, die in ein wissenschaftliches Modell einfließen (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), sollen eine Orientierung auf Basis von Erkenntnissen aus der Theorie und Einschätzungen aus der Praxis geben. Dieser elementare Bestandteil soll aufzeigen, wie der drittgrößte Wirtschaftsbereich sich im Vergleich zu den anderen Schlüsselindustrien verändern wird.

Weiterhin hat der Expertenkreis erkannt, dass die bisherige Darstellung der nominalen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik nicht nur im Zuge der aktuell hohen Inflationsraten die Entwicklung ungenau wiedergibt. Auch generell ist eine Prognose der realen Entwicklung ehrlicher. Aus diesem Grund hat der Expertenkreis erstmals für das Jahr 2021 nicht nur die nominale, sondern auch die reale Entwicklung abgeschätzt. Dies ist das **Alleinstellungsmerkmal #5**, da keine andere Einrichtung diese Zahl veröffentlicht.<sup>2</sup>

Es reicht jedoch nicht aus, einen quantitativen Ausblick zu geben, insbesondere in den aktuell dynamischen Zeiten. Es bedarf ebenso einer Bewertung der aktuellen Veränderungen und der Ableitung von Möglichkeiten für Unternehmen, um in diesem hohen Wellengang auch bei Nebel die Orientierung nicht zu verlieren. Dies bildet das **Alleinstellungsmerkmal #6**. Die Ergebnisse sollen nicht nur Managerinnen und Manager der Logistik dabei unterstützen, das Jahr zu planen, strategische wie auch taktische Entscheidungen zu treffen sowie einen Vergleich ihrer eigenen Entscheidungen mit denen anderer Player vorzunehmen. Auch können Investoren diese Daten zur Identifizierung von Wachstumspotenzialen nutzen, die sich aus der Prognose von Marktgrößen ergeben. Nicht zuletzt ist es für die Politik wichtig, Kenntnis über die Entwicklungen und Veränderungen zu haben, um den Wirtschaftsbereich zu verstehen und gezielt Maßnahmen ergreifen zu können. Aus diesem Grund ist die Initiative so konzipiert, dass der vorliegende Bericht Einblicke aus Sicht aller Akteure der Logistik aus Praxis und Wissenschaft gibt und die Erwartungen zusammenfasst.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> In den im Weiteren genannten Veröffentlichungen zur Vermessung der Logistik wird der Begriff „Logistikkosten“ verwendet (vgl. Schwemmer/Klaus 2021 bzw. die Originalquelle Klaus 1996). Dieser wurde gewählt, da die Logistik nicht nur eine Querschnittsfunktion ist, die durch interne Ressourcen und externe Logistikdienstleister erbracht wird, sondern auch eine stark ausgeprägte Kaskadierung in der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung vorliegt (vgl. Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020, S. 32 ff.). Die Kennzahl „Umsatz“ wird nicht verwendet, da hier weder den internen Kosten noch der erwähnten Kaskadierung Rechnung getragen wird. Aus diesem Grund werden die Kosten quantifiziert, die für die logistischen Leistungen anfallen, um ein Objekt in einem Auftragsabwicklungsprozess zu verarbeiten. Da der Begriff „Kosten“ in Zusammenhang mit der Beschreibung der Entwicklung einer Branche eine negative Konnotation besitzt, wurde bei der Ausgestaltung der Initiative die Entscheidung getroffen, von der „monetären Größe“ bzw. der „monetären Entwicklung“ zu sprechen. Dies umfasst das Verständnis einerseits der Vermessung und andererseits der breiten Öffentlichkeit. Dass die Wahl des Begriffs wissenschaftlich nicht ausreichend präzise ist, wird aufgrund der in diesem Kapitel definierten Zielsetzung in Kauf genommen.

<sup>2</sup> Auch wenn wir uns dessen bewusst sind, dass diese Zahl der realen Entwicklung aufgrund der eingeschränkten zur Verfügung stehenden operativen Ressourcen auf zahlreichen Annahmen beruht, sind wir der Meinung, dass diese Entwicklung publiziert werden sollte. Sie verdeutlicht die Brisanz, die sich aus den steigenden Kosten (der „Logistikinfation“) und der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Lage ergibt. Die oft zitierten Wachstumsraten in der Logistik fußen auf der nominalen Entwicklung und verfälschen die in der Realität herrschende Lage der Logistik in Deutschland.

<sup>3</sup> Die Berichte können kostenfrei auf der Website <https://logistikweisen.de> eingesehen werden.

## 1.2 Die Zusammenstellung des Expertenkreises

Die Zusammensetzung des Expertenkreises folgt dem primären Ziel, dass alle Bereiche der Logistik vertreten sind. Entsprechend anderen Branchen bzw. Wirtschaftsbereichen wie bspw. der Automobilindustrie werden dabei nicht nur die Hersteller (bzw. auf den Logistiksektor übertragen die Logistikdienstleister) berücksichtigt. Der Wirtschaftsbereich Logistik erfordert aufgrund seiner Gestaltung als Querschnittsfunktion einen breiteren Ansatz. Deshalb wird eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, die neben den Nachfragebranchen (hauptsächlich Industrie und Handel) und der Angebotsseite (Logistikdienstleistungsunternehmen) auch die Zulieferer der Logistikbetreibenden einbezieht.<sup>4</sup> Für die Auswahl der Expertinnen und Experten wurden vier Kriterien definiert und in der Präambel festgehalten. Um die Relevanz dieses Expertenkreises herauszustellen und auch eine Kontinuität zu gewährleisten, werden die Expertinnen und Experten persönlich eingeladen.<sup>5</sup>

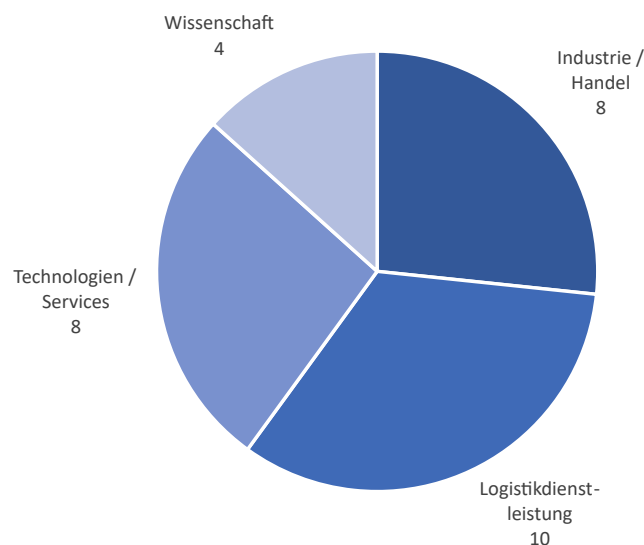


Abbildung 1: Verteilung der Expertinnen und Experten nach Logistiksegmenten

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

<sup>4</sup> Eine Vereinfachung hinsichtlich der Relevanz, gemessen am Umsatzvolumen, wurde auch hier vorgenommen.

<sup>5</sup> Die Zusammensetzung des Expertenkreises kann sich aufgrund verschiedener Umstände ändern. Eine Nominierung besteht nur für den aktuellen Turnus. Die Entsendung einer Vertreterin bzw. eines Vertreters ist nicht zugelassen (siehe dazu auch die Präambel).

	Logistikbereich	Teilnahme im Frühjahr 2025	Teilnahme im Herbst 2025
Carola Appel	Industrie/Handel		X
Berit Börke	Technologien/Services	X	X
Dieter Braun	Industrie/Handel	X	X
Ralf Busche	Industrie/Handel	X	X
Dr. Florian Heydenreich	Technologien/Services		X
Stefan Hohm	Logistikdienstleistung		X
Gerritt Höppner-Tietz	Industrie/Handel	X	X
Dr. Christian Jacobi	Technologien/Services		X
Prof. Dr. Christian Kille	Wissenschaft	X	X
Wolfgang Lehmacher	Technologien/Services	X	
Antje Lochmann	Logistikdienstleistung	X	X
Markus Meißner	Technologien/Services	X	X
Michael Müller	Logistikdienstleistung		X
Prof. Dr. Alexander Nehm	Wissenschaft	X	
Dr. Martina Niemann	Logistikdienstleistung	X	X
Dr. Torsten Rudolph	Logistikdienstleistung	X	X
Prof. Dr. Thorsten Schmidt	Wissenschaft		X
Marc Schmitt	Logistikdienstleistung	X	X
Arnold Schroven	Technologien/Services	X	X
Prof. Dr. Martin Schwemmer	Wissenschaft		X
Harry Seifert	Logistikdienstleistung	X	X
Lars Siebel	Industrie/Handel		
Dr. Patric Spethmann	Industrie/Handel	X	
Prof. Dr. Michael Sternbeck	Industrie/Handel	X	X
Andreas Stöckli	Logistikdienstleistung		X
Dr. Steffen Wagner	Technologien/Services		
Michael Wegener	Technologien/Services	X	X
Kerstin Wendt-Heinrich	Logistikdienstleistung	X	
Patrick Wiedemann	Logistikdienstleistung	X	X
Prof. Dr. Peer Witten	Industrie/Handel	X	X

Tabelle 1: Expertenkreis der Initiative

Im Jahr 2025 zählte der Expertenkreis 30 Personen (siehe Tabelle 1).<sup>6</sup> Es wird bei der Zusammenstellung zwar eine Gleichverteilung nach den Segmenten in Abbildung 1 angestrebt. Im Idealfall sollte das höhere Gewicht jedoch auf der Seite der operativ tätigen Vertreterinnen und Vertreter aus Industrie/Handel und Logistikdienstleistung liegen. Wie bereits beschrieben, wird der

<sup>6</sup> Die Expertise der Expertinnen und Experten findet sich am Ende dieses Dokuments in Form von Lebensläufen.

Kreis kontinuierlich angepasst und entsprechend der Präambel gestaltet.<sup>7</sup> Alle Expertinnen und Experten beteiligen sich ehrenamtlich in dieser Initiative, die Initiatoren eingeschlossen.

Wie in der Vorgehensweise (siehe Kapitel 3) erläutert, finden jährlich zwei Klausuren statt: eine im Frühjahr als Vorbereitung sowie der Gipfel im Herbst zur Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik im Folgejahr.

Nicht alle Expertinnen und Experten konnten an jeder Diskussionsrunde teilnehmen. Die Zusammensetzung der Diskussionsrunden kann den beiden rechten Spalten der Tabelle 1 entnommen werden.

### 1.3 Ist-Status des Wirtschaftsbereichs Logistik

Ein wichtiger Bestandteil der Ergebnisse, die die Initiative erarbeitet, ist die Prognose zur Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik. Wie weiter unten in diesem Kapitel näher erläutert wird, kann dieser Wirtschaftsbereich nicht wie bspw. die Automobilindustrie über die Branchenstruktur in den offiziellen Statistiken und die daraus resultierende Wertschöpfung oder über das am Ende der Wertschöpfungskette stehende Fertigprodukt bewertet werden.

Entsprechend schwieriger ist es auch, diesen Markt zu quantifizieren. Dafür wurde eine Lösung gefunden, die sich mittlerweile etabliert hat und von offiziellen Stellen wie dem Bundesministerium für Verkehr (BMV) oder der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. seit 20 Jahren genutzt wird.<sup>8</sup>

Die letzte Vermessung des Wirtschaftsbereichs Logistik wurde im Jahr 2025 für das Jahr 2024 veröffentlicht.<sup>9</sup> Auch wenn die Methodik vor wenigen Jahren überarbeitet wurde, sodass die zurückliegenden absoluten nominalen Daten nicht mehr als Vergleich herangezogen werden können, gehen wir davon aus, dass die relativen Veränderungen nicht maßgeblich abweichen. Die lange Linie der mittlerweile zusammengestellten Wachstumsprognosen sollte weiterhin Geltung haben.

Nach der besagten letzten Veröffentlichung beläuft sich der Wirtschaftsbereich Logistik gemäß der im folgenden Einschub zusammengefassten Definition in Deutschland auf insgesamt rund 335 Mrd. Euro in 2024. Eine Differenzierung nach Transport von Gütern, Lager- und Umschlagsaktivitäten, Beständen sowie administrativen und Managementaufgaben für Deutschland wurde nicht weiter spezifiziert. Auch die Detaildaten für die Vermessung waren zum Redaktionsschluss noch nicht verfügbar. Auf die Arbeit des Expertenkreises hat dies einen geringen Einfluss, da die auf zwei Säulen fußende Vorgehensweise (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) eine hohe Robustheit aufzeigt.

---

<sup>7</sup> In 2025 sind drei Personen aus Industrie/Handel und Logistikdienstleistung zum Kreis hinzugekommen.

<sup>8</sup> Die Vermessung der Logistik wurde erstmals durch Klaus/Müller-Steinfahrt 1996 durchgeführt, in Klaus/Kille 2006 methodisch überarbeitet und zuletzt in Klaus et al. 2024 für Europa als Studie veröffentlicht.

<sup>9</sup> Dafür wurde der Artikel der DVZ (<https://www.dvz.de/konjunktur-und-maerkte/detail/news/top-100-studie-wirtschaftsbereich-logistik-neu-vermessen.html>), abgerufen am 2.12.2025) genutzt.

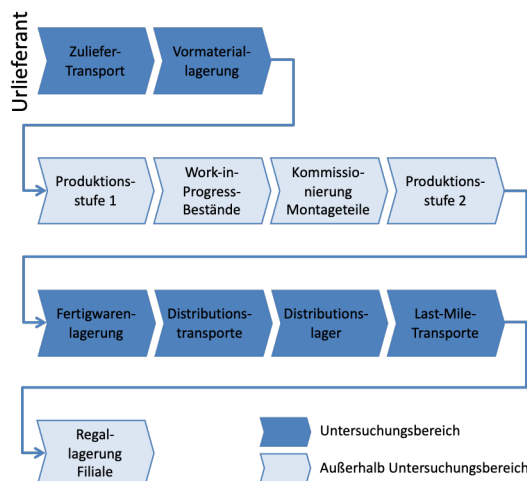


Abbildung 2: Abgrenzung des Untersuchungsraumes (Quelle: angepasst nach Schwemmer 2016, S. 36)

### Einschub: Abgrenzung Wirtschaftsbereich Logistik

Aufgrund der Charakteristik der Logistik als Funktion, die in der gesamten deutschen Wirtschaft zu finden ist, kann der Indikator Umsatz nicht herangezogen werden, da nur ein Teil der Leistungen erfasst wäre.<sup>10</sup> Während bspw. in der Automobilindustrie die Leistungen der Branche im fertigen Automobil als Summe aller Vorleistungen angesehen werden können, ist dies bei der Logistik nicht möglich.

Grundsätzlich wird die Logistik als „bedarfsorientierte Herstellung von Verfügbarkeit [...] schon hergestellte[r] Güter“<sup>11</sup> definiert. Dieses Verständnis verdeutlicht, dass die Logistik unternehmensübergreifend wahrgenommen wird. Entsprechend ergibt sich kein Unterschied zwischen der Erbringung durch externe Dienstleister (fremdvergebene bzw. „outsourced“ Logistik) und der durch unternehmensinterne Leistungsträger (eigene bzw. „insourced“ Logistik).

Für die Messung von Entwicklungen, insbesondere hinsichtlich Eurowerten, ist eine Eingrenzung unausweichlich. Es hat sich das Verständnis vom Wirtschaftsbereich Logistik nach Klaus et al. etabliert.<sup>12</sup> Entsprechend wird ein Logistikbegriff verwendet,

- der nicht nur die Aktivitäten des Transportierens („Transfer von Objekten im Raum“), Umordnens und Umschlagens, der Kommissionierung („Veränderung der Ordnungen von Objekten“) und des Lagerns („Transfer von Objekten in der Zeit“) von Gütern und Materialien in der Wirtschaft umfasst,
- sondern auch die damit unmittelbar verbundenen (administrativen) Auftragsabwicklungs- und Dispositionsaktivitäten, die unternehmensübergreifenden Planungs- und Steuerungsaufgaben sowie
- die Aufwendungen für die Bestandshaltung wie Kapitalkosten, Abschreibungskosten etc., deren Kontrolle und Reduzierung ein wesentliches Ziel modernen Logistikmanagements ist.<sup>13</sup>

Grundsätzlich bestehen Schnittstellen zwischen Prozessen der einzelnen Unternehmen. Bei einer Realisierung der Logistik durch interne Abteilungen und Unternehmensbereiche des Versenders wie des Empfängers erfolgt an einem definierten Punkt eine Übergabe des logistischen Objekts. Dies führt zwangsläufig zu einer weiteren Eingrenzung des Untersuchungsrahmens, die sich an den Wertschöpfungsstufen orientiert. Oder anders formuliert: Wann beginnt die Zuordnung zur Logistik und wann endet sie? Dafür wurde eine mittlerweile anerkannte und in der öffentlichen Diskussion mehrheitlich verwendete Eingrenzung gewählt, die in Abbildung 2 vereinfacht grafisch dargestellt ist.<sup>14</sup> Geografisch wird nur die Leistung des Wirtschaftsbereichs Logistik einbezogen, die in Deutschland generiert wird. Hierzu zählen neben den Aktivitäten in den Logistikimmobilien in Deutschland unter Einbezug der dort befindlichen Bestände sowie den Verwaltungseinheiten zur Planung, Steuerung und administrativen Auftragsbearbeitung alle nationalen plus international ausgehenden Verkehre. Um im internationalen Kontext Doppelrechnungen zu vermeiden, werden die Transit- und die eingehenden Verkehre ausgeklammert.

Die Logistik umfasst alle Prozesse, die sich auf Transport, Umschlag, Lagerung sowie Steuerung und Planung konzentrieren, die entsprechend zwischen dem letzten Produktionsschritt und dem ersten Schritt der nächsten Produktion liegen (bzw. des Handels).<sup>15</sup> Die daraus resultierende Größe des Wirtschaftsbereichs Logistik wird durch öffentliche Einrichtungen wie das Bundesministerium für Verkehr (BMV) oder die Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. sowie die Medien in ihren Veröffentlichungen verwendet.

<sup>10</sup> Siehe Fußnote 1.

<sup>11</sup> Bretzke 2020, S. 3, um nur eine Definition zu nennen, die die Leistung der Logistik in einem Satz zusammenfassen kann.

<sup>12</sup> Vgl. dazu Klaus 2002.

<sup>13</sup> Klaus 2002, S. 18.

<sup>14</sup> Vgl. Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020, S. 28, was in dieser Form erstmals in Klaus/Müller-Steinfahrt 1996 veröffentlicht wurde und auf den Ausführungen von Klaus 1993 aufbaut. Die Abbildung wurde um die Last-Mile-Transporte erweitert, da diese durch E-Commerce an Relevanz zunehmen und einen hohen Kostenanteil einnehmen.

<sup>15</sup> In diesem Zusammenhang existieren zahlreiche Besonderheiten und Ausnahmen. Ein Beispiel dafür bilden die Einzelhandelsaktivitäten in der Filiale, bei denen der Wareneingang zwar noch der Logistik zugeordnet wird. Die Transporte und die Regal-lagerung auf der Verkaufsfläche zählen aber nicht mehr dazu, da auch hier die Hauptwertschöpfung im „Präsentieren der Ware“ liegt (vgl. Zentes/Morschett/Schramm-Klein 2011, S. 8ff.). Auch werden immer mehr Leistungsbereiche der Produktion in die Verantwortung der Logistik übertragen (bspw. Montage oder Bandanlieferungen inkl. Kommissionierung der Montage-teile). Dies zeigt ein weiteres Mal, dass das Feld der Logistik ein „Moving Target“ ist und bleibt. Eine ergänzende Beleuchtung ist damit zumindest auf qualitativer Seite unbedingt notwendig und wird auch im Zuge dieser Initiative durchgeführt.

## 1.4 Der Logistikstandort Deutschland – eine Analyse im internationalen Vergleich

Der Standort Deutschland hat in vielen Bereichen um seine Position im internationalen Wettbewerb zu kämpfen. Aufgrund der andauernden Rezession und der zahlreichen Herausforderungen, darunter der demografische Wandel, die vorherrschende Bürokratie sowie die hohen Energie- und Arbeitskosten, sind die kritischen Stimmen stärker zu vernehmen. Ist die Situation konkret für den Logistikstandort Deutschland ähnlich zu bewerten? Um diese Frage beantworten zu können, wurden für ein umfassendes Bild vier Perspektiven eingenommen (siehe Abbildung 3):

- **Qualität der Logistik – die Angebotsseite:** Wie ist die Leistung zu bewerten, die Unternehmen in der Logistik anbieten?
- **Enabler für die Logistik – Kompetenzseite:** Welche Qualität bietet das Aus- und Weiterbildungssystem, welche technologischen Lösungen und Innovationen werden entwickelt?
- **Mindset für Wachstum und Innovation – kulturelle Seite:** Welche Werte prägen Personal und Bevölkerung, wie kooperativ agieren Unternehmen?
- **Standortfaktoren in Deutschland – Standortseite:** Welche Rahmenbedingungen finden Unternehmen vor?

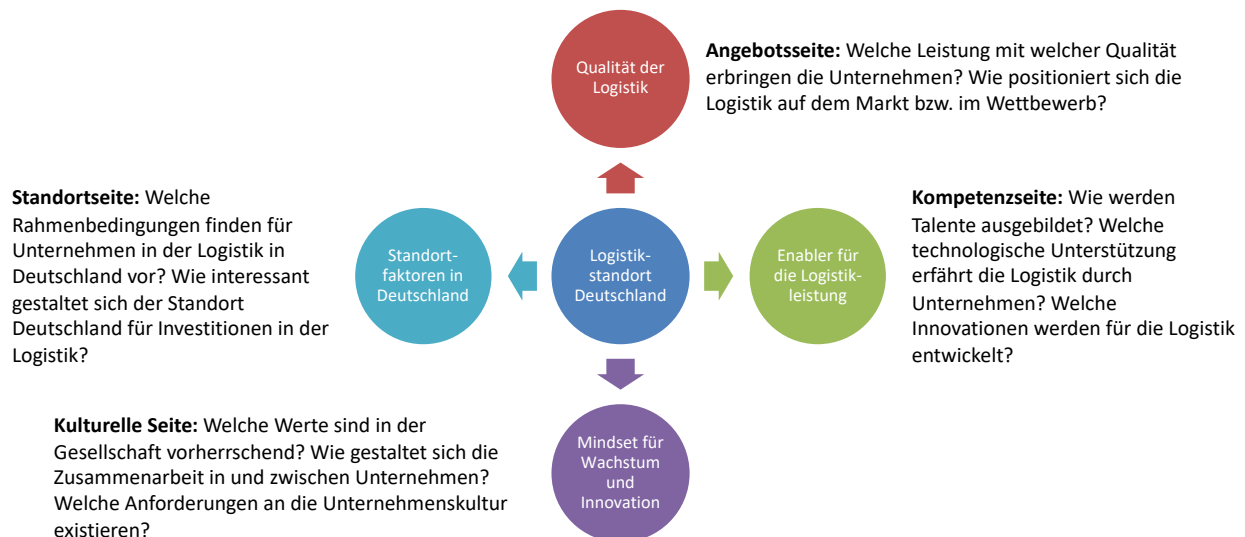


Abbildung 3: Vier Perspektiven zur Bewertung des Logistikstandorts Deutschland

### 1.4.1 Die Stärken – Unternehmen, Wirtschaftsstandort, Bildung, Marke

Deutschland hat sich über Jahrzehnte hinweg als ein führender Logistikstandort weltweit etabliert. Diese Position basiert auf hauptsächlich vier Säulen: spezialisierte Unternehmen, wirtschaftliche Relevanz und zentraler Standort in Europa, Ausbildungs- und Forschungsrahmenbedingungen sowie internationale Wahrnehmung Deutschlands.

Die Logistik in Deutschland weist eine breite Angebotsstruktur auf. Sie ist auf der einen Seite durch weltweit agierende Konzerne und Global Champions geprägt, die mit ihrer internationalen Reichweite und Kapitalstärke komplexe globale Lieferketten steuern können. Auf der anderen Seite ergänzen zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen sowie Hidden Champions das Unternehmensumfeld mit ihrer Spezialisierung und Flexibilität. Ergänzend verfügt Deutschland über weltweite Marktführer in der Intralogistik und Logistikautomatisierung, mit deren Lösungen die Effizienz in Logistikketten ausgebaut werden kann. Über die Einbindung von Startups insbesondere über spezialisierte Plattformen wie den Digital Hub Logistics & Commerce in Hamburg können Innovationen speziell in der Logistik im unternehmensübergreifenden Kontext vorangetrieben werden.

Mit dem Knowhow und der Branchenkompetenz können Logistiklösungen entwickelt werden, die eine wertvolle Unterstützung zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen bieten. Gerade in den weitverzweigten Supply Chains steigt die Nachfrage nach Lösungen zur Stabilisierung der Logistikketten. Die Umsetzungskompetenz deutscher Logistikakteure erstreckt sich über alle Stufen der Wertschöpfungskette. Ein wichtiges Fundament sind die existierenden Netzwerke und Plattformen zum inhaltlichen Austausch in der gesamten Logistik. Über sie werden Innovationen und Wissenstransfer gesteigert, wie es insbesondere bei der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. gelebt wird.

Als größte Volkswirtschaft im Zentrum der Europäischen Union bietet Deutschland Standortvorteile für die Ansiedlung von Logistikzentren. Nicht nur die Industrie- und Handelsunternehmen, die durch ihre Wirtschaftsleistung eine hohe Logistknachfrage generieren, prägen die Attraktivität Deutschlands. Auch die flächendeckende Verkehrsinfrastruktur mit ihrer weitverzweigten Vernetzung der Verkehrsträger leistet weiterhin einen großen Beitrag zum Erfolg des Logistikstandorts Deutschland. Auch wenn sie seit Jahrzehnten vernachlässigt wurde, weist kein anderes Land eine ähnlich hohe Dichte in einem Flächenland auf.

Das deutsche Aus- und Weiterbildungssystem mit seiner hohen Bildungskompetenz in Logistik und Supply Chain Management sichert den Fachkräftenachwuchs. Mit dem dualen Ausbildungssystem existiert eine strukturierte und einheitliche Form der Fachkräfteentwicklung, die die hohe Qualität der Logistiklösungen ermöglicht. Gestützt wird dies durch die Hochschulausbildung mit den zahlreichen Lehrstühlen und Instituten mit Schwerpunkt Logistik. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen den Unternehmen nicht nur, die notwendigen Fachkräfte auf allen Ebenen und mit unterschiedlichen Kompetenzen zu finden. Sie werden auch dazu befähigt, in der Logistik Forschungsprojekte zielgerichtet und praxisorientiert zu initiieren.

Im Vergleich zum globalen Wettbewerb zeichnet sich Deutschland durch eine immer noch hohe Verlässlichkeit sowie genaues und diszipliniertes Arbeiten insbesondere in der Logistik aus. Die Marke „Made in Germany“ besitzt nach wie vor internationales Renommee und gilt weltweit als vertrauensvollste Marke noch vor der Schweiz und Japan.<sup>16</sup> Dies bleibt auch in der Logistik der Fall, denn Deutschland gehört laut des Logistics Performance Index (LPI) der World Bank seit Jahren zu den Top 3 der verlässlichsten Logistikstandorte weltweit.<sup>17</sup> Außerdem ist Deutschland ein lebenswerter und sicherer Standort mit funktionierendem Rechtsstaat, was Vertrauen auch bei internationalen Investoren schafft.

### **Die Logistik in Deutschland überzeugt durch**

1. eine herausragende Angebotsstruktur mit Global Playern und Hidden Champions des Mittelstands,
2. umfassende Branchenkompetenz und hohe Umsetzungskompetenz,
3. eine immer noch im internationalen Vergleich sehr gut ausgebaute Infrastruktur,
4. exzellente Aus- und Weiterbildung,
5. Marktführerschaft in der Logistikautomatisierung sowie
6. Zuverlässigkeit und die starke Marke „Made in Germany“.

---

<sup>16</sup> Vgl. Unfried/Ritter 2025, S. 11. In dieser Studie wurden jeweils 2.000 Erwachsene in Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Großbritannien sowie den USA, Mexiko, Japan, Indien und Südafrika befragt (vgl. ebd. S. 3).

<sup>17</sup> Vgl. World Bank 2023.

### 1.4.2 Die Schwächen – Bürokratie, Digitalisierungsgrad, Overengineering, Risikokapital

Dem gegenüber stehen einige Schwächen, die den Wirtschaftsstandort und damit auch den Logistikstandort Wettbewerbsfähigkeit verlieren lassen. Dabei können die überbordende Bürokratie und Regulatorik in Deutschland und auch der EU als Hauptschwäche genannt werden. Dies bindet erhebliche Ressourcen in Compliance-Abteilungen, die für die Entwicklung von Innovationen und den Ausbau der Kundenzufriedenheit fehlen.<sup>18</sup>

Auch die Kostenstrukturen haben sich weiter zum Negativen entwickelt. Deutschland ist seit Jahrzehnten ein Hochlohnland. Dies konnte bisher durch die Produktivität in der Logistik ausgeglichen werden. Spätestens seit dem Angriffskrieg Russlands kamen die deutlich gewachsenen Energiekosten hinzu, die durch weitere Steuer- und Abgabenbelastungen zu einem Wettbewerbsnachteil für viele Unternehmen geführt haben.

Zu wenig Risikokapital fließt in Innovationen. Die Finanzierungsstruktur für Wachstumsunternehmen und Startups ist schwach. Besonders bei fehlender strategischer Priorisierung (3,1 auf einer 5-Punkte-Skala in der BVL-Studie) und mangelnder technischer Ausstattung (3,0 von 5,0) zeigen sich Implementierungshemmnisse (BVL TUHH Trends und Strategien, 2025).

Einen weiteren Bremsklotz bilden gesellschaftliche bzw. kulturelle Aspekte. In Deutschland fehlt an vielen Stellen der ausreichende Pragmatismus, wodurch Entscheidungen verlangsamt oder im Extremfall verhindert werden. Entscheidungsstrukturen sind so ausgebildet, dass Risiken vermieden werden und sich stark an Regularien und Richtlinien orientiert wird. Partikularinteressen verhindern oft Maßnahmen. Dies hat nicht nur mit der bereits genannten Bürokratie zu tun. Vielmehr ist sie ein Kind der mentalen Barrieren, geprägt durch die Befürchtung, Fehler zu machen. Dafür können der Wohlstand, aber auch der Individualismus verantwortlich gemacht werden. Dieser Umstand ist schwerer zu überwinden als technische oder strukturelle Probleme.

#### Die Logistik in Deutschland wird gebremst durch

1. übermäßige Bürokratie,
2. hohe Kosten,
3. schwache Digitalisierung,
4. fehlenden Pragmatismus und risikoaverse Entscheidungen,
5. ausbaufähige Infrastruktur und Produktivität sowie
6. geringe Risikokapitalstruktur für Innovationen.

### 1.4.3 Die Herausforderungen – Vertrauen, Unsicherheit, Wettbewerb, Attraktivität

Da die Logistik eine abgeleitete Funktion ist und damit abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung, sieht sie sich ähnlichen Herausforderungen gegenüber wie der gesamte Industriestandort Deutschland. Es kann nicht erwartet werden, dass wie bei den Krisen der vergangenen 20 Jahre nur eine „Durststrecke“ zu durchschreiten ist. Vielmehr stehen der Standort Deutschland und seine Unternehmen vor einem strukturellen Wandel. So haben sich die Volten in der weltweiten Handelspolitik zu einer großen Herausforderung für viele Unternehmen, allen voran die der Automobilindustrie, aufgetürmt. Nicht nur dass die politischen Rahmenbedingungen unplanbarer sind. Auch der Wettbewerb von vormals wenig beachteten Unternehmen und Ländern drückt auf die Aussichten von Industrie und Handel in Deutschland.

Um diesen Wandel bewältigen zu können, bedarf es Vertrauen in die Innovationsfähigkeit und in die Leistungsfähigkeit aller Akteure. Insbesondere wenn es um Investitionen in Deutschland geht, äußern Unternehmen zunehmend Zweifel an der Planungssicherheit und Verlässlichkeit politischer Rahmenbedingungen. Dies zeigt sich insbesondere in der ernüchternden Beurteilung der

---

<sup>18</sup> Vgl. See et al. 2025, S. 9.

Verwendung des Sondervermögens: Die aktuell bekannten Pläne sind mit Blick auf eine langfristige Strategie nicht überzeugend. Viele Akteure verharren damit in einer abwartenden Stellung oder entscheiden sich aufgrund der Unsicherheit im schlechtesten Fall gegen den Standort Deutschland.

Dabei benötigen die Logistikunternehmen für ihre Investitionen in die Antriebs- und Energie- wende, in notwendige Innovationen der Digitalisierung und die Anpassung ihrer Geschäftsmodelle aufgrund des Strukturwandels in Deutschland stabile Rahmenbedingungen, mit denen sie ihre Businesspläne aufstellen können. Hinzu kommen die großen Hürden in den Prozessen der öffentlichen Hand, die sich allgemein durch die überbordende Bürokratie manifestieren. Diese Herausforderungen treffen besonders kleine und mittlere Unternehmen in der Logistik, die weniger geografische Diversifizierung aufweisen können. Es besteht das Risiko, dass sich weitere Unternehmen aus dem Markt verabschieden und damit Knowhow verloren geht.

Diese Situation verhindert notwendige Investitionen in die Digitalisierung und die Nutzung der Potenziale der künstlichen Intelligenz zur Steigerung der Effizienz und damit der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Logistikunternehmen. Es besteht die Gefahr, dass der noch vorhandene Vorteil bei logistikspezifischen Anwendungen durch Zögerlichkeit verspielt wird. Dies kann unweigerlich dazu führen, dass das Image und die Attraktivität der Logistik weiter abnehmen und das Niveau der Logistikleistungen aufgrund der fehlenden Fachkräfte nicht mehr gehalten werden kann.

### **Die Logistik in Deutschland steht vor Herausforderungen wie**

1. der Rückgewinnung des Vertrauens in den Standort,
2. der Modernisierung und des Ausbaus der Infrastruktur,
3. der Entwicklung wirkungsvoller politischer Maßnahmen,
4. Unsicherheiten in der globalen Handelspolitik und wachsender Wettbewerb,
5. drohender Marktberreinigung im Mittelstand aufgrund hoher Kosten,
6. der Umsetzung von KI-Anwendungen zur Steigerung der Produktivität sowie
7. der Fachkräftegewinnung und der Steigerung der Attraktivität.

#### **1.4.4 Die Potenziale – Vertrauen, Unsicherheit, Wettbewerb, Attraktivität**

Trotz dieser Herausforderungen gibt es erhebliche Potenziale, um Deutschland weiterhin als weltweit führenden Logistikstandort zu positionieren. Die technologischen Kompetenzen in Automatisierung, Robotik und KI-Logistikanwendungen sind nicht von der Hand zu weisen. Die Verzahnung von theoretischer Spitzenforschung an Universitäten und Hochschulen mit praktischer Handlungskompetenz in der dualen Ausbildung schafft eine Basis, die internationale Technologiekonzerne anzieht sowie die Entwicklung und Umsetzung innovativer Lösungen ermöglicht.

Diese Kombination aus akademischer Exzellenz und anwendungsorientierter Qualifizierung stellt einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar. Die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis sowie Startups in der Logistik entfaltet zunehmend ihr Potenzial. Forschungsinstitute fungieren als Katalysatoren, die wissenschaftliche Methodik, unternehmerische Agilität und praktische Marktkenntnis zusammenführen. Die zunehmende Notwendigkeit der Automatisierung zur Produktivitätssteigerung eröffnet damit deutschen Technologieanbietern interessante Marktchancen. Mit ihren führenden Intralogistik- und Automatisierungstechnologien können sie in Kombination mit dem Knowhow und der Umsetzungskompetenz den Logistikstandort Deutschland als Technologieführer positionieren. Deutsche Logistikakteure haben bewiesen, dass sie komplexe Lieferketten nicht nur umsetzen, sondern auch agil und resilient betreiben können.

Wenn diese Stärken gebündelt und unternehmensübergreifend durch die existierenden Plattformen in der Logistik auch gestützt oder moderiert werden, können Netzwerke und Kooperationen mit hoher Schlagkraft gebildet werden. Die Basis an Akteuren mit ausgeprägten Stärken existiert. Sie sind nur noch so zu koordinieren, dass die Kräfte sich im Verbund entfalten können.

Auch das Sondervermögen verspricht Potenziale, dass bei sinnvollem Einsatz der Standort gestärkt wird. Trotz der zu kritisierenden Entwicklung des Zustands der Verkehrsinfrastruktur funktionieren die Lieferketten grundsätzlich noch zuverlässig. Mit gezielten und strategisch richtigen Investitionen kann Deutschlands Verkehrsinfrastruktur wieder weltweit führend werden. Die ebenso mit dem Sondervermögen zusammenhängenden Ausgaben für Militär und Verteidigung versprechen ein Wachstumspotenzial für die Logistik, da zahlreiche Rüstungsunternehmen mit weltweitem Ruf in Deutschland produzieren.

Ein wenig beachtetes Potenzial verbirgt sich im Wandel der Unternehmenskultur. Zwar wird weiterhin von vielen Seiten eher kritisch beurteilt, dass die jungen Generationen einen anderen Blick auf ihren Arbeitsalltag haben. Es wandeln sich die Kriterien für die Bewertung eines attraktiven Arbeitsplatzes. Dies birgt aber auch Möglichkeiten der Wandlung und Anpassung an die neue „Weltordnung“ und die Positionierung des Wirtschaftsraums Europa. Aus der anderen Bewertung der Form der Leistungserbringung ergeben sich nicht nur eine größere Flexibilität und Resilienz gegenüber Veränderungen, sondern auch Leidenschaft und Leistungsbereitschaft, sofern der „Purpose“ stimmt. Dieser hing in der Vergangenheit insbesondere mit „sinnvollen“ Arbeitsergebnissen mit Fokus auf der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit zusammen. Mit der nun vorherrschenden politischen Situation rückt auch die ökonomische Nachhaltigkeit und damit zusammenhängend die ökonomische Unabhängigkeit gegenüber anderen Wirtschaftsregionen als dritte Säule der Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Die wachsende interkulturelle, sprachliche und internationale Kompetenz, die sich durch den offenen Austausch ergibt, fördert alternative Ansätze und Innovationen für neue Alleinstellungsmerkmale der Unternehmen, die nicht mehr von dem oben erwähnten „deutschen Geschäftsmodell“ profitieren können und neue Wege finden müssen.

In Zusammenhang mit der zentralen Lage in Europa und den immer noch stabilen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen hat Deutschland das Potenzial, die Attraktivität zumindest zu halten, wenn nicht gar im Vergleich zu den direkten Konkurrenten um Investitionen auszubauen.

### **Die Logistik in Deutschland birgt Potenziale wie**

1. technologische Kompetenzen in Automatisierung, Robotik und KI,  
die enge Zusammenarbeit von Forschung, Praxis und Startups,  
die Anpassungsfähigkeit komplexer Lieferketten,  
Verwendung des Sondervermögens für Investitionen in Infrastruktur und Klimaschutz in Kombination mit Marktführern in der Rüstungsindustrie und bei nachhaltigen Technologien,  
hohe Motivation bei klarem „Purpose“ und Attraktivität für ausländische Fachkräfte sowie  
zentrale Lage und stabile Rahmenbedingungen.

### **1.5 Zusammenfassung und Überleitung**

Diese einführende Analyse dient nicht nur der Einordnung des Logistikstandorts Deutschland, sondern auch als Basis für Erklärungen und Einsortierungen der folgenden Prognose sowie für die Ableitung von Maßnahmenpaketen, wie dies im Weiteren erfolgt. Die Zusammenstellung in diesem Kapitel ist damit ein Schritt zu einer nachvollziehbaren und realistischen Gewinnung von Erkenntnissen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Logistikstandorts wie auch aller Logistikakteure.

## 1.6 Quellenverzeichnis

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

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

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

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

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

Klaus, Peter: Die dritte Bedeutung der Logistik. Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, 2002.

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

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

Schwemmer, Martin; Dürrbeck, Konrad; Klaus, Peter: Die Top 100 der Logistik – Deutschland und Europa, 4. Auflage, DVV Media Group, Hamburg, 2020.

Klaus, Peter; Leicht, Raphael; Wojtech, Annemarie; Blum, Ralph: Top 100 in European Transport and Logistics Services. DVV Media Group, Hamburg, 2024.

von See, Birgit; Kersten, Wolfgang; Schwemmer, Martin; Heymann, Sandra: Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management – First Insights 2025. Eine Studie der Bundesvereinigung Logistik e. V., der Hochschule Heilbronn und der TU Hamburg, Bremen/Heilbronn/Hamburg, 2025.

Unfried, Matthias; Ritter, Florian: „Made In“-Labels – Wie Konsumenten die „Made in“-Kennzeichnungen wahrnehmen. Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V., Nürnberg, 2025.

World Bank (Hrsg.): Connecting to Compete – Trade Logistics in the Global Economy – The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023. Washington, D. C., USA, 2023.

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

## 2 Die aktuelle konjunkturelle Lage und Ausblick 2026<sup>19</sup>

*Michael Wegener*

In Deutschland erwarten wir wegen der sehr expansiven Finanzpolitik weiterhin eine Belebung. Weil durchgreifende strukturelle Reformen ausbleiben, halten sich die Unternehmen aber mit Investitionen zurück. Wir haben daher kürzlich unsere Wachstumsprognose für 2026 von 1,2 Prozent auf 0,9 Prozent gesenkt. Nach einigen Jahren des Hinterherhinkens würde das Wachstum damit dem Euroraum-Durchschnitt entsprechen.

Für die Inflation im Euroraum haben wir die Prognose für 2026 leicht von 2,0 Prozent auf 1,8 Prozent gesenkt, weil die Energiepreise niedriger sind und chinesische Waren auf den Markt drängen, die in den USA nicht mehr abgesetzt werden können. Wir bleiben aber bei unserer Einschätzung, dass die EZB angesichts eines moderaten Wachstums und einer Inflation in der Nähe des Ziels von 2 Prozent den Leitzins auf absehbare Zeit bei 2 Prozent belässt.

Die US-Wirtschaft expandiert stärker als erwartet, weil die Zölle weniger bremsen als vermutet, der KI-Boom stützt und die trotz der hohen Leitzinsen günstigen Finanzierungsbedingungen Rückenwind geben. Wir haben die Wachstumsprognose für 2026 von 2,2 Prozent auf 2,7 Prozent angehoben. Das starke Wachstum ist darüber hinaus weniger inflationär als gedacht. Dies liegt auch an dem geringeren Zolleffekt sowie kräftigen Produktivitätszuwächsen. Wir erwarten für dieses Jahr nur noch eine Inflationsrate von 2,8 Prozent (bisher 3,2 Prozent). Dies ist zwar immer noch zu hoch, aber die US-Notenbank dürfte die Zinsen wegen der Schwäche am Arbeitsmarkt und dem spürbaren politischen Druck weiter senken. Für das Jahresende rechnen wir unverändert mit einer Rücknahme der Obergrenze für die Fed Funds Rate auf 2,50 Prozent (aktuell 3,75 Prozent).

Die Rendite zehnjähriger Bundesanleihen sollte 2026 in einem Umfeld steigender Staatsschuldenquoten etwas zulegen. Der Dollar dürfte tendenziell unter Druck bleiben. Dafür sprechen die ausgeprägten und letztlich zu weit gehenden US-Zinssenkungen, die viel mit der schwindenden Unabhängigkeit der Notenbank zu tun haben. Darüber hinaus ist der Dollar angreifbar, weil er gegenüber dem Euro um mehr als eine Standardabweichung über der Kaufkraftparität liegt und mithin deutlich überbewertet ist.

In China bremsen die ungelösten strukturellen Probleme wie der immer noch aufgeblähte Bau- und Immobiliensektor die Wirtschaft. Wir erwarten, dass sich das Wachstum von 5,0 Prozent im letzten auf 4,0 Prozent in diesem Jahr verlangsamt.

### 2.1 Deutschland

Nach einem Anstieg in der ersten Hälfte des vergangenen Jahres hat sich das Ifo-Geschäftsklima in der zweiten Jahreshälfte nicht mehr verbessert. Zuletzt hat sich die Stimmung sogar wieder etwas verschlechtert (siehe Abbildung 4). Verantwortlich für beide Bewegungen waren in erster Linie die Geschäftserwartungen. Wohl wegen der Hoffnung auf Reformen und der Aussicht auf eine deutlich expansivere Finanzpolitik haben die Unternehmen zunächst zuversichtlicher in die Zukunft geschaut. Allerdings blieben die Reformen bisher aus, und der Impuls von Seiten der Finanzpolitik scheint später zu kommen als zunächst erhofft. Kaum verändert hat sich über das gesamte Jahr die Beurteilung der aktuellen Lage, die weiterhin sehr negativ ausfällt. Die wieder schlechtere Stimmung bei den Unternehmen dämpft offensichtlich die Hoffnungen auf eine baldige Belebung der Konjunktur.

Gleichzeitig ist unser Frühindikator für die deutsche Wirtschaft, der Early Bird, in den vergangenen Monaten recht deutlich gefallen. Er liegt zwar weiterhin im positiven Bereich und zeigt damit immer noch recht gute konjunkturelle Rahmenbedingungen für die deutsche Wirtschaft an. Diese sind

---

<sup>19</sup> Der Redaktionsschluss war am 15.1.2026.

aber bei weitem nicht mehr so gut wie noch zu Beginn des vergangenen Jahres, was in erster Linie auf einen stärkeren Euro zurückzuführen ist. Auch die Impulse von Seiten der Geldpolitik dürften ihren Hochpunkt überschritten haben.

Allerdings wird die Aussagekraft des Early Bird derzeit dadurch eingeschränkt, dass er die Finanzpolitik nicht erfasst, von der 2026 deutliche Impulse zu erwarten sind. Allerdings zeigt der deutliche Rückgang des Early Bird, dass die entsprechenden Konjunkturerwartungen für das neue Jahr in erster Linie auf der Finanzpolitik ruhen, und es bleibt schwierig einzuschätzen, wann sich die von dieser Seite zu erwartenden Impulse bemerkbar machen werden.

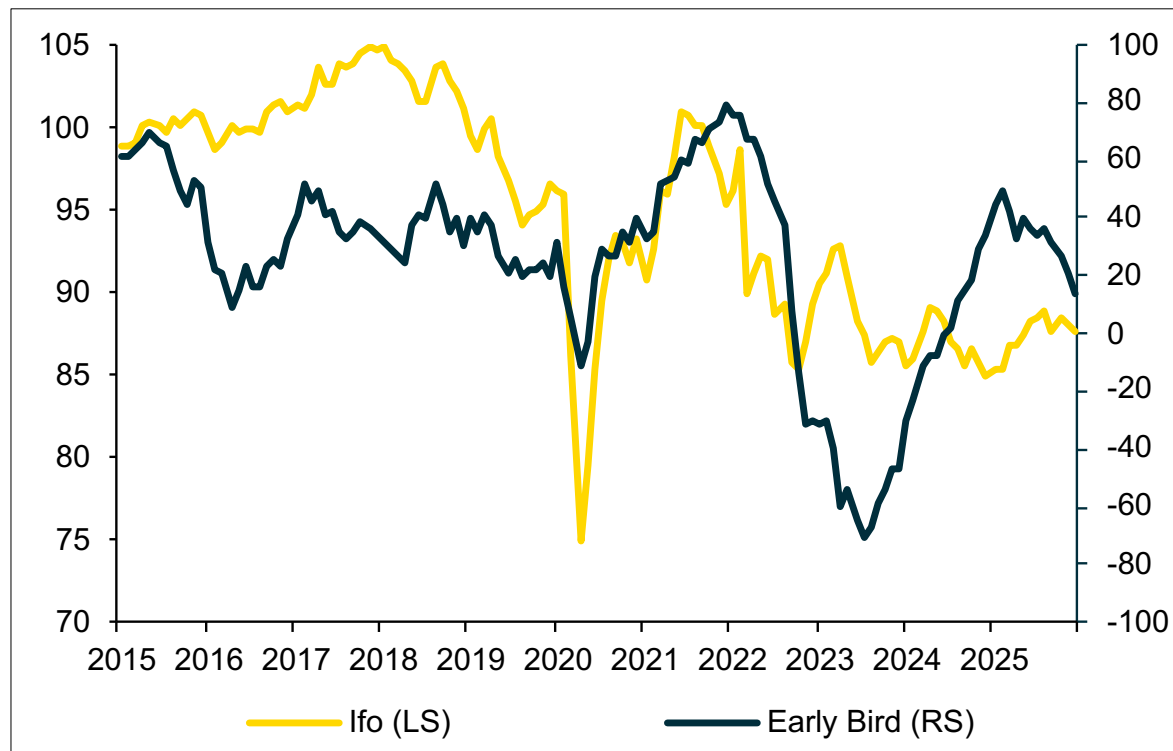


Abbildung 4: Early Bird: Commerzbank-Frühindikator für die deutsche Wirtschaft; Ifo Geschäftsklima, saisonbereinigte Monatswerte<sup>20</sup>

Während die Stimmungsindikatoren zuletzt eher enttäuscht haben, gab es bei den „harten“ Zahlen einige positive Überraschungen. Dies gilt unter anderem für die Auftragseingänge der Industrie, die zuletzt drei Monate in Folge um insgesamt fast 10 Prozent gestiegen sind. Allerdings ist dies zu einem beträchtlichen Teil auf zahlreiche Großaufträge – insbesondere wohl im Rüstungsbereich – zurückzuführen, die die Produktion kurzfristig kaum beeinflussen. Aber auch wenn man diese Großaufträge herausrechnet, gab es bei den Aufträgen drei Zuwächse in Folge.

Es wäre sicherlich zu früh, bei den Auftragseingängen von einer durchgreifenden Wende zum Besseren zu sprechen. Vielmehr bewegt sich die Kerngröße ohne Großaufträge immer noch in der Spanne, in der sie sich seit Anfang 2024 seitwärts bewegt (siehe Abbildung 5). Allerdings lag sie im November am oberen Rand dieser Spanne. Und auch wenn es in den kommenden Monaten wieder Rückschläge geben sollte, scheint sich die Nachfrage nach deutschen Industriegütern nachhaltig stabilisiert zu haben, womit sich auch die Aussichten für die Produktion aufgehellt haben.

Positive Nachrichten kamen ebenfalls aus dem Bausektor, und hier auch vom in den vergangenen Jahren stark gebeutelten Wohnungsbau. So sind dort die Auftragseingänge zuletzt deutlich gestiegen. Auch hier mag es in den kommenden Monaten wieder etwas niedrigere Werte geben,

<sup>20</sup> Quelle: ifo, S&P Global, Commerzbank-Research.

aber es zeichnet sich zunehmend ab, dass die Nachfrage wieder zunimmt. Darum dürfte hier zumindest der Abwärtstrend der Produktion in den kommenden Monaten auslaufen.

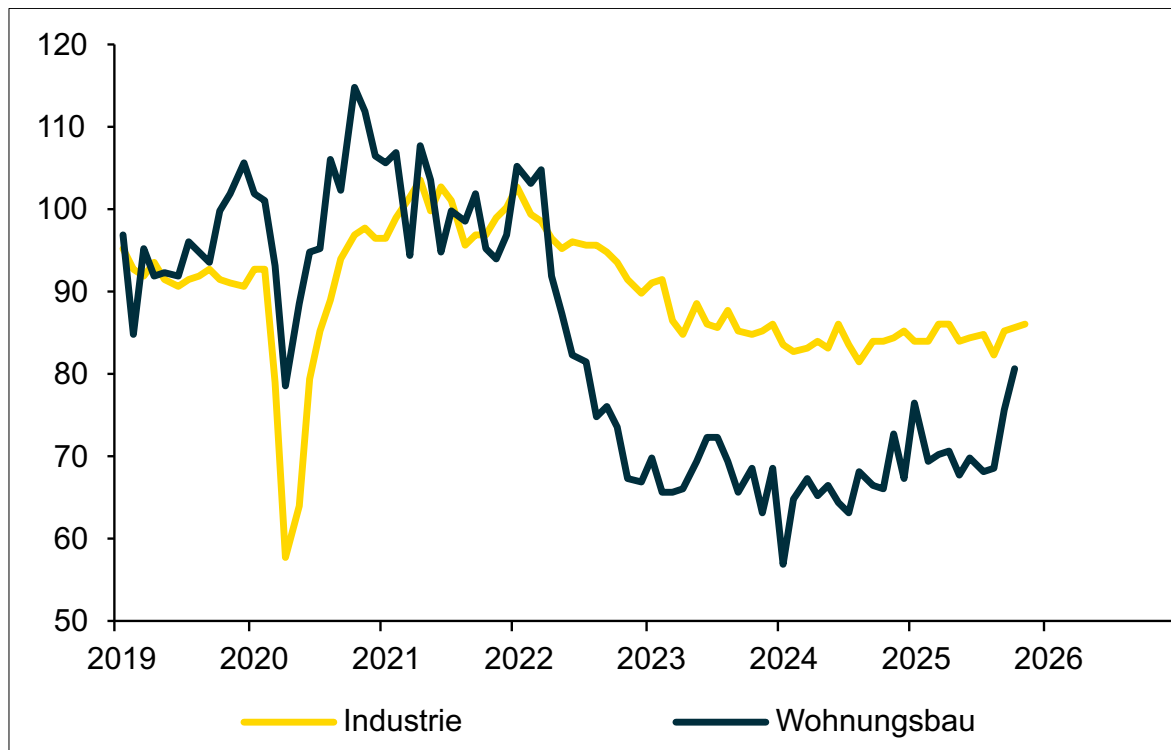


Abbildung 5: Auftragseingänge, Industrie ohne Großaufträge, Volumen, Index 2021 = 100<sup>21</sup>

Neben strukturellen Problemen der deutschen Wirtschaft dürfte ein wichtiger Grund für deren schwache Entwicklung in den vergangenen Jahren in der Geldpolitik der EZB zu suchen sein. Schließlich hatte diese ab Sommer 2022 angesichts einer massiv gestiegenen Inflationsrate ihre Leitzinsen innerhalb von 15 Monaten um 450 Basispunkte erhöht. Auch in der Vergangenheit ließ eine solche Straffung der Geldpolitik die deutsche Wirtschaft in eine Rezession abgleiten (siehe Abbildung 6).

Inzwischen dürfte dieser restriktive Impuls weitgehend abgeklungen sein, was für eine Belebung der Konjunktur spricht. Dies gilt umso mehr, als die EZB zwischen Sommer 2024 und Mitte 2025 die Zinsen wieder gesenkt hat. Dadurch sind die Leitzinsen heute immerhin zwei Prozentpunkte niedriger als im Sommer 2024.

Verstärkt wird dieser Effekt der heimischen Geldpolitik dadurch, dass auch viele andere Zentralbanken einen ähnlichen Zinszyklus durchschritten haben. Deshalb dürfte nicht nur die Inlandsnachfrage von den Zinssenkungen der EZB profitieren, sondern auch die Auslandsnachfrage nach deutschen Gütern dürfte durch die Geldpolitik der EZB und anderer Zentralbanken angeschoben werden.

<sup>21</sup> Quelle: Destatis, S&P Global, Commerzbank-Research.

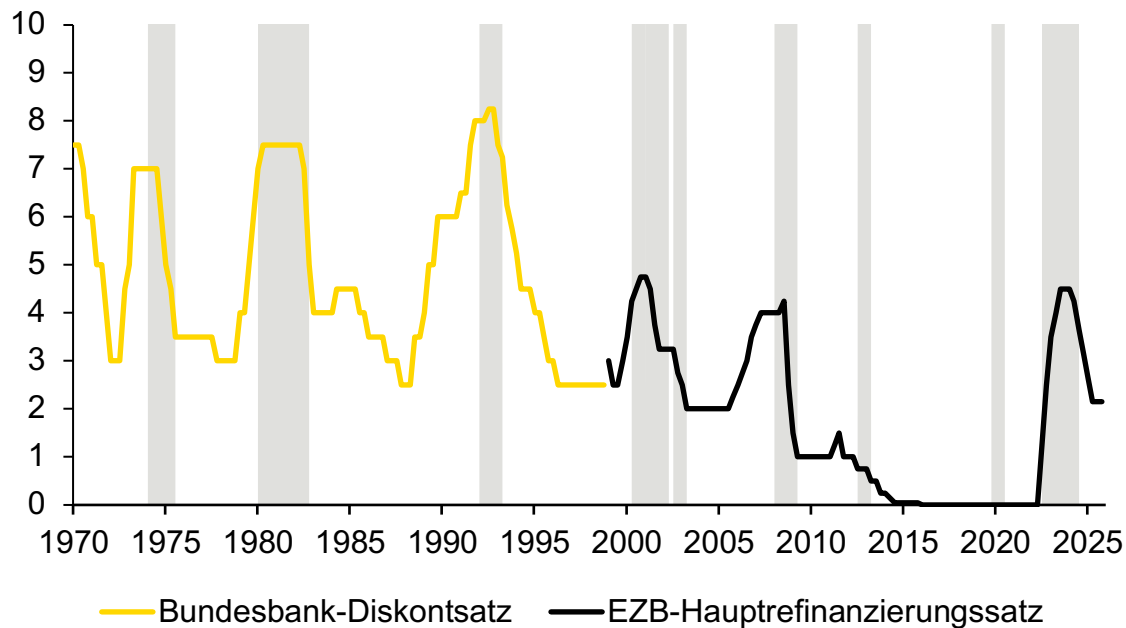


Abbildung 6: Diskontsatz der Bundesbank (bis 1998) und Hauptrefinanzierungssatz der EZB (ab 1999), in Prozent; graue Flächen markieren Rezessionen<sup>22</sup>

Die Finanzpolitik wird in diesem Jahr der Konjunktur einen spürbaren Schub geben. Denn die Bundesregierung will deutlich mehr Schulden aufnehmen und damit höhere Ausgaben für die Verteidigung und zusätzliche Investitionen in die Infrastruktur finanzieren. Möglich wird dies durch die im Frühjahr 2025 erfolgten Änderungen des Grundgesetzes. Durch diese wurde ein „Sondervermögen“ für Infrastrukturinvestitionen geschaffen, über das der Staat in den kommenden zwölf Jahren zusätzliche Schulden von 500 Mrd Euro aufnehmen kann. Zudem wird nur noch ein Teil der Verteidigungsausgaben auf die Schuldenbremse angerechnet. Hinzu kommt das bereits seit Frühjahr 2022 bestehende „Sondervermögen“ für die Bundeswehr. Insgesamt plant die Bundesregierung für die Jahre 2025 bis 2029 neue Schulden von knapp 900 Mrd Euro.

Wir gehen zwar nicht davon aus, dass die Ausgaben so schnell erhöht werden, wie im Bundeshaushalt geplant. Denn die Beschaffung der Bundeswehr ist langsam, und der Bau von Infrastruktur wird durch langwierige Genehmigungsverfahren gebremst. Allerdings wurden umfangreiche Ausgaben für Investitionen aus dem Kernhaushalt in die Sondervermögen verschoben, und der sich daraus ergebende neue finanzielle Spielraum wurde für andere Ausgaben bzw. Abgabensenkungen genutzt.

Im Hinblick auf die langfristigen Wachstumsaussichten wäre es sicherlich besser, die Mittel des Sondervermögens alleine in die Infrastruktur zu investieren. Auf die kurze Sicht verbessern sich die Konjunkturaussichten dadurch allerdings, da diese anderen Maßnahmen schneller umgesetzt werden können und die entsprechenden Mittel deshalb früher nachfragewirksam werden. Insgesamt dürften die Ausgaben hierdurch in diesem Jahr in einem Umfang von etwa 0,8 Prozent des Bruttoinlandsproduktes steigen, während die Finanzpolitik die Konjunktur 2025 wohl noch leicht gebremst hat.

<sup>22</sup> Quelle: Bundesbank, EZB, Destatis, Commerzbank-Research.

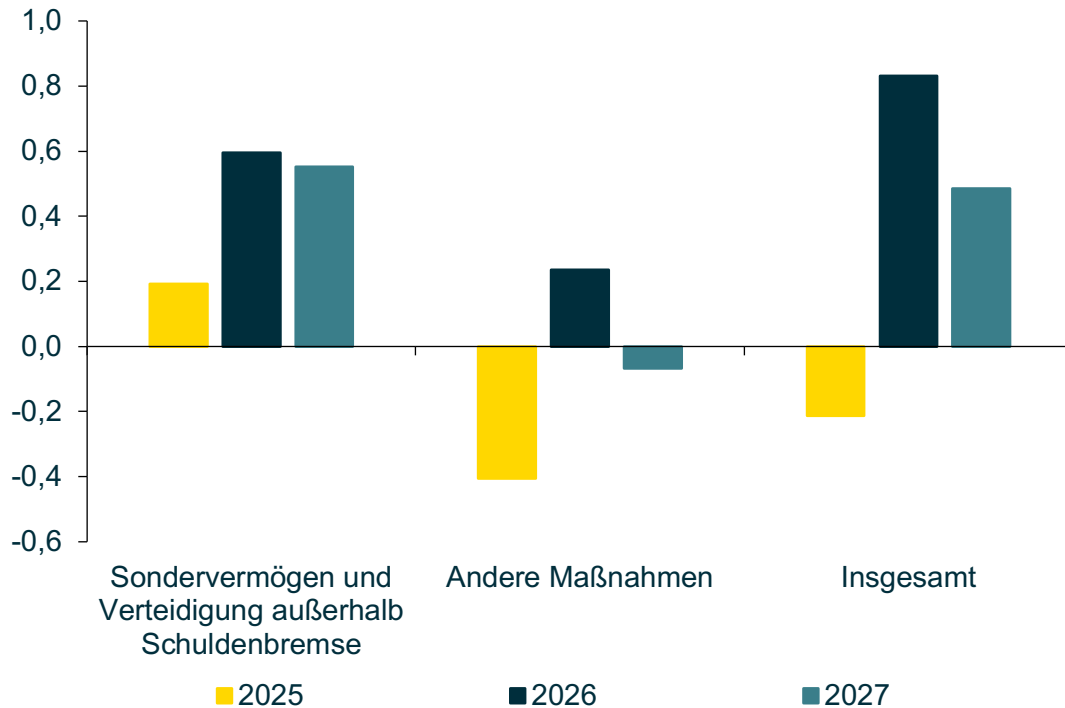


Abbildung 7: Geplante Schuldenaufnahme des Bundes, in Mrd Euro<sup>23</sup>

Das deutsche Bruttoinlandsprodukt ist im vierten Quartal nach einer ersten Schätzung des Statistischen Bundesamtes gegenüber dem Vorquartal um 0,2 Prozent gestiegen (siehe Abbildung 8). Dies hat noch einmal bestätigt, dass zumindest die Rezession in Deutschland vorüber ist. So ergibt sich auch für das Gesamtjahr 2025 ein leichtes Plus um 0,2 Prozent, nachdem die deutsche Wirtschaft in den Jahren 2023 und 2024 noch geschrumpft war.

Die Zinssenkungen der EZB zwischen Sommer 2024 und Sommer 2025 sowie die sehr expansive Finanzpolitik lassen erwarten, dass sich diese Belebung der Wirtschaft in diesem Jahr fortsetzen wird. Allerdings sprechen die zuletzt wieder gefallenen Stimmungsindikatoren dagegen, dass das Wachstum schon bald spürbar anziehen wird. Hierzu dürfte beitragen, dass die deutschen Unternehmen auf wichtigen Auslandsmärkten mit starkem Gegenwind kämpfen. So erschweren die höheren US-Zölle den Zugang zum wichtigen US-Markt, und China hat sich auch wegen der Nachwirkungen der geplatzten Immobilienblase von einem stark wachsenden Absatzmarkt zu einem immer stärkeren Konkurrenten gewandelt. Die zuletzt stärkere Nachfrage aus anderen EU-Ländern dürfte dies weiterhin nur teilweise ausgleichen können. Gegen ein stärkeres Wachstum spricht auch, dass bei vielen Unternehmen die Enttäuschung über das Ausbleiben durchgreifender Reformen die Bereitschaft zu höheren Investitionen bremsen dürfte.

Somit gehen wir zwar davon aus, dass die deutsche Wirtschaft im Verlauf dieses Jahres weiter zulegen wird. Angesichts der zahlreichen Belastungsfaktoren dürfte das Wachstum aber insbesondere in der ersten Jahreshälfte schwächer ausfallen als von uns bisher erwartet. Darum haben wir unsere Wachstumsprognose für dieses Jahr von 1,2 Prozent auf 0,9 Prozent gesenkt.

<sup>23</sup> Quelle: Wirtschaftsforschungsinstitute, Commerzbank-Research.

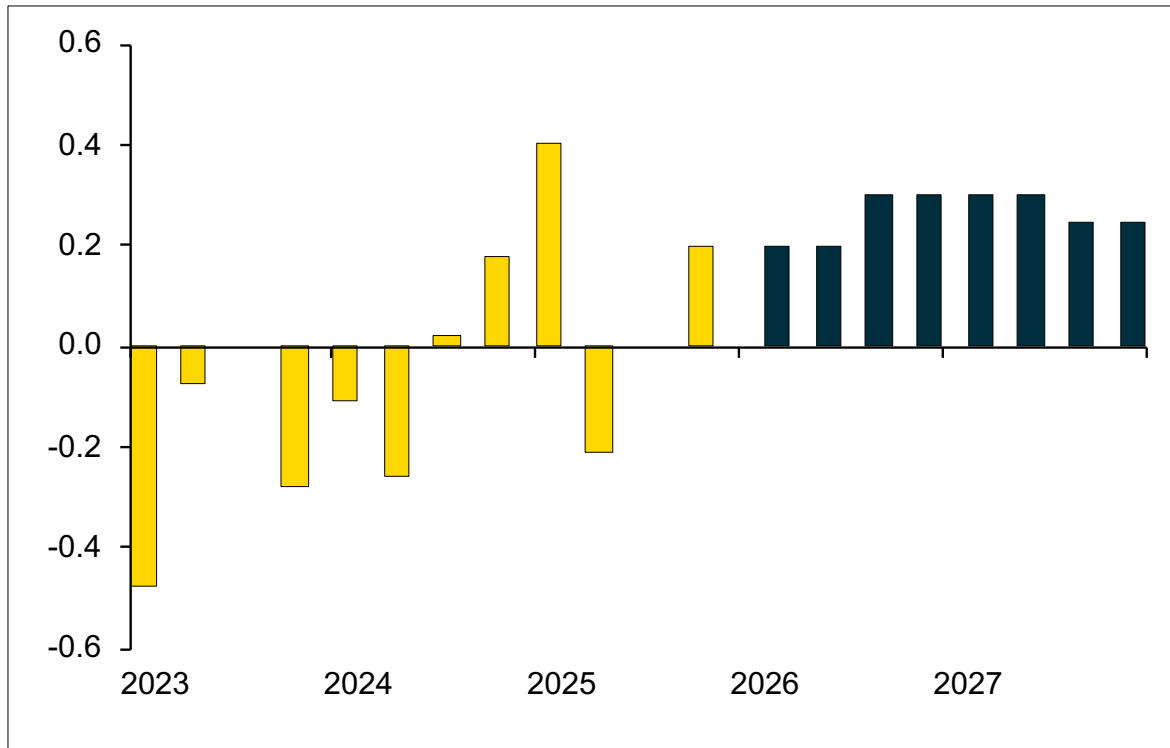


Abbildung 8: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal in Prozent, ab 1. Vierteljahr 2026 Prognose<sup>24</sup>

Im Dezember ist die Inflationsrate in Deutschland auf 1,8 Prozent gefallen und lag damit zum ersten Mal seit mehr als einem Jahr wieder unter dem EZB-Ziel von 2 Prozent. Die Kernteuerungsrate ohne die häufig sehr volatilen Preise von Energie und Nahrungsmitteln liegt weiterhin über dem Zielwert, ist im Dezember aber ebenfalls recht deutlich von 2,7 Prozent auf 2,3 Prozent gefallen (siehe Abbildung 9).

Dabei hat sich der Anstieg der Warenpreise (ohne Energie und Nahrungsmittel) weiter abgeschwächt. Diese waren im Dezember nur noch 0,7 Prozent höher als ein Jahr zuvor, während die Teuerungsrate im Sommer noch knapp 2 Prozent betragen hatte. Unverändert stark ist der Preisdruck hingegen bei den Dienstleistungen, die im Dezember 3,5 Prozent höher waren als ein Jahr zuvor, und diese Rate hat sich in den vergangenen Monaten kaum verändert.

Wir gehen davon aus, dass die Dezember-Zahlen eher ein Ausreißer nach unten waren und die Inflationsrate und die Kernteuerungsrate im Januar wieder näher am Niveau vom November liegen werden. Im weiteren Jahresverlauf dürfte die Kernteuerungsrate in der Tendenz aber langsam nachgeben. Denn der Lohnanstieg hat sich zuletzt abgeschwächt, und wegen der zunächst noch schwachen Nachfrage dürfte es den Unternehmen immer schwerer fallen, die steigenden Lohnkosten an ihre Kunden weiterzugeben. Deshalb wird die Teuerungsrate bei Dienstleistungen wohl wieder fallen. Die Kernteuerungsrate wird aber wohl vorerst weiter über dem EZB-Ziel liegen.

Mit 2,0 Prozent dürfte die Teuerungsrate im Durchschnitt dieses Jahres etwas niedriger sein als 2025 (2,2 Prozent).

<sup>24</sup> Quelle: Destatis, S&P Global, Commerzbank-Research.

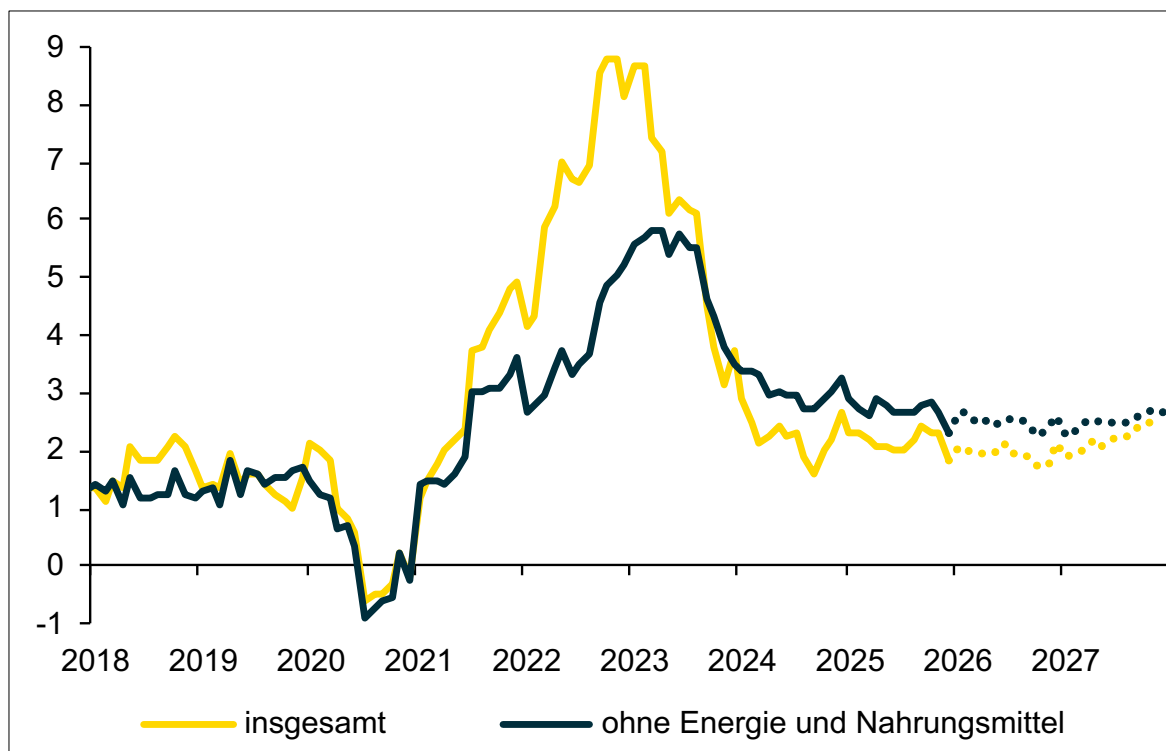


Abbildung 9: Inflationsrate sowie Kerninflationsrate (ohne Energie und Nahrungsmittel), in Prozent. Gestrichelte Linie: Commerzbank-Prognose<sup>25</sup>

Die Preise für Wohnimmobilien in Deutschland steigen seit zwei Jahren. Nach unserer Einschätzung dürften diese in den kommenden Monaten weiter moderat zulegen.

Zwar sind in diesem Jahr die Bauzinsen bereits wieder etwas gestiegen, und wir rechnen mit in der Tendenz weiter zulegenden Kapitalmarktzinsen. Trotzdem kann sich unter den derzeitigen Umständen laut der im August erschienenen Commerzbank-Baufinanzierungsstudie jeder Dritte der Befragten vorstellen, in nächster Zeit Wohneigentum zu erwerben.

Ein maßgeblicher Grund hierfür dürfte sein, dass die Einkommen der Haushalte nach wie vor solide steigen, was die Finanzierung eines Hypothekendarlehens trotz höherer Zinssätze ermöglicht.

Außerdem sind Wohnungen nach wie vor knapp, und eine Entspannung der Lage ist nicht in Sicht. Zwar deuten einige Indikatoren wie die Baugenehmigungen und die Auftragseingänge auf eine Belebung der Bautätigkeit. Aber dies wird wohl kaum ausreichen, um die Knappheit von Wohnraum zu beheben. So erwartet das europäische Forschungsnetzwerk Euroconstruct, dem auch das Münchener Ifo-Institut angehört, dass auch 2026/27 deutlich weniger Wohnungen fertiggestellt werden als eigentlich gebraucht würden.

Angesichts des knappen Wohnraums dürften auch die Mieten – für deutsche Verhältnisse – spürbar steigen. Die Nettokaltmieten sind zuletzt im Mittel zwar nur um 2 Prozent gestiegen. Dies ist aber mehr als die 1,5 Prozent während der Niedrigzinsphase. Außerdem verdeckt dieser Mittelwert die starke Diskrepanz zwischen den deutlich schneller steigenden Neumieten und den Bestandsmieten.

<sup>25</sup> Quelle: Destatis, Commerzbank-Research.

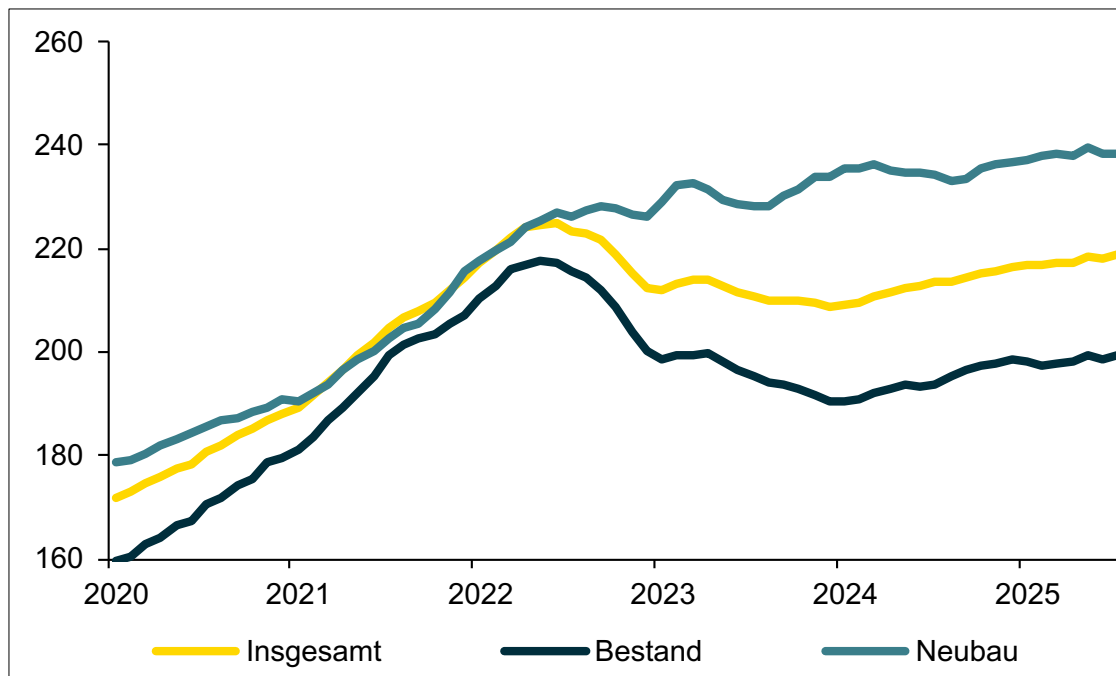


Abbildung 10: Transaktionspreise für Wohnimmobilien in Deutschland, Index August 2005=100<sup>26</sup>

## 2.2 Euroraum

Die Wirtschaft im Euroraum ist im dritten gegenüber dem zweiten Quartal um 0,2 Prozent gewachsen – etwas mehr als erwartet. Im Vorquartal lag das Wachstum mit 0,1 Prozent etwas darunter (siehe Abbildung 11).

Dabei gab es zwischen den größeren Volkswirtschaften des Euroraums beträchtliche Unterschiede. Während die Wirtschaft in Spanien erneut stark zulegte (0,6 Prozent), hat das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland und in Italien stagniert.

Für das vierte Quartal des vergangenen Jahres liegen für die meisten Länder noch keine Schätzungen vor. Lediglich das Statistische Bundesamt hat bereits berichtet, dass es mit einem Wachstum von 0,2 Prozent für das vierte Quartal im Vergleich zum dritten rechnet.

Im dritten Quartal hatten vor allem die Anlageinvestitionen angezogen. Das dürfte auch auf die gesunkenen Leitzinsen der EZB zurückzuführen sein, die die Finanzierungsbedingungen verbessert haben. Wir gehen allerdings davon aus, dass der positive Effekt der lockeren Geldpolitik auf die Realwirtschaft im Euroraum im zweiten Halbjahr des vergangenen Jahres den Höhepunkt erreicht hat und in den kommenden Quartalen weniger stark wirkt.

Ausgeglichen werden die stärkeren Investitionen teilweise durch einen etwas schwächeren Außenhandel. So leiden die Exporte des Euroraums bereits unter den höheren US-Zöllen. Im kommenden Jahr läuft zudem das Investitionsprogramm Next Generation der EU aus. Gerade Spanien und Italien hatten davon stark profitiert.

Mit 0,9 Prozent dürfte das Plus beim realen Bruttoinlandsprodukt in diesem Jahr damit niedriger ausfallen als im vergangenen Jahr (1,4 Prozent).

<sup>26</sup> Quelle: Europace, Commerzbank-Research

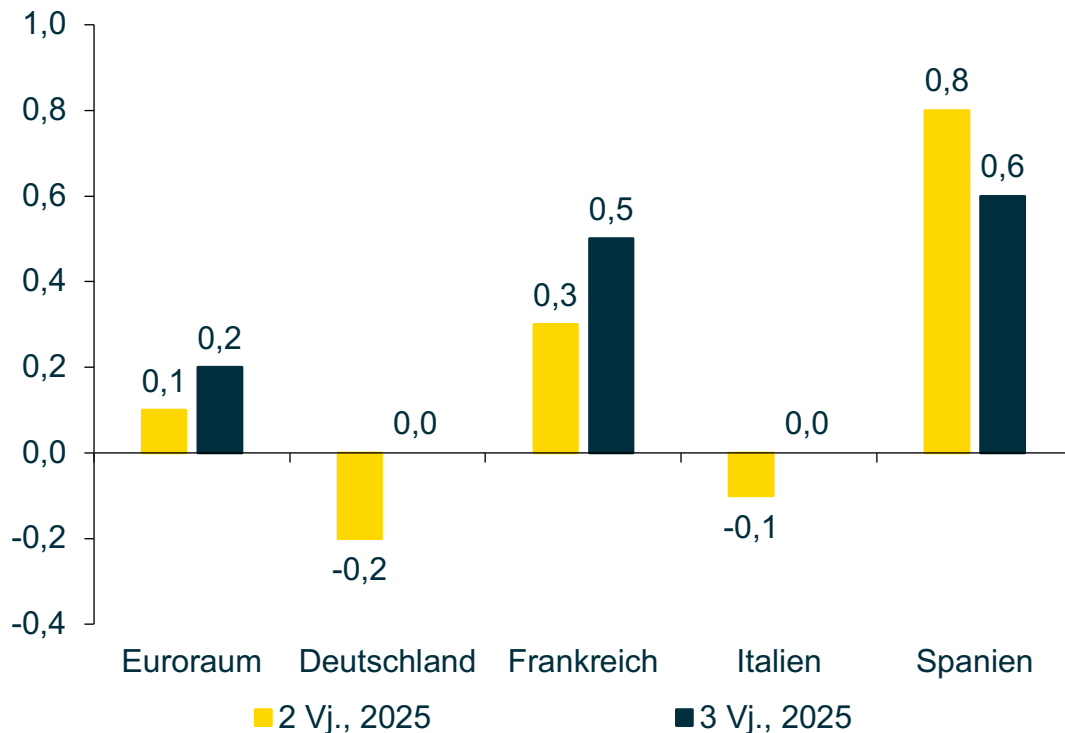


Abbildung 11: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal in Prozent<sup>27</sup>

Die Inflationsrate entsprach im Dezember mit 2,0 Prozent dem EZB-Ziel. Die Teuerungsrate ohne Energie, Nahrungs- und Genussmittel (Kernrate) fiel zuletzt leicht auf 2,3 Prozent, nachdem sie zuvor einige Monate bei 2,4 Prozent stagniert hatte (siehe Abbildung 12).

Zu Beginn dieses Jahres dürfte die Inflationsrate zumindest vorübergehend unter die Marke von 2,0 Prozent rutschen. Hierfür spricht unter anderem, dass die Energiepreise zu Beginn des Jahres 2025 deutlich gestiegen waren und dieser Anstieg nun aus dem Vorjahresgleich herausfällt.

Aber auch die Inflationsrate ohne die sehr schwankungsanfälligen Preise von Energie, Nahrungs- und Genussmitteln dürfte in den kommenden Monaten zurückgehen. So könnte die Kerninflation im Laufe des Jahres ebenfalls das EZB-Ziel erreichen. Hierfür spricht neben fallenden Importpreisen für Industriegüter der langsamere Anstieg der Löhne. Diese waren im dritten Quartal nur noch 1,9 Prozent höher als ein Jahr zuvor, wobei allerdings Einmalzahlungen diese Rate etwas nach unten verzerrt haben dürften.

Ein Aufwärtsrisiko für die Inflation besteht in der privaten Nachfrage. Sollte diese in den kommenden Quartalen wieder etwas anziehen, könnten Unternehmen ihre Kosten einfacher weitergeben. Da die Kosten für Unternehmen weiterhin steigen, dürfte der Druck für die Kostenweitergabe sehr hoch sein.

Im Jahresdurchschnitt 2026 erwarten wir die Inflationsrate bei 1,8 Prozent, nach 2,1 Prozent im Jahr 2025. Die Kernteuerungsrate dürfte von 2,4 Prozent auf 2,1 Prozent sinken.

<sup>27</sup> Quelle: S&P Global, Commerzbank-Research.

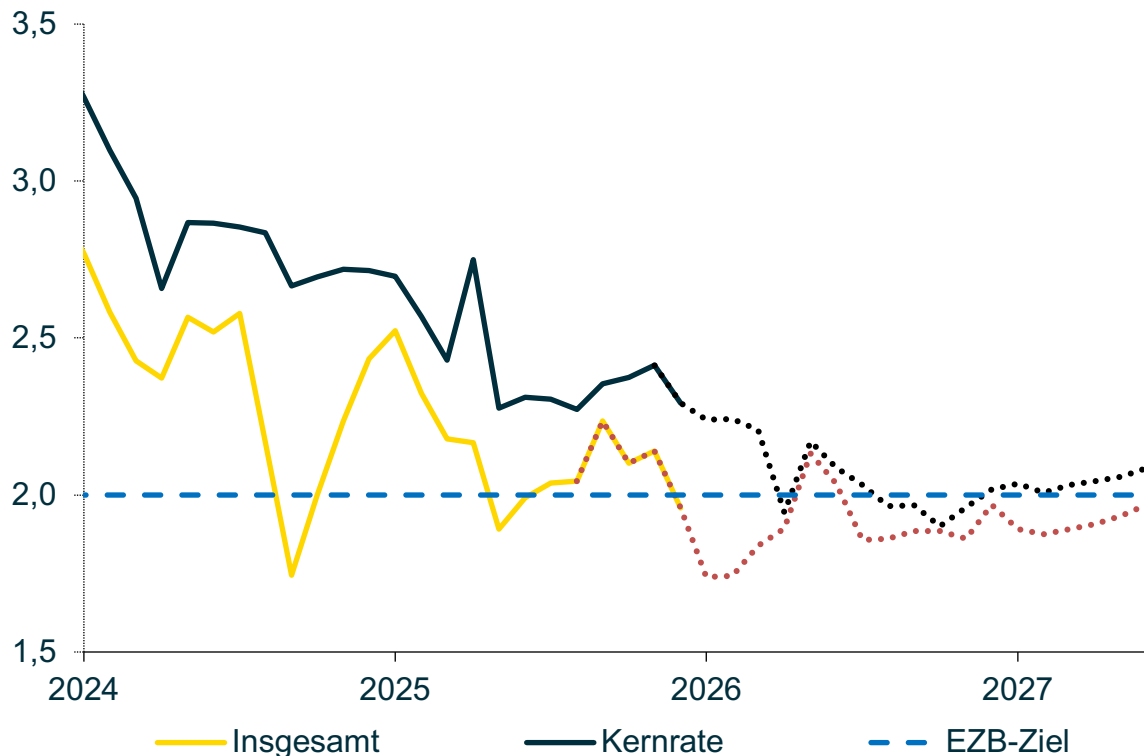


Abbildung 12: Verbraucherpreisindex (HVPI), Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent, in Prozentpunkten, ab Januar 2026 Prognose<sup>28</sup>

Die EZB hat auf ihrer geldpolitischen Sitzung im Dezember die Zinsen zum vierten Mal in Folge unverändert gelassen. Der Einlagensatz liegt nach wie vor bei 2 Prozent. Wir prognostizieren vor dem Hintergrund unseres Konjunktur- und Inflationsbildes bis Ende 2026 unveränderte Leitzinsen:

- Die Inflationsrate dürfte laut unserer Prognose nach einem – auch Sondereffekten geschuldeten – Tiefpunkt von 1,7 Prozent im ersten Quartal im weiteren Jahresverlauf nur knapp unter dem EZB-Inflationsziel von 2 Prozent liegen. Verschiedene EZB-Ratsmitglieder haben bereits mehrfach klargestellt, dass moderate Abweichungen vom Inflationsziel tolerierbar sind. Die Kerninflation, die im Dezember bei 2,3 Prozent lag, dürfte sich im Jahresverlauf allmählich dem Inflationsziel annähern. Gleichzeitig dürften die Risiken für die Inflation weitgehend ausgeglichen sein.
- Zudem hellen sich die Wachstumsaussichten allmählich auf. Im laufenden Jahr dürften die vergangenen Zinssenkungen noch immer Rückenwind liefern. Hinzu kommt eine in vielen Euroländern großzügigere Finanzpolitik, angeführt von dem deutschen Investitionspaket und der Lockerung der Schuldenbremse. Dies spiegelt sich im Einkaufsmanagerindex für die Gesamtwirtschaft im Euroraum wider, der nach einem mehrmonatigen Anstieg im Dezember zwar gefallen ist, sich mit 51,5 Punkten aber nach wie vor auf einem Niveau befindet, dem in der Regel in den folgenden drei bis sechs Monaten ein moderates Wachstum folgt.

Basierend auf diesem Bild spricht wenig für weitere Zinssenkungen in den kommenden Monaten, allerdings genauso wenig für eine Zinserhöhung. Viele EZB-Ratsmitglieder fühlen sich nach eigenen Aussagen mit den aktuellen Leitzinsniveaus „wohl“, auch wenn sie stets auf die Flexibilität der Geldpolitik verweisen.

<sup>28</sup> Quelle: Eurostat, EZB, Commerzbank-Research.

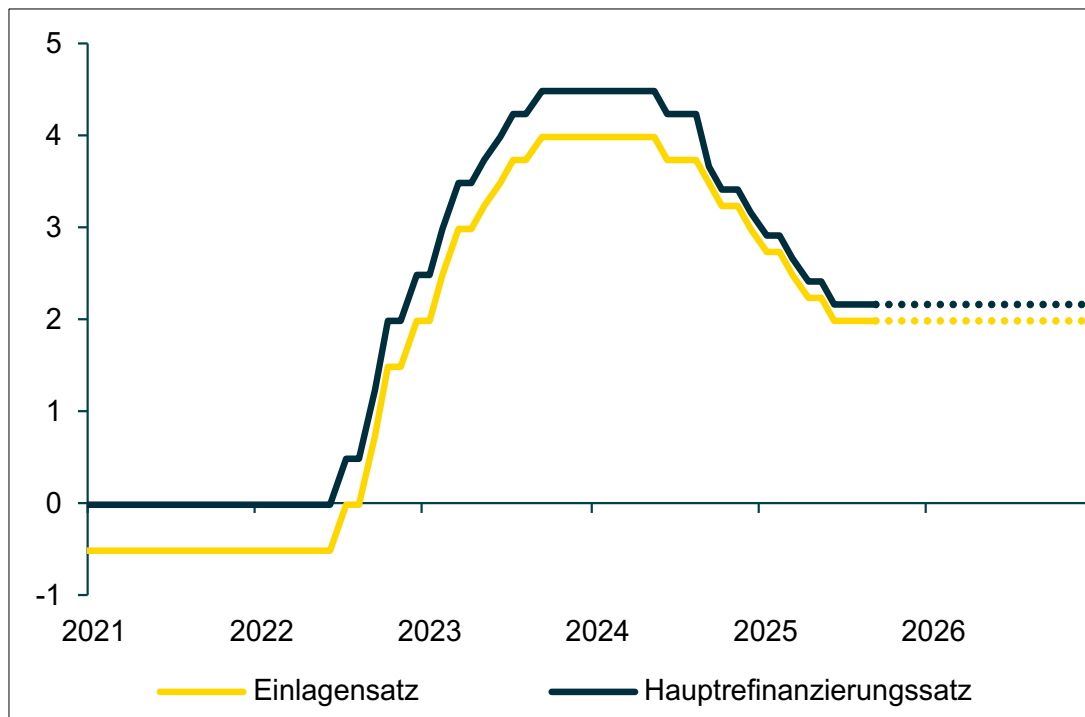


Abbildung 13: EZB-Einlagensatz und Refinanzierungssatz, in Prozent, ab Januar 2026 Commerzbank-Prognose<sup>29</sup>

Der kombinierte Einkaufsmanagerindex für die Industrie und den Dienstleistungssektor im Euroraum ist im Dezember deutlich auf 51,6 Punkte gefallen, nachdem er im November noch einen mehrjährigen Höchstwert erreicht hatte. Für sich genommen ist das ein schlechtes Zeichen. Allerdings befindet sich der zusammengefasste Einkaufsmanagerindex noch immer in einem Bereich, in dem in der Vergangenheit die Wirtschaft gewachsen ist. Außerdem deuten andere Stimmungsindikatoren darauf, dass die jüngsten Höchstwerte des Einkaufsmanagerindex eine Übertreibung waren. Der Rückgang im Dezember könnte daher lediglich diese Übertreibung korrigieren.

Verschlechtert hat sich die Stimmung sowohl bei den Dienstleistern als auch im verarbeitenden Gewerbe. Der Index für den Dienstleistungssektor sank auf einen Wert von 52,4, der Indikator für das verarbeitende Gewerbe auf 48,8. Hervorzuheben sind einerseits die gefallenen Erwartungen bei den Dienstleistern und die gesunkenen Aufträge aus dem Ausland für das verarbeitende Gewerbe.

Den größten Beitrag zum Rückgang des Euroraum-PMIs kam aus Italien, wo der nationale Index um 3,5 Punkte auf 50,3 abstürzte. In Deutschland fiel der Indikator um gut einen Punkt auf 51,3, und in Frankreich nur geringfügig auf 50,0. Der spanische PMI stieg sogar auf ein hohes Niveau auf 55,6.

<sup>29</sup> Quelle: EZB, Commerzbank-Research.

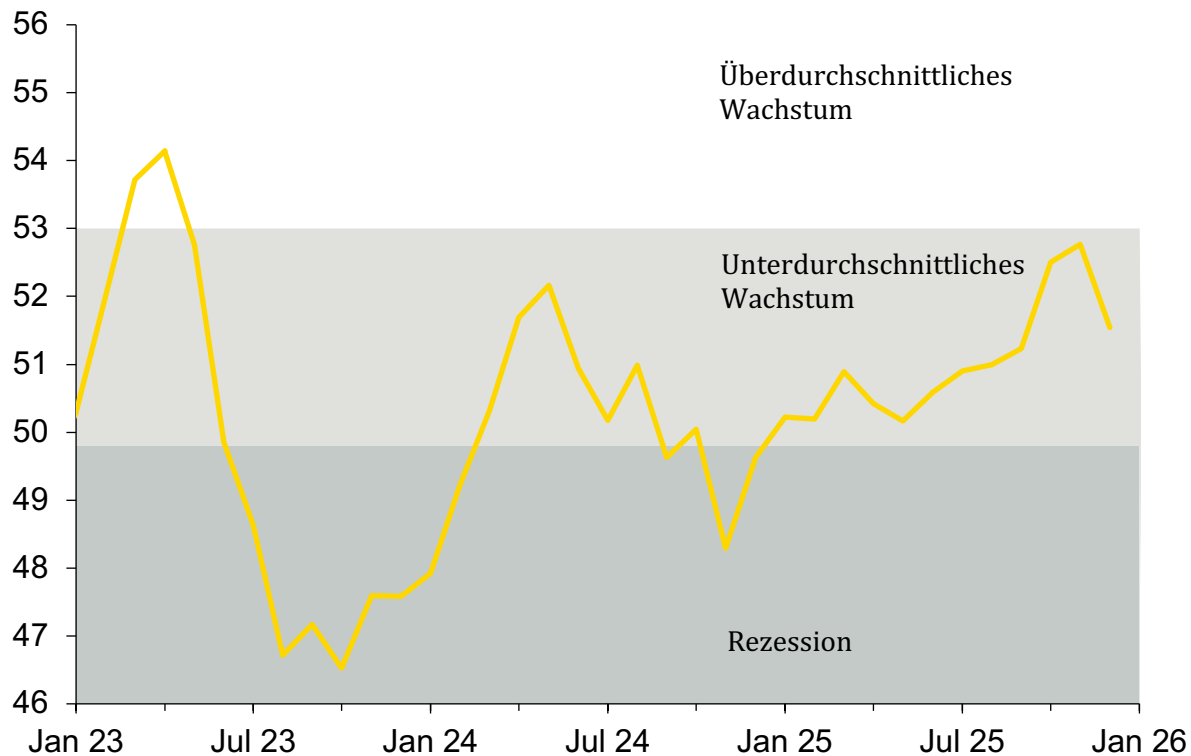


Abbildung 14: Einkaufsmanagerindizes, saisonbereinigte Monatswerte<sup>30</sup>

## 2.3 USA

Die US-Wirtschaft wächst seit einiger Zeit überraschend stark – trotz der Zollkapriolen von Präsident Trump. Konnte man das Wachstum von fast 4 Prozent im zweiten Quartal 2025 noch als Gegenbewegung auf das schwache erste Quartal abtun, so wurde kurz vor Weihnachten für das dritte Quartal sogar ein Plus von 4,3 Prozent gemeldet. Für das vierte Quartal liegen wegen der zeitweiligen Schließung der Bundesbehörden („Shutdown“) zwar erst relativ wenige Daten vor. Sie zeigen aber erneut ein kräftiges Wachstum an.

Für diese positive Entwicklung sehen wir drei Gründe:

- Die Zölle haben die Wirtschaft weniger gedämpft als erwartet. Auf dem Papier sind die Zollsätze zwar massiv gestiegen, aber die tatsächlich gezahlten Abgaben haben weniger stark zugelegt, und dies ist die relevante Größe für die wirtschaftlichen Belastungen.
- Der KI-Boom hat die Wirtschaft gestützt.
- Die Finanzierungsbedingungen haben sich angesichts niedriger Risikoprämien, steigender Aktienkurse und des schwachen Dollars spürbar verbessert.

Wir haben daher unsere Wachstumsprognose angehoben und erwarten dieses Jahr nun ein Plus von 2,7 Prozent (bisher 2,2 Prozent).

<sup>30</sup> Quelle: S&P Global, Commerzbank-Research.

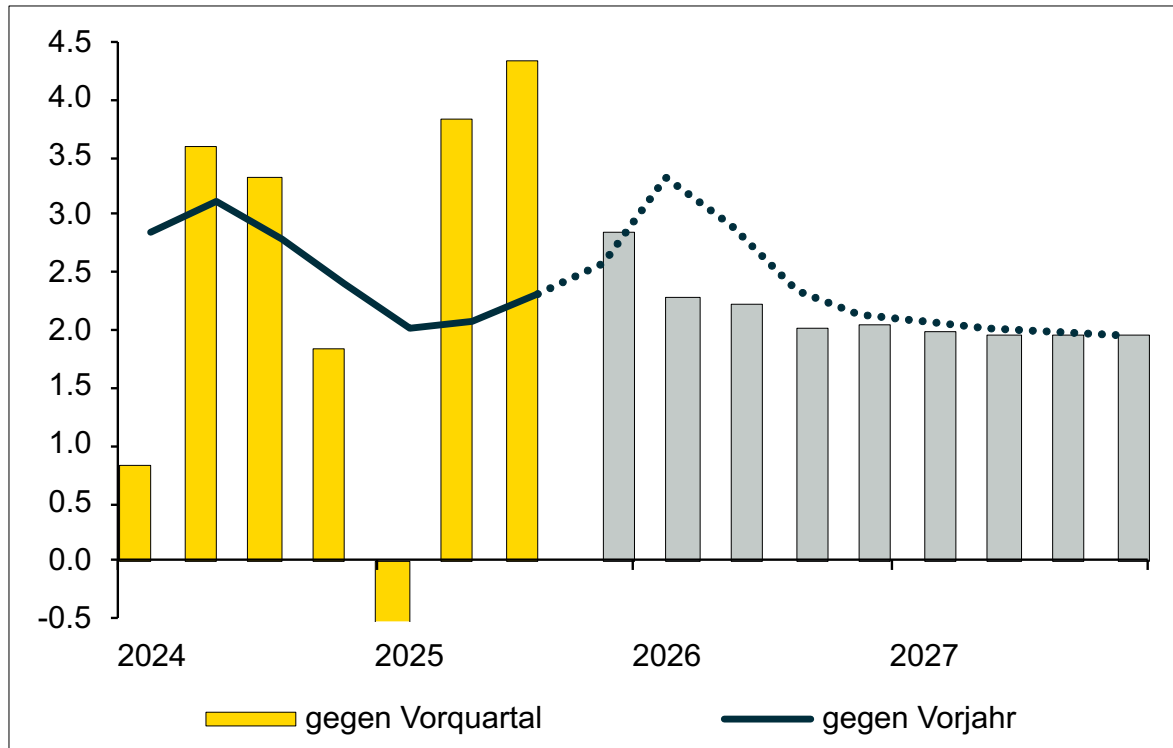


Abbildung 15: BIP, real, Veränderung in Prozent, Quartalsrate: saisonbereinigt und annualisiert, ab 4.Vj. 2025 Prognose<sup>31</sup>

Angesichts des kräftigen Wachstums war der Inflationsdruck zuletzt überraschend schwach. Die Inflationsrate auf Basis des Verbraucherpreisindex betrug im Dezember 2,7 Prozent und war damit sogar etwas niedriger als die 2,9 Prozent vom Dezember 2024, als die Zölle noch nicht erhöht worden waren (Daten für den von der Fed bevorzugten Deflator des privaten Verbrauchs liegen wegen des „Shutdown“ der Regierung nur bis September vor, siehe Abbildung 16).

Ein Grund hierfür ist, dass die Zölle die Teuerung bisher weniger stark schieben. Denn die effektiven Zölle sind niedriger als befürchtet, die Unternehmen geben ihre höheren Kosten nur nach und nach an die Endkunden weiter, und die Warenimporte entsprechen ohnehin nur etwa 10 Prozent der inländischen Nachfrage.

Zudem ist die die US-Wirtschaft wohl wieder in eine Phase höherer Produktivitätsgewinne eingetreten, was die Inflation dämpft. Die Arbeitsproduktivität nahm im dritten Quartal um 4,9 Prozent zu, nach 4,1 Prozent im zweiten. Dies ist deutlich mehr als die zwischen 2007 und 2024 gemessenen 1,7 Prozent. Auch für das vierte Quartal zeichnet sich ein kräftiges Produktivitätsplus ab.

Hinzu kommt: Die Mieten und kalkulatorischen Mieten für eigengenutzte Wohnimmobilien, der wichtigste Ausgabenposten der Konsumenten, steigen deutlich langsamer, und diese Schwäche dürfte länger als gedacht anhalten. So hat die Mietinflation bei Neuverträgen, für die Daten privater Anbieter vorliegen, wieder nach unten gedreht. Diese Größe hat einen Vorlauf vor dem Gesamtmarkt von mehr als einem Jahr, da sich Anspannungen am Wohnungsmarkt zumeist schneller bei Neuverträgen als bei Bestandsmieten zeigen.

Angesichts dieser Faktoren reduzieren wir unsere Inflationsprognose für 2026 von 3,2 Prozent auf 2,8 Prozent.

<sup>31</sup> Quelle: BEA, S&P Global, Commerzbank-Research.

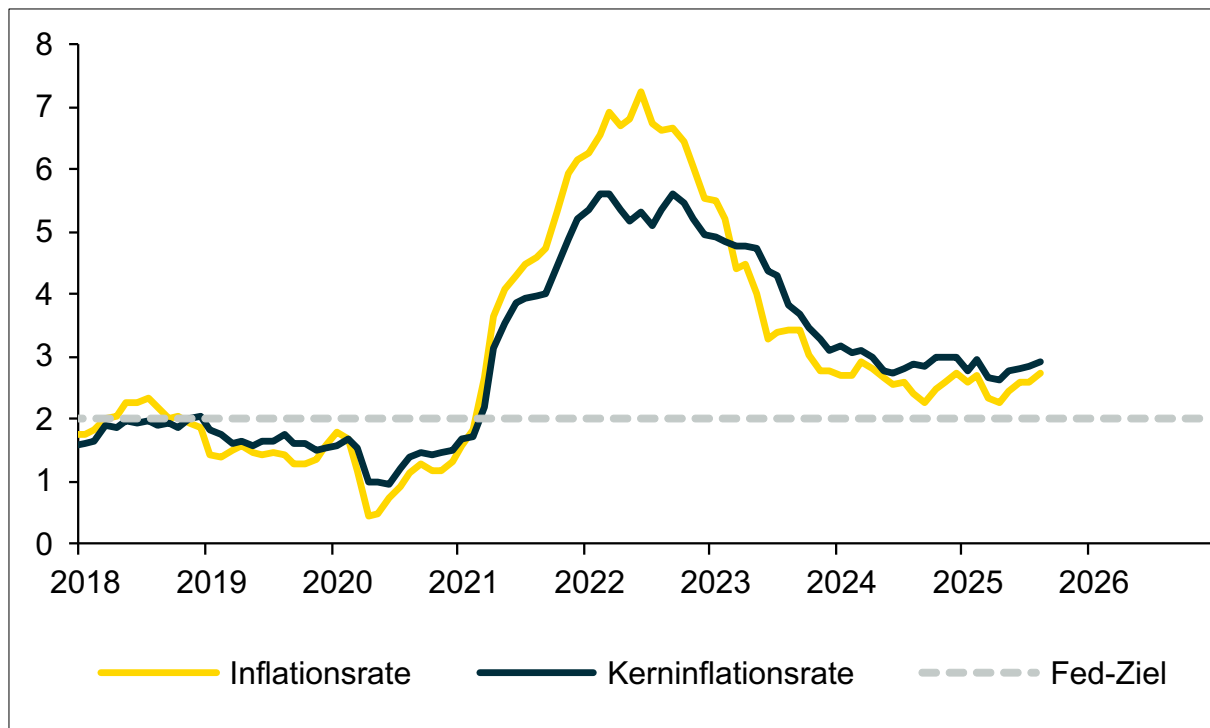


Abbildung 16: Deflator des privaten Verbrauchs, Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent<sup>32</sup>

Die Fed hat ihre Leitzinsen im Dezember um weitere 25 Basispunkte gesenkt. Mit 3,50 Prozent bis 3,75 Prozent liegt der Leitzinskorridor jetzt um 175 Basispunkte niedriger als auf dem Zinsgipfel. Die Fed hat aber recht deutlich zu verstehen gegeben, dass sie auf der Sitzung Ende Januar erst einmal stillhalten wird. Sie geht wohl davon aus, dass sich die Zinsen nahe ihrem neutralen Niveau befinden und man jetzt erst einmal weitere Daten abwarten kann.

Die US-Regierung will die Fed aber offenbar mit allen Mitteln dazu bringen, die Zinsen rasch weiter zu senken. Dazu nutzt man auch das Mittel rechtlicher Einschüchterung. Der Fed wurde dazu eine Vorladung zugestellt und Jerome Powell ein Strafverfahren angedroht. Der Vorwand dazu waren angebliche Falschaussagen Powells vor dem Senat in Bezug auf Kostenüberschreitungen bei der Renovierung von Fed-Gebäuden.

Powell hat darauf seine bislang geübte Zurückhaltung aufgegeben und per Videobotschaft sehr deutlich reagiert. Er sieht die Ursache für die rechtlichen Schritte darin, dass die Fed mit ihrer Geldpolitik nicht den Wünschen Trumps folgt. Die Frage sei jetzt, ob sich die Geldpolitik am wirtschaftlichen Umfeld und Fakten orientiert oder durch „politischen Druck oder Einschüchterung“ bestimmt wird. Powell sieht damit eine große Gefahr für die Unabhängigkeit der Fed.

Nach der von uns ohnehin erwarteten Pause im Januar dürfte die Fed die Zinsen aber weiter senken, bis auf 2,5 Prozent im vierten Quartal. Das lässt sich kurzfristig mit rückläufigem Inflationsdruck begründen. Mittelfristig gehen wir unverändert davon aus, dass die Fed sich stärker der Regierungslinie annähert, insbesondere, wenn die Nachfolge Powells geklärt ist.

<sup>32</sup> Quelle: BEA, S&P Global, Commerzbank-Research.

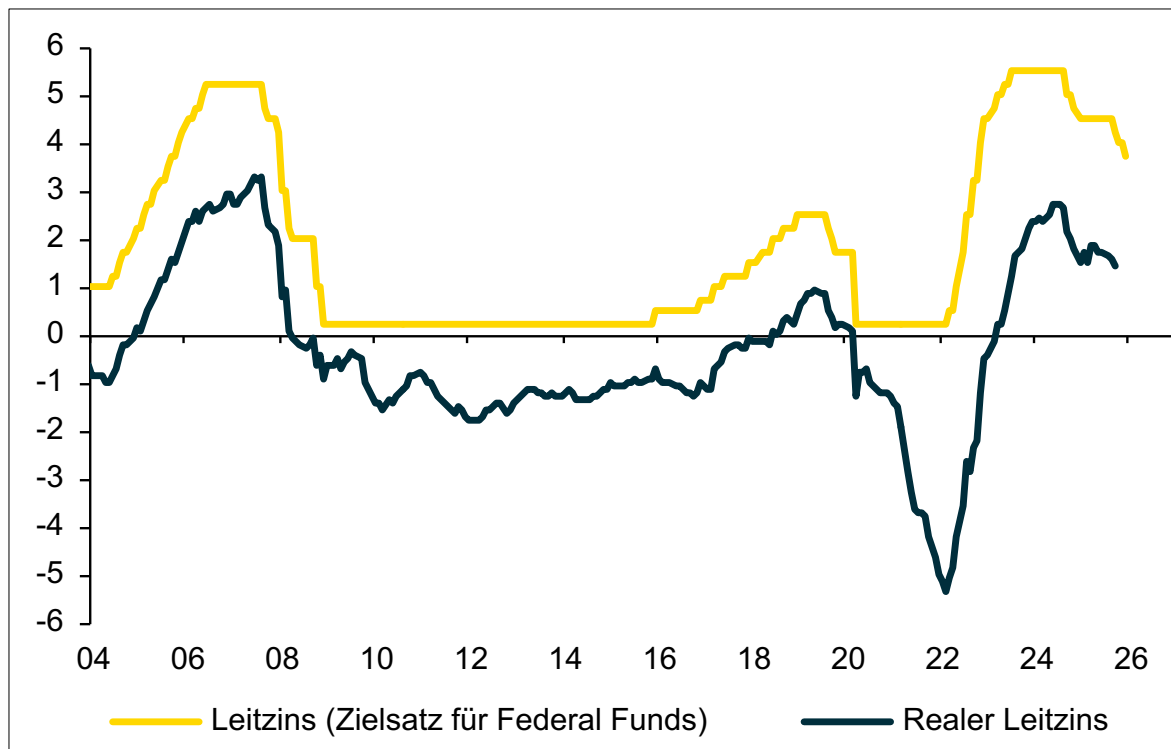


Abbildung 17: Realzins: Fed Funds Target minus Inflationsrate (Kernrate), in Prozent p.a.<sup>33</sup>

## 2.4 China

Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft hat sich im vierten Quartal auf 4,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr abgeschwächt, nach 4,8 Prozent im dritten Quartal. Im Jahresdurchschnitt für 2025 legte die Wirtschaftsleistung um 5,0 Prozent zu und erreichte damit weitgehend das offizielle Ziel von „rund 5 Prozent“.

Dabei konnten die robusten Exporte die schwache Binnennachfrage ausgleichen. Das Wachstum des privaten Konsums hat sich verlangsamt, und die Anlageinvestitionen schwächelten. Gemäß BIP-Deflator befindet sich China seit fast drei Jahren in einer Deflation. Ausschlaggebend hierfür ist die schwache Binnennachfrage und der vor allem deshalb äußerst harte Wettbewerb.

Um den Konsum und die Investitionen anzukurbeln, wären weitere staatliche Konjunkturmaßnahmen erforderlich. Außerdem wäre ein entschlosseneres Vorgehen zur Stabilisierung des Immobiliensektors nötig, auch um die Konsumstimmung zu stützen. Eine dynamischere Endnachfrage würde wiederum die Beschäftigungs- und Einkommensaussichten stärken und eine positive Rückkopplungsschleife schaffen, um den Immobilienabschwung umzukehren.

Auf der Zentralen Wirtschaftsarbeitskonferenz (CEWC) im Dezember letzten Jahres hat die Regierung signalisiert, dass die Fiskalpolitik auch 2026 „proaktiv“ bleiben werde. Allerdings wurden Formulierungen verwendet, die darauf hindeuten, dass sich der Umfang der Konjunkturmaßnahmen nicht wesentlich von dem des Jahres 2025 unterscheiden dürfte. Es wäre keine Überraschung, wenn Peking im März dieses Jahres keine darüber hinausgehenden Konjunkturmaßnahmen auflegen würde. Die Führung will sich offensichtlich eher auf das Wachstum auf mittelfristige Sicht konzentrieren und weniger auf konjunkturelle Schwankungen.

<sup>33</sup> Quelle: Fed, S&P Global, Commerzbank-Research.

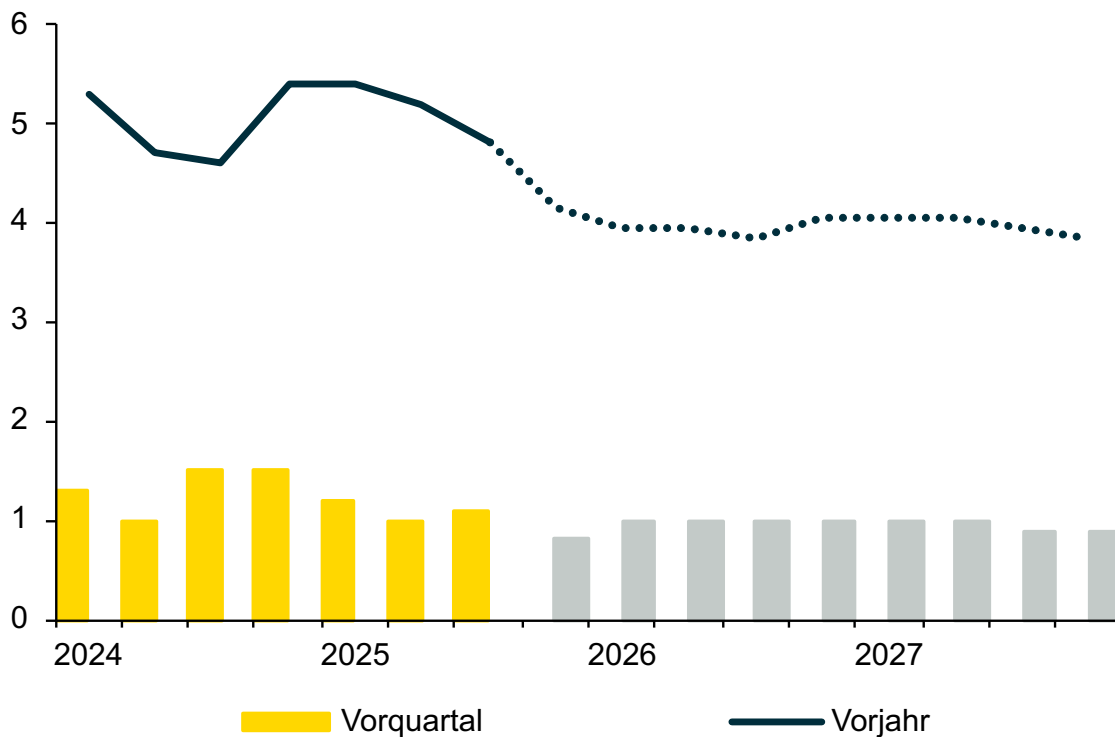


Abbildung 18: Reales Bruttoinlandsprodukt, Veränderung gegenüber Vorquartal und Vorjahr in Prozent, saisonbereinigt, ab 1.Vj. 2026 Prognose<sup>34</sup>

Die Exporte waren zuletzt ein wichtiger Wachstumsmotor, der die Nachfrage und Produktion stützt. 2024 und 2025 war knapp ein Drittel des Wirtschaftswachstums auf den Export zurückzuführen. Daran haben auch die Handelsspannungen zwischen den USA und China nichts geändert.

Die chinesischen Exporte sind wettbewerbsfähig geblieben, obwohl die Exporteure ihre Preise nicht mehr stark senkten und der Yuan gegenüber dem Dollar aufgewertet hat. Dabei haben die Exporte in Nicht-US-Märkte den deutlichen Rückgang der Lieferungen in die USA mehr als ausgeglichen.

Die Exporte werden 2026 möglicherweise nicht an ihr Rekordjahr anknüpfen können. So ist mit fortgesetztem Gegenwind im Handel mit den USA zu rechnen. Schließlich ist der effektive US-Zollsatz mit rund 31 Prozent immer noch hoch. Die jüngste Handelsvereinbarung zwischen den USA und China, die im November letzten Jahres in Kraft trat, dürften allenfalls längerfristig eine gewisse Entlastung bringen.

Zudem könnte die EU angesichts des wachsenden Ungleichgewichts im Handel mit China protektionistische Maßnahmen ergreifen, darunter Zölle für bestimmte Branchen.

<sup>34</sup> Quelle: National Bureau of Statistics, Commerzbank-Research.

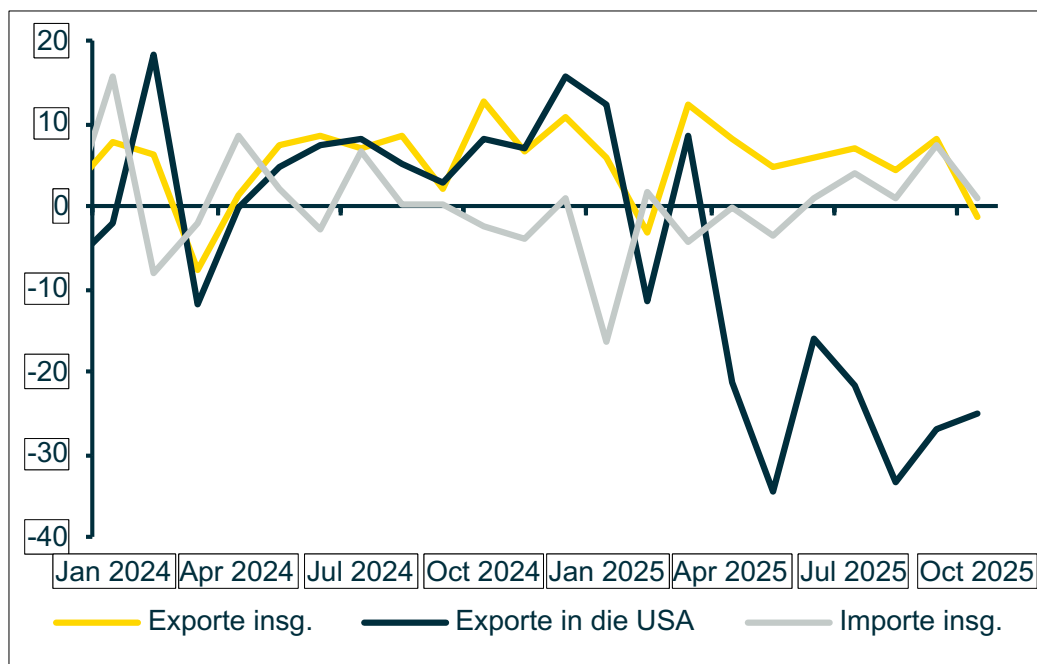


Abbildung 19: Importe und Exporte in Dollar, Jahresveränderung in Prozent<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Quelle: China Customs, Bloomberg, Commerzbank-Research.

### 3 Methodische Erläuterungen

*Christian Kille und Markus Meißner*

Die Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik erfordert eine differenzierte Betrachtung, die über die reine Erfassung nominaler Wachstumsraten hinausgeht. Neben der nominalen Entwicklung, die sämtliche Kostenveränderungen einschließt, hat auch die reale Veränderung der Nachfrage nach Logistikleistungen eine zunehmende Relevanz. Diese duale Perspektive ermöglicht fundierte Einschätzungen und bildet die Grundlage für strategische Entscheidungen.

Der Vergleich zwischen nominalem und realem Wachstum eröffnet zwei wesentliche Interpretationsebenen:

1. Die **reale** Entwicklung zeigt die konjunkturelle Grundtendenz auf und ermöglicht eine Einschätzung, ob sich die wirtschaftliche Dynamik positiv oder negativ entwickeln wird. Diese Perspektive ist entscheidend für mittelfristige Kapazitäts- und Investitionsplanungen sowie für die Einschätzung der Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen.
2. Die Kostenveränderungen (die **nominale** Entwicklung), die als Logistikinflation bezeichnet werden können, weisen auf spezifische Bereiche mit dem größten Optimierungbedarf hin. Die Analyse dieser Kostendynamik ermöglicht es, Handlungsfelder zu priorisieren und Ressourcen gezielt einzusetzen. Bereiche mit überproportionaler Kostensteigerung signalisieren strukturelle Engpässe oder ineffiziente Prozesse, die einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen.

Beide Kennzahlen – die nominale wie die reale Entwicklung – bilden gemeinsam eine Basis für grobe Planungsentscheidungen. Sie ermöglichen eine differenzierte Beurteilung der Marktlage und unterstützen Unternehmen dabei, ihre strategische Ausrichtung an den tatsächlichen Marktgegebenheiten zu orientieren. Die Kombination beider Perspektiven schärft den Blick für die Komplexität des Wirtschaftsbereichs und verhindert Fehlinterpretationen, die aus der isolierten Betrachtung einzelner Kennzahlen resultieren könnten.

Wichtig ist das Bewusstsein, dass die hier veröffentlichten Prognosen den gesamten Wirtschaftsbereich Logistik umfassen und damit aggregierte Entwicklungen abbilden. Die Entwicklungen in einzelnen Logistiksegmenten – sei es in der Kontraktlogistik, im Straßengüterverkehr oder in der See- und Luftfracht – können durchaus von den Gesamttrends abweichen. Segmentspezifische Besonderheiten, regionale Unterschiede und branchenabhängige Dynamiken erfordern eine differenzierte Betrachtung bei der Übertragung der Erkenntnisse auf konkrete Fragestellungen.

Wie bei allen Prognosen sind auch diese grundsätzlich mit Unsicherheiten verbunden. Unvorhergesehene geopolitische Ereignisse, technologische Durchbrüche oder regulatorische Veränderungen können die prognostizierten Entwicklungen beeinflussen. Zudem verfügt eine rein quantitative Kennzahl allein nicht über ausreichenden Aussagewert. Zahlen entfalten ihre Aussagekraft erst durch Kontextualisierung und Interpretation.

Deshalb sind die Interpretationen und Einschätzungen zur Einordnung der quantitativen Daten für die sachgerechte Übertragung der Erkenntnisse auf spezifische Fragestellungen von Bedeutung. Die qualitative Analyse ergänzt die Quantifizierung um Erfahrungen, Marktkenntnis und Analytik. Erst durch diese Verbindung entsteht ein vollständiges Bild der Lage und Entwicklung des Logistikstandorts.

Die in diesem Bericht präsentierten Ergebnisse reflektieren die gebündelte Expertise und langjährige Erfahrung des Expertenkreises. Sie verstehen sich als Orientierung für Praktikerinnen und Praktiker, die fundierte Entscheidungen treffen müssen, und als Beitrag zur informierten Diskussion über die Zukunft des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland. Die Prognosen sollen Transparenz schaffen, Planungssicherheit erhöhen und zur sachlichen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Potenzialen des Standorts beitragen.

Die Vorgehensweise der Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland folgt dem bisher bewährten methodischen Ansatz, der im Weiteren aufgrund der aktuellen Lage im Detail angepasst wurde. Die Generierung der Prognose basiert auf zwei komplementären Säulen, die der Komplexität und Vielschichtigkeit der Logistik unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen gerecht werden.

**Die erste Säule** entwickelt eine Prognose auf Basis eines analytischen Modells (siehe Abbildung 20). In dieses Modell fließen zunächst die unterschiedlichen Einschätzungen von Institutionen und aus Fachpublikationen ein,<sup>36</sup> die Prognosen zu relevanten volkswirtschaftlichen und branchenspezifischen Kennzahlen veröffentlichen. Für die Entwicklung einer Jahresprognose gemäß der methodischen Logik, die auf den konzeptionellen Grundlagen der Logistikmarktanalyse basiert, werden diese Daten kontinuierlich in das Modell integriert und aktualisiert.<sup>37</sup>

Das Ergebnis dieses analytischen Verfahrens ist ein rein datenbasiert hergeleiteter Korridor für die Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik. Dieser Korridor bildet die Spannbreite zwischen den jeweils geringsten und den höchsten Erwartungen der zugrunde liegenden Einzelprognosen ab und visualisiert damit die Bandbreite möglicher Entwicklungsszenarien. Die Korridordarstellung trägt der inhärenten Unsicherheit prognostischer Aussagen Rechnung und ermöglicht eine differenzierte Risikoeinschätzung.

Mit der sich verändernden Informationslandschaft, in der weniger detaillierte Basisprognosen bereitgestellt werden als in früheren Jahren, verschiebt sich das Gewicht der Relevanz zunehmend auf die zweite methodische Säule. Diese Entwicklung reflektiert nicht nur veränderte Publikationsstrategien verschiedener Institutionen, sondern auch eine gewachsene Zurückhaltung bei der Veröffentlichung präziser Zahlenwerte in einem zunehmend volatilen Umfeld. Dieser Herausforderung wird durch eine Stärkung der qualitativen und expertenbasierten Komponenten ihrer Prognosemethodik in Form von Szenarien begegnet, ohne dabei die analytische Fundierung aufzugeben.

Das Modell ist schematisch in Abbildung 20 dargestellt. Es erfolgt eine hohe Differenzierung

- nach **Branchenclustern** von Industrie und Handel (Land-/Forstwirtschaft, Bau, Elektrizität, Mineralöl, Chemie, Holz/Papier/Glas/Gummi/Kunststoff, Automobil und sonstige Fahrzeuge, Elektrotechnik, Wohnen und Leben, Bekleidung, Lebensmittel und alltägliche Versorgung, sonstiger Handel und Kreislaufwirtschaft, öffentlicher Sektor sowie Kleinunternehmen),<sup>38</sup>
- nach **Logistiksektoren** (Lkw-Nah-, -Regional- und -Fernverkehre, Schienen-, See-, Binnenschiffs- und Luftverkehre sowie Lager, Bestände und Administration),
- nach **Kostenstrukturen** (Personal, Treibstoff/Energie, Assets Transport, Assets Lager, Zinsen/Versicherungen sowie Sonstiges),
- nach **Logistiksegmenten** (Kurier-, Express- und Paketdienste [KEP], allgemeine Stückgut-Netzwerke, Netzwerke für spezielle Stückgüter, allgemeiner Ladungsverkehr, Ladungsverkehr mit speziellem Equipment, Massengutlogistik, Terminaldienste, Lagerei-, Umschlags- und sonstige logistische Mehrwertleistungen, Kontraktlogistik, globale Luft- und Seefrachtlogistik sowie In-Haus-Logistik von kleinen und mittleren Unternehmen [KMU]) sowie
- nach **Insourced- und Outsourced-Anteil**.

---

<sup>36</sup> Darunter vom Bundesamt für Logistik und Mobilität, vom Statistischen Bundesamt und von der Bundesagentur für Arbeit, von Finanzinstituten wie insbesondere der Commerzbank sowie der IKB, KfW, Bundesbank und Allianz, von Forschungsinstituten wie dem ifo Institut, IfW Kiel und RWI, von Industrieverbänden wie dem VCI, VDA, VDMA, ZVEI und HDE, von Beratungsunternehmen wie KPMG, Deloitte, McKinsey und Drewry, von Erhebungen von Fachzeitschriften wie der DVZ und der Verkehrsrundschau, von Unternehmen wie Timocom und Transporeon sowie von Marktforschungsinstituten wie GfK und Statista.

<sup>37</sup> Für weitere Details wird auf die Vorberichte verwiesen.

<sup>38</sup> Diese Differenzierung wird in den Top-100-Studien verwendet, zuletzt in Klaus et al. 2024.

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

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

### 1. Die Prognose der realen Entwicklung

Aus den Veränderungen der **Mengen** und **Produktivität** lässt sich wie in Abbildung 20 dargestellt 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.

### 2. Die Prognose der nominalen Entwicklung

Die Veränderungen der **Faktorkosten** und **Preise** kommen hier zum Ergebnis der realen Prognose hinzu (siehe Abbildung 20). Dabei werden die Faktorkosten dem Insourced-Anteil der Logistik zugeordnet, die Preise dem Outsourced-Anteil. Die Veränderung der Faktorkosten hat nur einen indirekten Einfluss auf die Preisentwicklung – die Preise können sich grundsätzlich anders als die Faktorkosten entwickeln. Das Resultat ist eine Veränderung der Marge für das Logistikdienstleistungsunternehmen. Aus diesem Grund wird die Prognose des Outsourced-Anteils nur auf Basis der Preisentwicklungen abgeleitet.

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

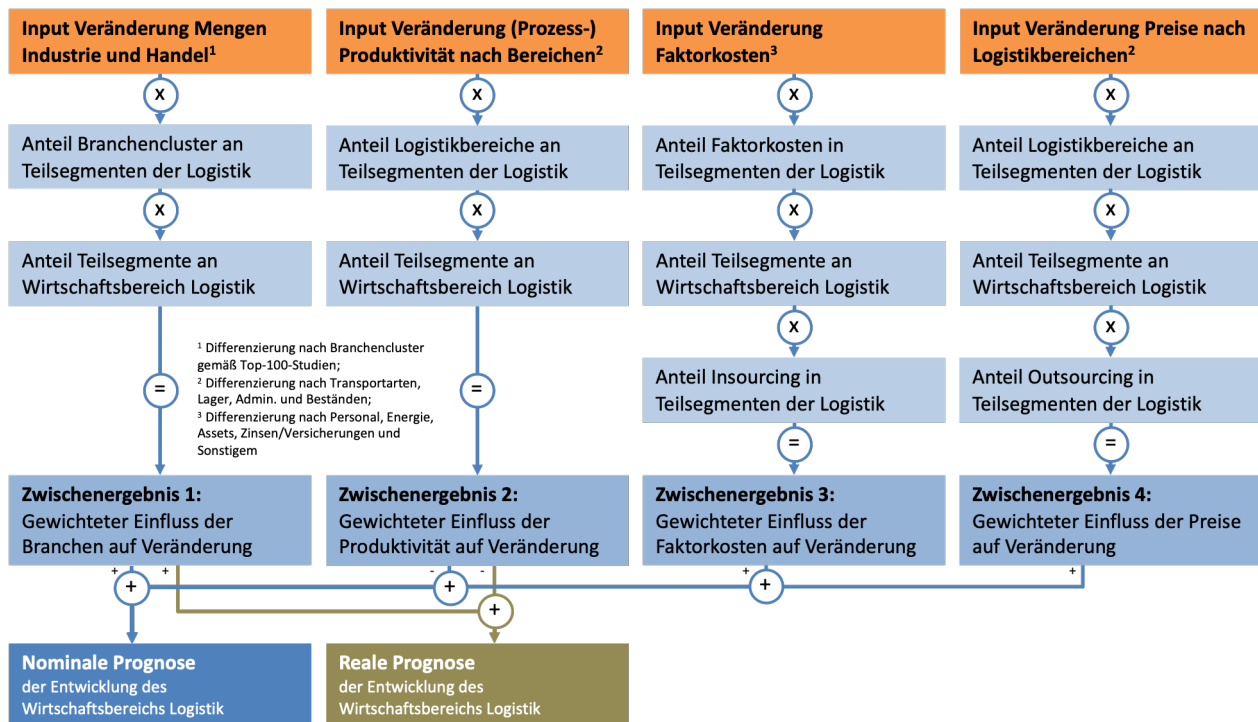


Abbildung 20: Schematische Darstellung des Modells zur Entwicklung einer analytischen Prognose

**Die zweite Säule** repräsentiert die Interpretation und qualitative Bewertung der Einzelfaktoren durch den Expertenkreis. Hier manifestiert sich die Notwendigkeit der breiten fachlichen Differenzierung in der Zusammensetzung des Gremiums. Diese Vielfalt trägt der multidimensionalen Charakteristik der Logistik Rechnung und gewährleistet, dass unterschiedliche Perspektiven aus Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft in die Bewertung einfließen. Zur systematischen Entwicklung der Prognose finden jährlich zwei Gipfeltreffen statt, die jeweils spezifische Funktionen im Prognoseprozess erfüllen:

- Das Treffen im Frühjahr dient primär der kritischen Reflexion der im Vorjahr aufgestellten Prognose. Durch den Abgleich von Prognose und tatsächlicher Entwicklung werden methodische Erkenntnisse gewonnen und Verbesserungspotenziale identifiziert. Weiterhin werden die kurz-, mittel- und langfristigen Trends diskutiert und kontinuierlich aktualisiert. Dieses dynamische Trendportfolio bildet den konzeptionellen Ausgangspunkt für die qualitativen Diskussionen im Herbst und stellt sicher, dass strukturelle Veränderungen rechtzeitig erfasst werden.
- Im Zuge des Treffens im Herbst erfolgt die Entwicklung der konkreten Prognose für das Folgejahr auf Basis der Ergebnisse der ersten analytischen Säule. Dabei werden zunächst die potenziellen Veränderungen, möglichen Entwicklungen und zu erwartenden politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen des kommenden Jahres hinsichtlich ihres Einflusses auf die Logistikentwicklung analysiert. Aus diesen qualifizierten Einschätzungen werden die zu erwartenden Veränderungen der einzelnen Inputfaktoren für das Prognosemodell justiert und mit begründeten Annahmen hinterlegt.

Mit den auf dem Herbstgipfel erarbeiteten Ergebnissen wird die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Folgejahr generiert und mittels der identifizierten Einflussfaktoren qualitativ erläutert. Diese Verbindung von quantitativer Modellierung und qualitativer Experteneinschätzung bildet das methodische Fundament der Prognosetätigkeit. Die methodische Gestaltung der beiden Treffen wird kontinuierlich an die aktuellen Gegebenheiten und besonderen Herausforderungen angepasst. Diese Flexibilität ermöglicht es, auf aktuelle Entwicklungen oder neu auftretende Fragestellungen zeitnah und angemessen zu reagieren. Der Expertenkreis kann damit seine Agenda dynamisch ausrichten und sicherstellen, dass die jeweils drängendsten Themen die angemessene Aufmerksamkeit erhalten.

Die in diesem Bericht zusammengestellten Aussagen beziehen sich auf folgende Eingrenzungen, die für das Verständnis und die sachgerechte Interpretation der Ergebnisse wesentlich sind:

1. **Die identifizierten Einflussfaktoren und die daraus resultierenden Effekte beziehen sich auf das jeweils betrachtete Prognosejahr.** Marginale Veränderungen, die erst in mehreren Jahren merklich zum Tragen kommen, werden zum gegebenen Zeitpunkt quantitativ thematisiert. Ihre qualitative Bewertung erfolgt jedoch bereits in der aktuellen Analyse, wodurch sie in den strategischen Handlungsempfehlungen bereits Berücksichtigung finden. Diese vorausschauende Perspektive ermöglicht es Praktikerinnen und Praktikern, rechtzeitig Weichenstellungen vorzunehmen.
2. **Es wird der gesamte Wirtschaftsbereich Logistik in seiner Breite betrachtet.** Deshalb können sich in einzelnen Segmenten der Logistik – sei es in spezifischen Verkehrsträgern, Logistiksegmenten oder regionalen Teilmärkten – Effekte ergeben, die von der hier formulierten Gesamtaussage deutlich abweichen. Die Aggregation auf die Ebene des gesamten Wirtschaftsbereichs nivelliert zwangsläufig gegenläufige Entwicklungen und verdeckt segmentspezifische Besonderheiten. Anwenderinnen und Anwender der Prognose sollten daher stets prüfen, inwieweit die Gesamtaussage auf ihre spezifische Situation übertragbar ist.

Im Folgenden sind die Kernergebnisse zum erwarteten Verlauf des Prognosejahres 2026 kompakt zusammengefasst. Diese verdichtete Darstellung ermöglicht einen schnellen Überblick über die wesentlichen Einschätzungen und prognostizierten Entwicklungen. Detaillierte Beschreibungen zur qualitativen Einschätzung der Lage des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland, die differenzierte Analysen der Einflussfaktoren und die Herleitung der Prognose sind in den folgenden Kapiteln zu finden. Diese ausführlicheren Abschnitte bieten Praktikerinnen und Praktikern die notwendige Tiefe für die Ableitung unternehmensspezifischer Strategien und Maßnahmen.

## 4 Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2025

Christian Kille und Markus Meißner

Die aktuellen Zahlen für die Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in 2025 zeigen mit +0,2 Prozent ein leichtes Wachstum. Trotz dieses Lichtblicks reflektiert es die schwierige Situation, in der sich die deutsche Wirtschaft weiterhin befindet. Der Transportindex bleibt weiterhin auf einem Niveau, das die Stimmung widerspiegelt: Industrie und Handel stehen in Deutschland unter einem Wettbewerbs- und geopolitisch induzierten Druck (vgl. Abbildung 21). Insbesondere der für eine Einschätzung der Logistikaktivitäten wichtige Lkw-Fahrleistungsindex (vgl. Abbildung 22) zeigt einen weiterhin abnehmenden Trend. Die Entwicklung des realen BIPs verspricht, dass dies für die Gesamtwirtschaft Deutschlands die Talsohle gewesen sein könnte. Ob dies auch für die Logistik gilt, wird sich zeigen. Denn in der Abbildung ist ebenso zu erkennen, dass sich der Produktionsindex des verarbeitenden Gewerbes ebenso weiterhin im Abschwung befindet. 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 trotz der positiven Entwicklung des BIPs weiterhin kein Wachstum zeigen wird.

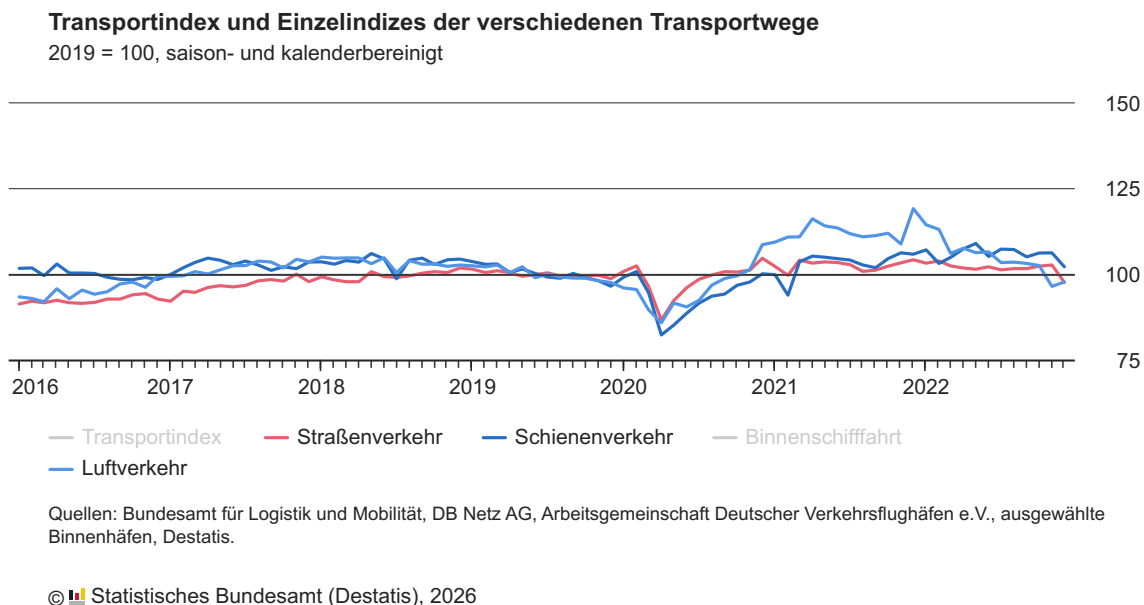
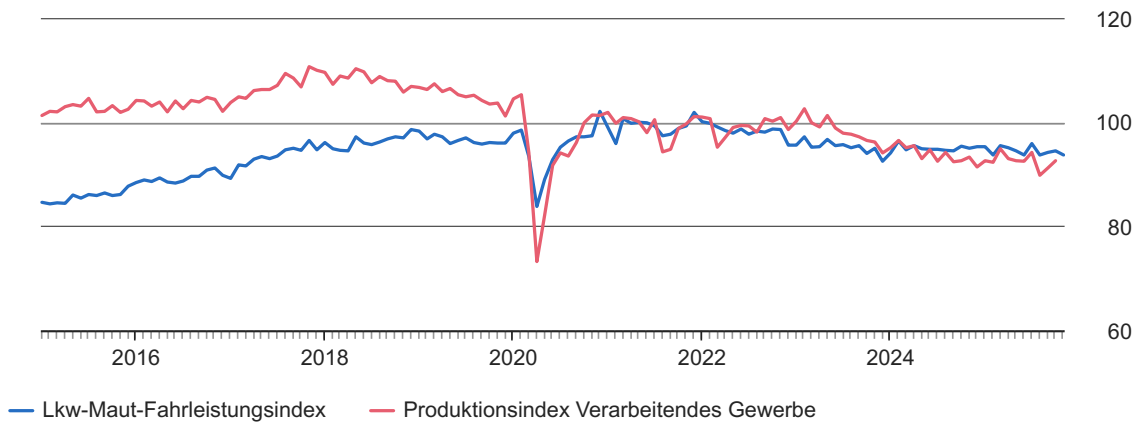


Abbildung 21: Entwicklung des Transportindex für 2016 bis 2025<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Service/EXSTAT/Datensaetze/transportindex.html>, abgerufen am 2.1.2026.

**Monatlicher Lkw-Maut-Fahrleistungsindex**

Kalender- und saisonbereinigt (X13 JDemetra+), 2021 = 100



Quelle: Bundesamt für Logistik und Mobilität, Statistisches Bundesamt.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2026

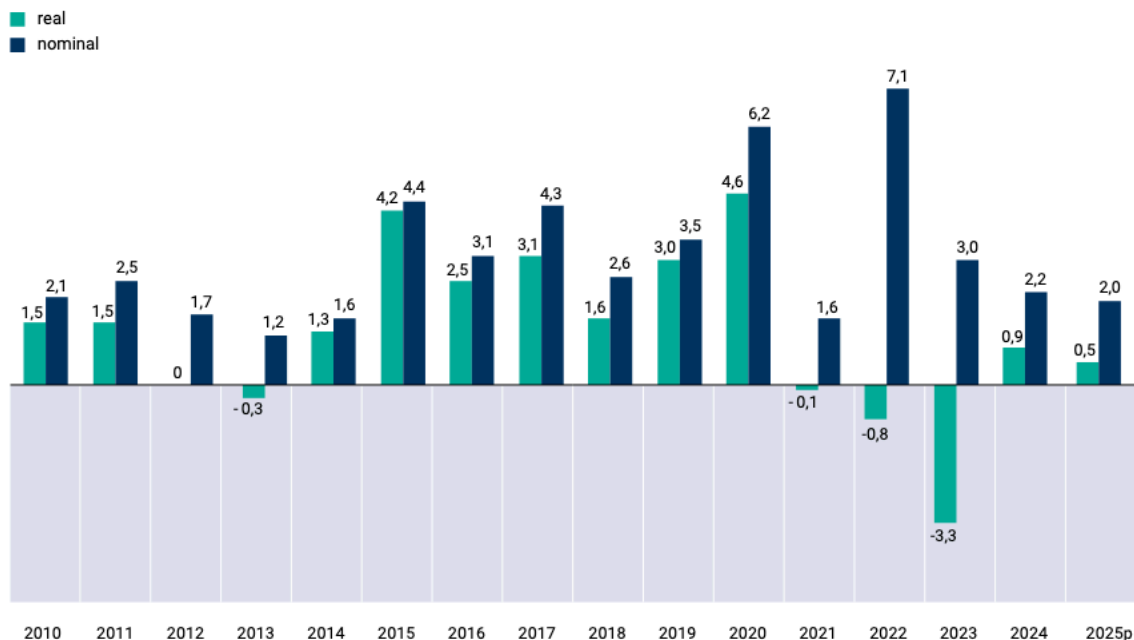
Abbildung 22: Entwicklung des Lkw-Maut-Fahrleistungsindex für 2015 bis 2025<sup>40</sup>

Auch der private Konsum weist nicht darauf hin, dass die Schwäche des verarbeitenden Gewerbes ausgeglichen werden kann. Nach den aktuellen Daten des HDE soll der Umsatz im Einzelhandel 2025 real um rund 0,5 Prozent steigen (siehe Abbildung 23). Die Haushalte bleiben zwar weiterhin im internationalen Vergleich sparsam. Die Sparquote ist im 1. Halbjahr 2025 jedoch im Vergleich zum 1. Halbjahr 2024 gesunken, womit der Einzelhandel real ein leichtes Wachstum verzeichnen konnte.

<sup>40</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Tabellen/Lkw-Maut-Fahrleistungsindex-Daten.html>, abgerufen am 2.1.2026.

**Umsatzentwicklung im Einzelhandel 2010 – 2025**

ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe und Apotheken; Veränderung zu Vorjahr in Prozent



2025 Prognose  
Quelle: Statistisches Bundesamt

Abbildung 23: Entwicklungen im Einzelhandel<sup>41</sup>

Die aktuelle Mittelfristprognose des Bundesamtes für Logistik und Mobilität (BALM), die die Entwicklung des Transportaufkommens in Tonnen und der Transportleistung in Tonnenkilometern regelmäßig bewertet, zeigt für das Transportaufkommen und die Transportleistung in 2025 abermals einen Rückgang, diesmal von 1,3 bzw. 1,5 Prozent (siehe Abbildung 24).<sup>42</sup> So scheint es für 2025 ein weiteres Mal schlechter zu laufen als prognostiziert.<sup>43</sup> Es ist davon auszugehen, dass der Wirtschaftsbereich Logistik im Gesamten real nicht in einem ähnlichen Umfang zurückgeht. Auf der einen Seite zeigen sich Lager- und Mehrwertleistungen als glättende Wirkung auf die Gesamtlogistik. Auf der anderen Seite stabilisieren die höherwertigen Transportleistungen im Kleinsendungssegment wie Stückgut und KEP die monetäre Komponente.

<sup>41</sup> Vgl. [https://einzelhandel.de/images/publikationen/Zahlenspiegel\\_2025\\_22Okt.pdf](https://einzelhandel.de/images/publikationen/Zahlenspiegel_2025_22Okt.pdf), S. 18, abgerufen am 2.1.2026.

<sup>42</sup> Vgl. Intraplan Consult 2025, S. 3.

<sup>43</sup> Vgl. Kille/Meißner 2025, S. 50.

	Mio. t bzw. Mrd. tkm						Veränderung in %					
							p.a.					Insg.
	2019	2023	2024	2025	2026	2027	23/22	24/23	25/24	26/25	27/26	27/19
<b>Transportaufkommen</b>												
Straßenv. <sup>2)</sup>	3758,7	3420,5	3340,3	3300,2	3340,3	3373,4	-6,1	-2,3	-1,2	1,2	1,0	-10,2
Eisenbahnv. <sup>3)</sup>	390,8	366,9	367,2	361,6	362,7	364,8	-5,0	0,1	-1,5	0,3	0,6	-6,6
Binnenschiff.	205,1	171,7	173,8	171,2	168,9	166,4	-5,9	1,2	-1,5	-1,3	-1,5	-18,9
Rohrleitungen <sup>4)</sup>	85,1	76,3	83,6	79,9	79,1	78,4	-12,0	9,5	-4,4	-1,0	-0,9	-7,9
Luftfracht <sup>5)</sup>	4,8	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0	-6,6	2,1	1,0	1,1	1,7	3,9
<b>Insgesamt</b>	<b>4444,4</b>	<b>4040,2</b>	<b>3969,7</b>	<b>3917,8</b>	<b>3955,9</b>	<b>3987,9</b>	<b>-6,1</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>-10,3</b>
Seeverkehr <sup>6)</sup>	290,2	263,3	269,8	275,0	277,7	281,1	-4,2	2,5	1,9	1,0	1,2	-3,1
dar.: Komb. V.												
- Eisenbahnv.	106,3	105,6	108,6	109,6	112,5	116,1	-6,6	2,9	0,9	2,6	3,2	9,2
- Binnenschiff.	21,2	16,2	16,7	17,3	17,4	17,5	-11,2	3,3	3,4	0,7	0,7	-17,5
- Zusammen	127,5	121,8	125,4	126,9	129,9	133,6	-7,2	2,9	1,2	2,4	2,9	4,8
<b>Transportleistung<sup>1)</sup></b>												
Straßenv. <sup>2)</sup>	498,6	480,7	474,6	467,4	473,7	481,4	-4,4	-1,3	-1,5	1,3	1,6	-3,5
Eisenbahnv. <sup>3)</sup>	138,2	134,4	135,5	133,9	135,4	137,4	-6,9	0,8	-1,1	1,1	1,5	-0,6
Binnenschiff.	50,9	41,5	43,4	42,8	42,5	42,1	-5,9	4,7	-1,5	-0,7	-0,8	-17,2
Rohrleitungen <sup>4)</sup>	17,6	17,3	18,4	17,6	17,4	17,3	-2,3	6,2	-4,3	-1,0	-0,9	-2,2
Luftfracht <sup>5)</sup>	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	-7,3	2,1	1,0	1,1	1,8	1,4
<b>Insgesamt</b>	<b>707,0</b>	<b>675,5</b>	<b>673,4</b>	<b>663,3</b>	<b>670,6</b>	<b>679,8</b>	<b>-5,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>	<b>-3,8</b>
dar.: Komb. V.												
- Eisenbahnv.	55,7	56,1	59,1	59,9	61,9	64,2	-7,6	5,4	1,5	3,2	3,8	15,2
- Binnenschiff.	5,8	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0	-0,6	4,0	2,8	1,4	1,4	-13,5
- Zusammen	61,5	60,6	63,8	64,8	66,8	69,2	-7,1	5,3	1,6	3,1	3,6	12,5
1) Innerhalb Deutschlands												
2) Einschl. Kabotageverkehr ausländischer Fahrzeuge in Deutschland												
3) Einschl. Behältergewichte im kombinierten Verkehr, einschl. der Verkehre, die nicht in der Eisenbahnverkehrsstatistik (Genesis, früher Fachserie 8, Reihe 2) und den Querschnittspublikationen, sondern nur in der Betriebsdatenstatistik (früher Fachserie 8, Reihe 2.1) ausgewiesen werden												
4) Nur Rohölleitungen												
5) Einschl. Luftpost. Aufkommen einschl. Doppelzählungen von Umladungen												
6) Einschl. Seeverkehr zw. Binnen- u. ausländ. Häfen. Ohne Eigengewichte der Fahrzeuge, Container etc.												

Quellen: Statistisches Bundesamt, Kraftfahrt-Bundesamt, eigene Prognosen

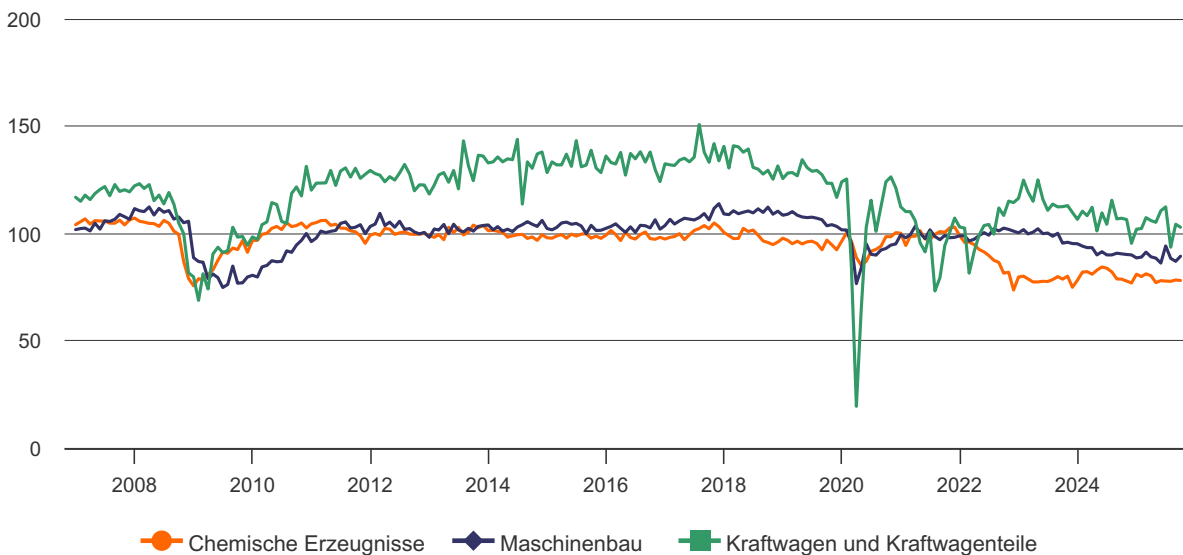
Abbildung 24: Die gleitende Mittelfristprognose Ausgabe August 2025<sup>44</sup>

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Produktion in ausgewählten Branchen (siehe Abbildung 25). Hier zeigen alle Verläufe im Trend über die Jahre einen abnehmenden Verlauf. Für 2025 ist abermals die Produktion rückläufig – die erhoffte Talsohle ist noch nicht erreicht. Entsprechend bestätigt sich die notwendige Korrektur der Prognose im Zuge der Hochrechnung.

<sup>44</sup> Intraplan Consult 2025, S. 3.

**Produktion in Branchen des Produzierenden Gewerbes**

Volumenindex, 2021 = 100, preis-, kalender- und saisonbereinigt



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis)

Abbildung 25: Entwicklungen im produzierenden Gewerbe

Einzig die weiterhin zunehmenden Kosten und Belastungen in der Logistik lassen den Wirtschaftsbereich zumindest nominell um 1,1 Prozent wachsen. Die Produktivitätsgewinne und geforderten Kostensenkungsprogramme bei den Akteuren in der Logistik führen zu höherer Effizienz und damit zu einer nominalen Entwicklung, die in der Differenz zur realen in etwa bei der erwarteten wirtschaftsweiten Inflation von zum Redaktionsschluss rund 2 Prozent landen sollte.

**Aus diesen Gründen wird die Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik auf real  $-0,8$  Prozent und nominal  $+1,1$  Prozent angepasst (weiterhin mit einem Unsicherheitskorridor von  $\pm 0,5$  Prozentpunkten).<sup>45</sup>**

<sup>45</sup> Wie bereits erwähnt fehlen Detaildaten, um eine genauere Hochrechnung zu entwickeln.

## 5 Die Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland für das Jahr 2026 mittels Szenarien

Christian Kille und Markus Meißner

Die aktuelle Unsicherheit bei den Rahmenbedingungen bzw. deren zu erwartenden Veränderungen führt nicht nur zu einer geringeren Zahl an Basisprognosen, wie dies bereits erwähnt wurde. Es ist auch notwendig, dass die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland in einer angepassten Form aufgestellt wird. Dabei wird zwar weiterhin gemäß dem Prognosemodell in Abbildung 20 vorgegangen. Als Basis werden dafür drei Szenarien entwickelt, die entsprechend zu drei Ergebnissen führen. Als Inputfaktoren dienen „Mengen“ und „Produktivität“ (maßgeblich für die reale Veränderung) sowie „Faktorkosten“ und „Preise“ (notwendig für die Prognose der nominalen Veränderung). Bevor die Szenarien beschrieben werden, erfolgt eine Einsortierung von Thesen, um ein erstes Verständnis über die Wirkweisen von Veränderungen zu gewinnen.

### 5.1 Bewertung von Kernaussagen hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf die Logistik

Die nachfolgende Analyse bewertet zentrale Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen auf den Wirtschaftsbereich Logistik in Deutschland. Die Einordnung erfolgt auf Basis aktueller wirtschaftspolitischer Entwicklungen, technologischer Trends und struktureller Rahmenbedingungen, die im Vorfeld vorbereitet und im Zuge des Herbstgipfels im Detail diskutiert wurden. In Abbildung 26 ist das Ergebnis der Diskussionen als Matrix dargestellt. Dabei liegt der Fokus der Erläuterung auf den Aussagen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung auf die Logistik.

#### Faktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung auf die Logistik

- **Cybersecurity wird zum kritischen Kostenfaktor:** Die Digitalisierung logistischer Prozesse und die zunehmende Vernetzung von Systemen erhöhen die Angriffsfläche für Cyberattacken exponentiell. Ransomware-Angriffe auf Logistikunternehmen haben in den vergangenen Jahren zu mehrtägigen Betriebsunterbrechungen und Millionenschäden geführt, was die Verwundbarkeit der Branche deutlich macht. Dies führt zu erheblichen Investitionen in IT-Sicherheit, Compliance und Personalqualifizierung. Gleichzeitig steigen die Versicherungsprämien für Cyberrisiken drastisch, während Deckungssummen sinken. Die Wahrscheinlichkeit ist als sehr hoch einzuschätzen, da Cyberangriffe bereits heute operative Realität sind, und die Auswirkungen betreffen sowohl Kostenstrukturen als auch Betriebskontinuität fundamental.
- **Das Sondervermögen wird bereits merkliche Impulse für die Logistikknachfrage geben:** Die Mobilisierung des Sondervermögens für Infrastruktur und Verteidigung generiert unmittelbare Nachfrage nach Logistikleistungen insbesondere in der Baulogistik. Großprojekte in den Bereichen Verkehrsinfrastruktur, Energiewende und Verteidigung ziehen Logistikkonzepte über mehrere Jahre nach sich. Die hohe Wahrscheinlichkeit ergibt sich aus bereits bewilligten Mitteln und konkreten Projektplanungen. Allerdings besteht das Risiko, dass Umsetzungsgeschwindigkeit und Absorptionsfähigkeit der Wirtschaft die tatsächlichen Effekte dämpfen.
- **Die KI-Investitionen werden die Produktivität merklich steigern:** Künstliche Intelligenz unterstützt die Optimierung logistischer Prozesse durch präzisere Nachfrageprognosen, optimierte Routenplanung, automatisierte Disposition etc. Die Implementierung von KI-Systemen verspricht Produktivitätssteigerungen in operativen sowie administrativen Prozessen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, da die Technologie verfügbar und mit geringem Aufwand in der Praxis erprobt werden kann. Auch

wenn ein Kostenrisiko aufgrund der notwendigen Investitionen besteht, riskieren Unternehmen, die KI-Integration verzögern, strukturelle Wettbewerbsnachteile.

- **Automatisierungslösungen werden weiter ausgebaut:** Der demografische Wandel und anhaltende Personalengpässe erzwingen die Automatisierung manueller Prozesse in Lager, Umschlag und Transport. Technologien wie autonome mobile Roboter, automatische Kommissioniersysteme und fahrerlose Transportsysteme erreichen technologische Reife und wirtschaftliche Attraktivität. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, da die Investitionen bereits erfolgen und die Technologie verfügbar ist.
- **Automobillogistik bleibt unter Strukturwandeldruck:** Die Transformation der Automobilindustrie durch Elektrifizierung, veränderte Produktionskonzepte und sinkende Teilevielfalt beeinflusst die Automobillogistik fundamental. Hinzu kommt die wachsende Konkurrenz aus Fernost, die den deutschen Automobilherstellern zusetzt. Die bekannten und aufwändigen Just-in-time-/Just-in-sequence-Konzepte werden sich langsam und stetig wandeln. Sinkende Teilevielfalt ist hierzu ein schrittweiser Enabler, was gleichzeitig durch die Modularisierung von Produktkomponenten wiederum im Short- und Long-Distance-Bereich ausgeglichen wird. Der Strukturwandel ist bereits in vollem Gang und wird auch nicht durch die Abschwächung des „Verbrenneraus“ aufgehalten. Die Auswirkungen sind erheblich, da die Automobillogistik einen bedeutenden Teil der deutschen Kontraktlogistik ausmacht und spezialisierte Dienstleister ihre Geschäftsmodelle anpassen müssen. Gleichzeitig entstehen neue Logistikanforderungen durch alternative Antriebstechnologien.
- **Das Konsumverhalten wird preissensibler:** Die anhaltende Inflation und reale Einkommensverluste verschieben Konsumpräferenzen hin zu preiswerteren Produkten und Handelsformaten. Diese Entwicklung beeinflusst Sortimentsstrukturen und Beschaffungsstrategien des Handels, was auf den ersten Blick nur begrenzte direkte logistische Auswirkungen hat. Mit der weiteren Zurückhaltung bei Privatinvestitionen oder dem Bevorzugen importierter Ware reduziert sich die logistische Leistung nur noch auf Importströme. Die damit zusammenhängenden rückläufigen Produktionsmengen in Deutschland wirken negativ auf die Gesamtlogistikmengen.
- **Die wirtschaftspolitischen Anreize der Bundesregierung werden positive Effekte haben:** Verschiedene Förderprogramme für Transformation, Digitalisierung und Dekarbonisierung setzen Impulse für Investitionen in logistische Infrastruktur und Technologie. Die Wirksamkeit solcher Programme ist belegt, wenngleich häufig zeitverzögert. Die Wahrscheinlichkeit positiver Effekte ist gegeben, die unmittelbaren Auswirkungen auf das Gesamtvolumen logistischer Aktivitäten bleiben jedoch zunächst gering.
- **Der Arbeits- und Fachkräftemangel verschärft sich weiter:** Nach wie vor werden Personalengpässe in der Logistik in einzelnen Bereichen wie den Fahrberufen zu erwarten sein. Unternehmen können zumindest bei Lager- und Umschlagsprozessen mit Automatisierung reagieren. Weitere Maßnahmen wie bspw. Arbeitszeitflexibilisierung führen zu steigenden Kosten.
- **Der E-Commerce-Boom wird weiter gehen:** Das Wachstum des Online-Handels setzt sich strukturell fort, getrieben durch Konsumentenpräferenzen, demografischen Wandel und technologische Verbesserungen der Nutzererfahrung. Die Pandemie hat Verhaltensänderungen beschleunigt, die sich als dauerhaft erweisen. Der E-Commerce-Anteil in Deutschland weist mit rund 15 Prozent noch deutliches Wachstumspotenzial auf. Für die Logistik bedeutet dies steigende Sendungsvolumina, höhere Retourenquoten und Bedarf an Investitionen in Fulfillment-Kapazitäten.

### Faktoren mit niedriger Wahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung auf die Logistik

- **Der politische Einfluss auf den Welthandel wird sich insgesamt beruhigen:** Nach Jahren geprägt von geopolitischen Spannungen, Handelskonflikten und protektionistischen Tendenzen wird sich die Änderungsdynamik etwas beruhigen. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass weniger Verwerfungen und überraschende politische Maßnahmen zu erwarten sind. Eher ist der Umgang damit pragmatischer und routinierter. Die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Beruhigung ist entsprechend moderat, da grundlegende systemische Rivalitäten fortbestehen.
- **Handelshemmnisse wie Zölle werden nicht mehr in einem relevanten Maße eingeführt:** Eine Stabilisierung oder gar Liberalisierung des Welthandels würde Logistikströme erheblich stabilisieren und auch Kosten reduzieren. Die aktuelle Tendenz zu wirtschaftlichem Nationalismus und strategischer Autonomie lässt diese Entwicklung jedoch als unwahrscheinlich erscheinen.
- **Leistungsfähigkeit der Logistik wird wichtiger als Kosten:** Eine fundamentale Neubewertung, bei der Versorgungssicherheit, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit systematisch Vorrang vor Kostenoptimierung erhalten, würde Geschäftsmodelle transformieren. Die Wahrscheinlichkeit ist begrenzt, da Kostendruck in wettbewerbsintensiven Märkten dominant bleibt. Mittelfristig würde diese Sichtweise auf die Logistik Unternehmen in Deutschland international wettbewerbsfähiger machen.
- **Produktivität des Personals wird aufgrund der geringeren Leistungsbereitschaft sinken:** Ein struktureller Rückgang der Arbeitsproduktivität durch veränderte Arbeitsmotivation oder Work-Life-Balance-Präferenzen würde Kapazitäten reduzieren und Kosten erhöhen. Die Wahrscheinlichkeit ist begrenzt, da empirische Daten keinen systematischen Trend zeigen.
- **Der Nahostkonflikt wird eskalieren:** Eine militärische Eskalation im Nahen Osten mit Auswirkungen auf Energieversorgung und Transitrouten würde globale Lieferketten massiv beeinträchtigen. Die Wahrscheinlichkeit wird als begrenzt eingeschätzt, da nicht nur aktuell eine Beruhigung eingesetzt hat. Auch haben internationale Akteure inklusive der arabischen Staaten Interesse an der aktuellen Situation.
- **Russland wird einer Waffenruhe zustimmen und in Friedensverhandlungen treten:** Ein Ende des Ukraine-Konflikts würde Handelsrouten wiedereröffnen, Sanktionen reduzieren und Planungssicherheit erhöhen. Die Wahrscheinlichkeit ist derzeit begrenzt, da keine Anzeichen für substanzielle Kompromissbereitschaft erkennbar sind.

### Faktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit und niedriger Auswirkung auf die Logistik

- **Alternative Antriebe werden mangels Infrastruktur nur langsam adaptiert:** Die schleppende Entwicklung der Ladeinfrastruktur verzögert die Flottenumstellung auf alternative Antriebe, hat aber begrenzte Auswirkungen auf die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs.
- **Reverse Logistics und Logistik für refurbished Produkte etablieren sich:** Kreislaufwirtschaftskonzepte gewinnen an Bedeutung, bleiben aber volumenmäßig marginal im Vergleich zur Primärlogistik.
- **Nearshoring wird regionalen Logistikbedarf erhöhen:** Verlagerungen der Produktion nach Europa sind selektiv und betreffen primär strategische Güter mit begrenztem Gesamtvolumen.
- **Kooperationen werden zunehmen:** Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Logistikdienstleistern optimiert Auslastungen, bleibt aber evolutionär ohne disruptive Wirkung.

- **Die Transparenz wird zum Wettbewerbsfaktor:** Digitale Sichtbarkeit von Lieferketten wird zunehmend gefordert, beeinflusst aber primär Qualität, nicht Volumina.

### Faktoren mit niedriger Wahrscheinlichkeit und niedriger Auswirkung auf die Logistik

- **Die CSR-Vorgaben der Finanzwirtschaft erschweren die Kreditvergabe:** Nachhaltigkeitskriterien in der Finanzierung beeinflussen Investitionsentscheidungen in manchen Fällen, haben aber begrenzte operative Auswirkungen.
- **Die Strompreisentwicklung wird die Antriebswende beschleunigen:** Die Wahrscheinlichkeit der niedrigen Strompreise bleibt gering und diese würden auch nicht zu abrupten Strukturbrüchen führen.
- **Circular Economy verändert Logistikströme und bringt Wachstumsimpulse:** Kreislaufwirtschaft generiert zusätzliche Logistikbedarfe, bleibt aber Nischenphänomen.
- **ESG/Sustainability Reporting wird Geschäftsgrundlage:** Die aktuelle Entwicklung in der Diskussion um Anforderungen des Reportings verspricht Lockerung in vereinzelt Bereichen mit wenig Wirkung.
- **Die Nachfrage nach nachhaltigen Logistiklösungen wird zunehmen:** Nachhaltigkeitspräferenzen sind angesichts des Kostendrucks deutlich in den Hintergrund getreten.
- **Das Verharren in traditionellen Geschäftsmodellen der Logistik beschleunigt die Marktkonsolidierung:** Strukturkonservatismus einzelner Anbieter treibt Konsolidierung in geringem Maße und in wenigen Logistiksegmenten.

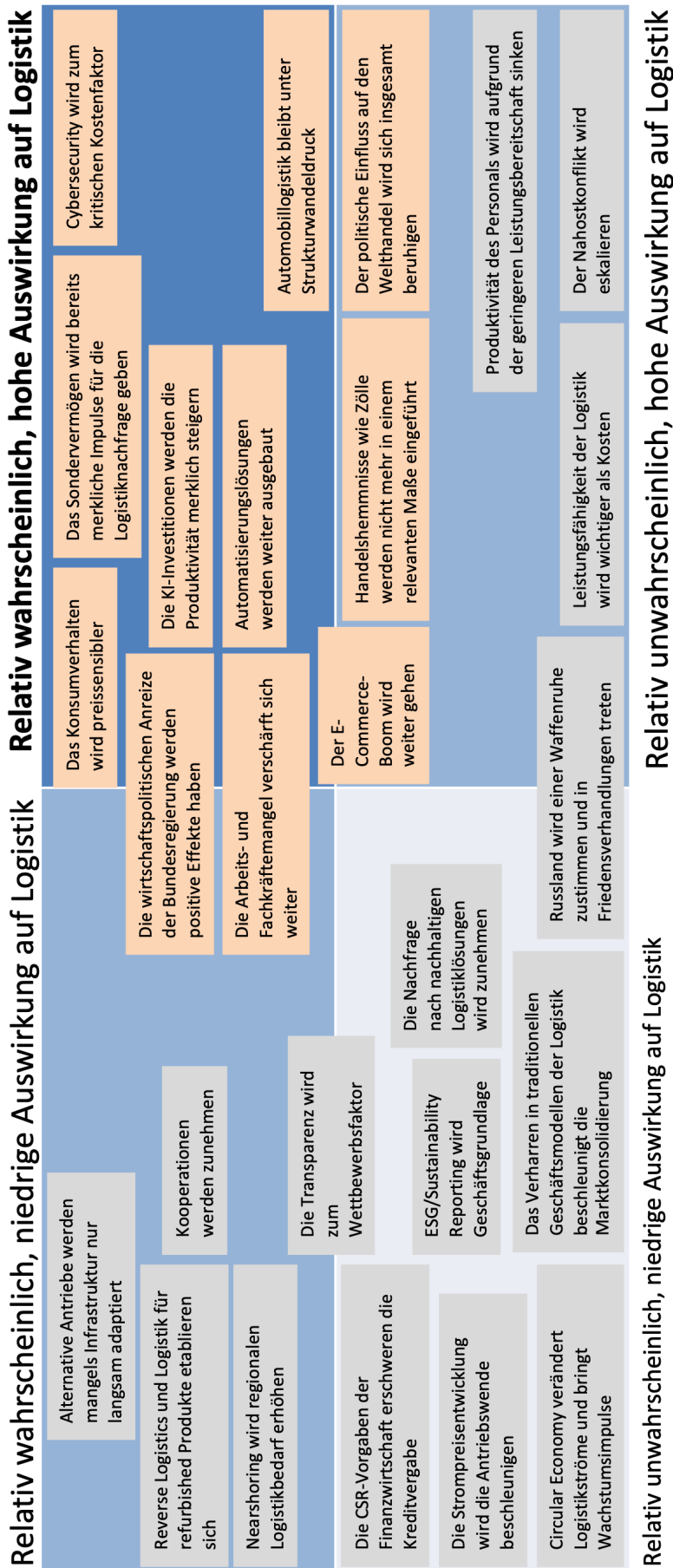


Abbildung 26: Einsortierung von Aussagen hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf die Logistik

Diese Bewertung lässt sich in **sieben Thesen zur aktuellen Lage** zusammenfassen:

1. Mit hoher Sicherheit bleibt eines für die welt- und handelspolitische Lage: Unsicherheit.
2. Es wird erwartet, dass die Cyber-Angriffe zunehmen werden und einen relevanten Anteil der IT-Budgets in der Logistik binden werden.
3. Die Hoffnung auf einen Aufschwung liegt auf der deutschen Politik.
4. Die Erwartungen an Effizienzsteigerungen durch Automatisierung und Digitalisierung bzw. KI-Einsatz sind hoch trotz oder wegen der aktuellen wirtschaftlichen Lage.
5. Auch wenn sich die Personalsituation entspannen sollte, fehlen weiterhin insbesondere IT-, Planungs- und Fahrpersonal.
6. Die Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen nimmt zumindest bei Projekten mit kurz- und mittelfristigen Laufzeiten (bspw. Fuhrpark) sowie bei Ausschreibungen ab.
7. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird in bestimmten Marktbereichen aufgrund der Marktsituation gezwungenermaßen zunehmen.

## 5.2 Drei Szenarien zur Entwicklung einer Prognose

Wie bereits erwähnt erfordern dynamische Zeiten eine Anpassung der Prognosemethodik. Das Resultat der Diskussionen im Expertenkreis hat dazu geführt, Szenarien zu entwickeln, um glaubwürdige und nachvollziehbare Aussagen über die Entwicklung der Logistik in 2026 treffen zu können. In Abbildung 27 sind die drei Szenarien zusammengefasst. Die Annahmen in Tabelle 2 wurden genutzt, um die quantitativen Aussagen der Prognose zu generieren. Im Weiteren werden die einzelnen Szenarien im Detail beschrieben.

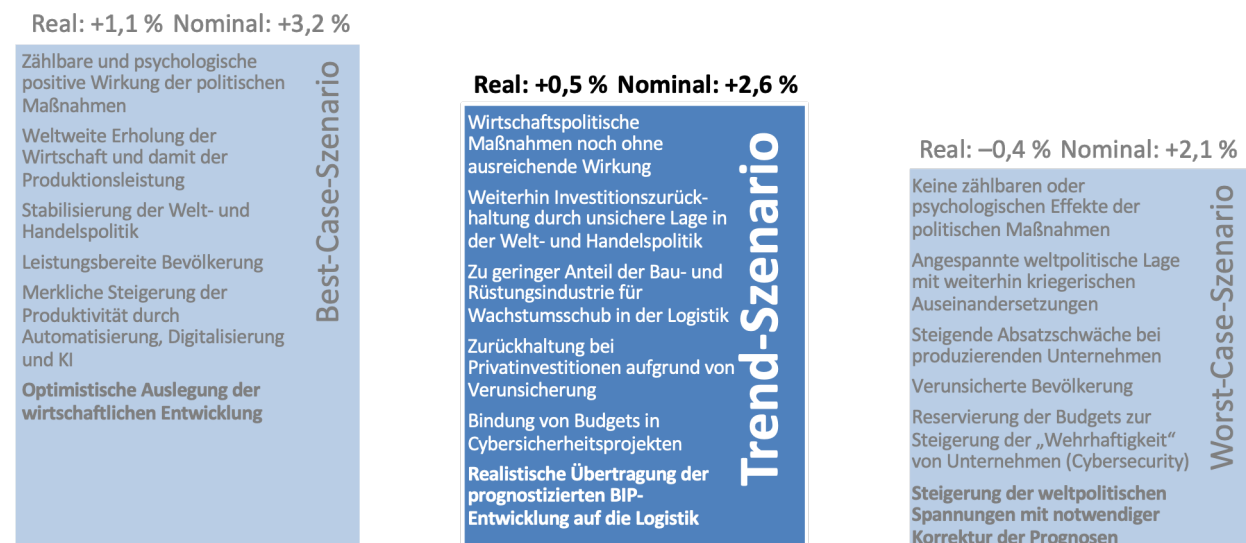


Abbildung 27: Die drei Szenarien für 2026 in der Übersicht

Best-Case-Szenario	Trend-Szenario	Worst-Case-Szenario
<p>Optimistische Auslegung der Ausblicke für Schlüsselindustrien</p> <p>Moderate Entwicklung im Rahmen der prognostizierten Inflation in Summe</p> <p>Verfügbare Kapazitäten und nachgefragte Leistungen kommen ins Gleichgewicht</p>	<p>Leichte Steigerung der Nachfrage in wenigen, Stagnation in den meisten Wirtschaftszweigen</p> <p>Moderate Entwicklung im Rahmen der prognostizierten Inflation</p> <p>Kosten nehmen leicht mehr zu als Preise</p>	<p>Weitere Nachfragerückgänge in Schlüsselindustrien und der Haushalte, Zunahme nur in Wirtschaftsbereichen mit kleiner absoluten Logistknachfrage</p> <p>Kostensteigerungen in der Logistik über der prognostizierten Inflation („Logistikinfation“)</p> <p>Mehr Kapazitäten auf der Angebotsseite als Nachfrage</p>
<p><b>Grundsätzliche Anmerkung zur Quantifizierung:</b> Der Wirtschaftszweig Logistik ist in Summe ungefähr jeweils zur Hälfte durch industrie- und handelsseitig eigene Logistikressourcen und deren Kosten („insourced“) sowie extern eingekaufte Logistikleistungen und deren Marktpreise („outsourced“) geprägt (vgl. die Jahresberichte mit dortigem Verweis auf die Top-100-Reihe erschienen bei der DVV Media Group, aktuell unter der Leitung von Martin Schwemmer, Hochschule Heilbronn, für das Jahr 2024 in der Bearbeitung).</p>		

Tabelle 2: Annahmen für die Szenarien zur Entwicklung der quantitativen Prognose

### 5.2.1 Das Trend-Szenario – Realistische Übertragung der BIP-Prognosen auf die Logistik

Die erwartbare Entwicklung des Jahres 2026 ist geprägt von strukturellen Engpässen, verzögerter Wirkung politischer Maßnahmen und vorsichtigem unternehmerischem Handeln.

#### Einflussbereich „Gesellschaft“

**Spezialistinnen und Spezialisten bleiben knapp, darunter fallen Fahrpersonal und IT-Fachkräfte.** Der demografische Wandel verschärft den Fachkräftemangel kontinuierlich, während gleichzeitig die Attraktivität logistischer Berufe nicht in gleichem Maße steigt. Insbesondere bei Fahrpersonal und hochqualifizierten IT-Positionen bleiben Engpässe, die operative Kapazitäten begrenzen und Umsetzungsdynamik bremsen. Dieser Trend ist seit Jahren beobachtbar und wird durch demografische Veränderungen verstärkt.

**Der aktuelle Strukturwandel insbesondere in produzierenden Wirtschaftszweigen bringt 2026 wenig Entlastung für den Bedarf an Spezialistinnen und Spezialisten, Fach- und Arbeitskräften in der Logistik.** Die Transformation in Automobil-, Maschinen- und Chemieindustrie führt zwar zu Personalfreisetzungen, jedoch sind die Qualifikationsprofile dieser Arbeitskräfte nicht deckungsgleich mit den Anforderungen der Logistik. Zudem verläuft der Strukturwandel graduell, sodass größere Personalfreisetzungen zeitverzögert erfolgen.

**Die Notwendigkeit von Zulagen und anderen Lohn- bzw. Gehaltssteigerungen abgesehen von tariflich vereinbarten wird deutlich geringer.** Die nachlassende Inflationsdynamik und die wirtschaftliche Stagnation reduzieren den Druck auf Lohnerhöhungen, während gleichzeitig die Verhandlungsposition von Arbeitnehmern in einem schwächeren Konjunkturfeld abnimmt. Die einzigen Ausnahmen sind insbesondere die erwähnten Spezialisten und Fachkräfte der Fahr- und IT-Berufe. Insbesondere aufgrund der tendenziell geringer werdenden außertariflichen Komponenten und Rekrutierungskosten wird damit gerechnet, dass die Personalkostenentwicklung moderater verläuft.

**Privathaushalte konzentrieren sich auf notwendige (bereits aufgeschobene) bzw. wesentliche (selektive) Ausgaben, was tendenziell zu einer Stagnation bei der Nachfrage führt.** Real sinkende Einkommen und anhaltende Unsicherheit führen zu zurückhaltender Konsum- und Investitionsneigung, wovon insbesondere langlebige Güter betroffen sind. Die Fokussierung auf lebensnotwendige Ausgaben stabilisiert die Nachfrage nach Grundbedarfsgütern, während Segmente wie Bekleidung, Unterhaltungselektronik oder Möbel stagnieren oder schrumpfen. Auch bei Verbrauchsgütern werden Prioritäten gesetzt.

**Einflussbereich „Politik“**

**Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen sind richtig und wichtig, werden sich jedoch 2026 noch nicht voll entfalten können.** Strukturreformen, Investitionsprogramme und Transformationsanreize benötigen typischerweise Vorlaufzeiten von einigen Jahren bis zur vollen Wirkungsentfaltung. Die zeitliche Verzögerung zwischen politischem Beschluss, administrativer Umsetzung, unternehmerischer Planung und tatsächlicher Investition wird zusätzlich durch Planungs- und Genehmigungsverfahren verlängert.

**Der psychologische Effekt der politischen Entscheidungen ist 2026 verpufft, der Bürokratieabbau kommt schleppend voran.** Die anfängliche Aufbruchstimmung nach Regierungswechsel und Reformankündigungen weicht Ernüchterung, da konkrete Umsetzungsfortschritte hinter den Erwartungen zurückbleiben. Insbesondere Unternehmen bleiben weiterhin verhalten. Auch wenn die Investitionsaktivitäten aus dem Ausland sich in 2025 überraschend positiv entwickelt haben (siehe IW-Nachricht vom 25.9.2025)<sup>46</sup>, ist die weitere Entwicklung unsicher und abhängig von den politischen Rahmenbedingungen.

**Die Zahl der Infrastruktur- und anderen Bauprojekte der öffentlichen Hand steigt deutlich – aufgrund der Dauer der Planungs- und Genehmigungsprozesse wegen fehlender Fachkräfte in der Planung werden diese Projekte 2026 für die Logistik nur zum Teil spürbar sein.** Das Sondervermögen generiert zwar Projektvolumen, doch die Umsetzung wird durch Engpässe bei Ingenieuren, Architekten und Verwaltungspersonal verzögert, während Planfeststellungsverfahren Jahre benötigen. Die administrative Absorptionskapazität des öffentlichen Sektors begrenzt die Geschwindigkeit, mit der Projekte von der politischen Entscheidung zur Bauausführung gelangen.

**Die Nachfrage nach Rüstungsgütern und Wehrlogistik steigt deutlich, hat kleine Effekte auf die Logistikgesamtentwicklung in 2026.** Die Aufstockung der Verteidigungsausgaben generiert spezialisierte Logistikanforderungen für Munition, Ersatzteile und militärische Ausrüstung, die jedoch volumenmäßig einen geringen Anteil am Gesamtmarkt ausmachen. Die Wehrlogistik erfordert zudem spezialisierte Zertifizierungen und Sicherheitsstandards, die nur begrenzte Anbieter erfüllen, sodass die Breitenwirkung beschränkt bleibt.

**(Handels-)politische Entscheidungen sind nicht (mehr) disruptiv, sondern erwartbar.** Nach Jahren volatiler Handelspolitik mit abrupten Zollerhöhungen und Sanktionen etabliert sich eine Phase größerer Vorhersehbarkeit, in der Anpassungen graduell erfolgen, angekündigt werden oder nicht mehr überraschend sind. Diese Normalisierung ermöglicht zwar immer noch keine sicherere Planung und reduziert auch nicht die Risiken kurzfristiger Lieferkettenanpassungen. Sie erleichtert jedoch das Risikomanagement, da die Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieser Risiken größer und damit in die Planungen einbezogen ist.

**Einflussbereich „Technologie“**

**Digitalisierungs-/KI-Projekte können nur schleppend umgesetzt werden, da es in Unternehmen an Knowhow bzw. Fachpersonal fehlt.** Die Verfügbarkeit von KI-Technologie übertrifft die Implementierungskompetenz in mittelständischen Logistikunternehmen erheblich, während IT-Fachkräfte mit KI-Expertise primär von Technologiekonzernen absorbiert werden. Die Komplexität der Integration von KI-Systemen in bestehende IT-Landschaften und Prozesse erfordert interdisziplinäre Teams, die schwer zu rekrutieren sind.

**Es dominieren kleine und pragmatische Projekte, die einen, wenn auch geringen Effekt auf die Produktivität haben.** Anstelle transformativer Großprojekte setzen Unternehmen auf überschaubare Digitalisierungsschritte wie die Automatisierung einzelner Prozesse oder die Einführung spezifischer Tools. Diese kleinteiligen Verbesserungen sind schneller umsetzbar, risikoärmer

---

<sup>46</sup> <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/juergen-matthes-immer-mehr-auslaendische-unternehmen-investieren-in-deutschland.html>, abgerufen am 2.2.2026.

und erfordern weniger Ressourcen, führen aber nur zu marginalen Effizienzgewinnen von 3 bis 5 Prozent.

**Obwohl als notwendig erkannt, werden Investitionen in Automatisierung vor allem aus wirtschaftlichen Gründen verzögert.** Die Kombination aus hohen Investitionskosten, Unsicherheit über Amortisationszeiten und angespannten Finanzierungsbedingungen führt zur Zurückstellung von Automatisierungsprojekten trotz erkannter langfristiger Notwendigkeit. Unternehmen priorisieren Liquiditätssicherung und operative Stabilität gegenüber strategischen Transformationsinvestitionen in einem schwierigen Marktumfeld.

**Die Kosten für Cybersicherheit werden zu einem hohen IT-Ausgabeposten, der Ressourcen anderer IT-Projekte bindet.** Regulatorische Anforderungen wie NIS-2<sup>47</sup>, steigende Versicherungsprämien und die reale Bedrohung durch Ransomware erzwingen erhebliche Investitionen in IT-Sicherheit, Monitoring und Compliance. Diese nicht direkt wertschöpfenden Ausgaben konkurrieren mit produktivitätssteigernden IT-Projekten um begrenzte Budgets und Personalressourcen.

### Einflussbereich „Wirtschaft“

**Es wird ein verhaltenes Weltwirtschaftswachstum mit BIP-Entwicklungen in Deutschland leicht unter den aktuellen Prognosen erwartet.** Die globale Konjunktur bleibt gedämpft durch geopolitische Unsicherheiten, restriktive Geldpolitik und strukturelle Anpassungen in Schlüsselindustrien, während Deutschland als exportorientierte Volkswirtschaft besonders betroffen ist. Die Bauwirtschaft profitiert vom Sondervermögen und Modernisierungsbedarf, kann aber die Schwäche der Industrie nicht vollständig kompensieren. Sie leistet mit ca. 10 Prozent den größten Wachstumsbeitrag. Maschinenbau und Chemieindustrie sowie Automobilindustrie stagnieren hingegen. Trotz höherer Automobilnachfrage sinkt die Produktion in Deutschland leicht.

**Ausgaben der Privathaushalte fokussieren sich auf das Wesentliche. E-Commerce-Boom ist vorbei, ebenso die logistischen Effekte im Immobiliensektor aufgrund des bestehenden Leerstands.** Die mehrjährige Phase beschleunigten E-Commerce-Wachstums endet mit Marktsättigung und verändertem Konsumverhalten, während gleichzeitig Überkapazitäten in Logistikimmobilien durch spekulative Entwicklungen der Vorjahre entstehen. Die Nachfragenormalisierung im Online-Handel reduziert die Dynamik bei Fulfillment-Dienstleistungen und KEP-Sendungen.

**Es sind keine zusätzlichen Impulse durch Binnennachfrage zu erwarten. Die Marktkonsolidierung schreitet insbesondere bei Unternehmen mit Fokus Transport weiter voran.** Die Kombination aus stagnierenden Volumina, Kostendruck und Überkapazitäten beschleunigt die Marktberreinigung, von der insbesondere kapitalschwache mittelständische Transportunternehmen davon betroffen sind. Konsolidierung durch Insolvenzen und strategische Übernahmen konzentriert Marktanteile bei größeren Akteuren mit besserer Kapitalausstattung.

### Einflussbereich „Ökologie“

**Nachhaltigkeit spielt eine geringere Rolle, der Fokus liegt auf kurzfristigeren Zielen.** In wirtschaftlich angespannten Situationen werden langfristige Nachhaltigkeitsziele zugunsten unmittelbarer Kostenoptimierung und Liquiditätssicherung zurückgestellt. Unternehmen priorisieren höhere Effizienz und kurzfristige Profitabilität gegenüber strategischen ESG-Investitionen, solange der regulatorische Druck moderat bleibt.

**Die Umstellung auf alternative Antriebe geht schleppend voran, Logistikimmobilien bleiben Vorreiter.** Die Transformation der Fahrzeugflotten stockt trotz der Wettbewerbsfähigkeit von E-Lkws aufgrund der Verschiebung von Investitionen und immer noch unzureichender Ladeinfrastruktur. Im Immobiliensektor stehen langfristige Werterhaltungsstrategien im Mittelpunkt, weswegen Neubauten von Logistikzentren Photovoltaik, Wärmepumpen und energieeffiziente Systeme zunehmend als Standard vorweisen.

---

<sup>47</sup> NIS-2 (Network and Information Security Directive 2) ist die überarbeitete Fassung der EU-Richtlinie zur Netzwerk- und Informationssicherheit, die 2023 in Kraft trat und bis Oktober 2024 von den EU-Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden musste.

**Die staatliche Förderung bleibt unattraktiv, die Stromkosten steigen leicht.** Förderprogramme für alternative Antriebe sind noch nicht so gestaltet, dass sie die Gesamtbetriebskosten ausgleichen, insbesondere wenn es um die Kompensation der fehlenden Flächendeckung der Lademöglichkeiten und die Zeitverluste aufgrund des Ladevorgangs geht. Der Umstieg auf E-Lkws und andere Alternativen rechnet sich für viele Unternehmen und Anwendungsbereiche betriebswirtschaftlich noch nicht.

**Ressourcenverschiebung aus ökologischen Projekten hin zum Kerngeschäft bzw. Konzentration auf Optimierung der operativen und administrativen Prozesse hat einen geringen positiven Effekt.** Die Fokussierung auf Prozessoptimierung und Kernkompetenzen statt auf transformative Nachhaltigkeitsprojekte führt zu inkrementellen Effizienzgewinnen durch bessere Auslastung und Fehlerreduktion. Diese pragmatische Prioritätensetzung sichert kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit, verschiebt aber notwendige strukturelle Anpassungen in die Zukunft.

**Unter Berücksichtigung dieser Einflüsse wird im Trend-Szenario mit einem realen Wachstum in Höhe von +0,5 Prozent und einem nominalen in Höhe von +2,6 Prozent im Jahr 2026 gerechnet.**

### 5.2.2 Das Worst-Case-Szenario – Steigerung der weltpolitischen Spannungen mit notwendiger Korrektur der Prognosen

Das Worst-Case-Szenario für 2026 beinhaltet mehrere Faktoren, die sich gegenseitig verstärken und die Leistungsfähigkeit der Logistik in Deutschland deutlich negativ beeinflussen.

#### Einflussbereich „Gesellschaft“

**Spezialistinnen und Spezialisten, Fach- und Arbeitskräfte bleiben weiterhin knapp und verhindern die Unterstützung des wirtschaftlichen Aufschwungs in Deutschland, Tarifabschlüsse liegen oberhalb der Produktivitätssteigerung.** Der Arbeitskräftemangel wird zum limitierenden Faktor wirtschaftlicher Erholung, während gleichzeitig Lohnsteigerungen die Kostenbasis überproportional und damit die Wettbewerbsfähigkeit belasten. Die Diskrepanz zwischen Produktivitätsentwicklung und Lohnkosten führt zu strukturellen Herausforderungen, die zu Insolvenzen oder Standortverlagerungen führen. Gewerkschaften versuchen, Kaufkraftverluste zu kompensieren, die insbesondere Logistikdienstleister im Wettbewerb um Aufträge benachteiligen.

**Verunsicherung in der Gesellschaft hinsichtlich politischer Stabilität und wirtschaftlicher Entwicklung dämmt private Investitionen deutlich ein. Steigende Entlassungszahlen bewirken einen zusätzlich verstärkenden Effekt.** Es entsteht ein selbstverstärkender Negativkreislauf aus Unsicherheit über die politische Stabilität, Investitionszurückhaltung, steigender Arbeitslosigkeit und weiter abnehmender Konsumbereitschaft. Das Vertrauen in die wirtschaftliche Zukunft sinkt, wodurch selbst solvente Haushalte Ausgaben reduzieren.

**Die Sozialsysteme geraten unter Druck, zunehmende Verteilungskämpfe.** Steigende Arbeitslosigkeit und sinkende Beitragszahlungen bei gleichzeitig steigenden Leistungsansprüchen führen zur Überlastung der Sozialversicherungen, was gesellschaftliche Spannungen verschärft und politische Handlungsfähigkeit erfordert. Verteilungskonflikte zwischen Generationen, Branchen und Regionen nehmen zu und untergraben den sozialen Zusammenhalt weiter.

#### Einflussbereich „Politik“

**Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen bringen zu wenig zählbare und keine psychologischen Effekte, vielmehr werden wirtschaftliche Defizite durch weitere Schulden kompensiert und notwendige marktkonsolidierende Effekte verhindert.** Staatliche Interventionen zeigen sich wirkungslos, da sie ineffiziente Strukturen künstlich am Leben erhalten und notwendige Marktberäumung verzögern. Die fehlende Wirksamkeit untergräbt das Vertrauen in staatliche Handlungsfähigkeit vollständig und verstärkt wirtschaftliche Resignation. Es besteht eine große Gefahr ineffektiver Konjunkturprogramme.

**Die Situation in Europa wird weniger friedlich, der Fokus der politischen Entscheidungen bei Investitionen dreht auf Wehrhaftigkeit, unternehmerische Bedürfnisse werden nachrangiger.** Sicherheitsbedrohungen in Europa nehmen zu, sodass der überwiegende Teil öffentlicher Investitionen in Verteidigung statt in produktive Infrastruktur fließt. Dies führt zu einem weiteren Verlust des Logistikstandorts bei der Wettbewerbsfähigkeit.

**Die weltpolitische Situation wird angespannter, Spannungen und (cyber-)kriegerische Auseinandersetzungen innerhalb und zwischen Ländern werden zunehmen und die Lieferketten an unterschiedlichen Stellen nachhaltig unterbrechen.** Geopolitische Spannungen münden in multiple Konflikte, die Handelswege blockieren, Sanktionsregime verschärfen und Cyberangriffe auf Infrastruktur verstärken. Die Fragmentierung der Weltwirtschaft beschleunigt sich und die Versorgungssicherheit Deutschlands ist gefährdet.

#### Einflussbereich „Technologie“

**Investitionen in Automatisierung, Digitalisierung bzw. KI werden aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage deutlich zurückgefahren.** Die digitale Transformation kommt nahezu vollständig zum Erliegen, während internationale Wettbewerber ihre Technologieführerschaft ausbauen. Die Produktivitätslücke Deutschlands gegenüber anderen Volkswirtschaften vergrößert sich.

**Die IT-Budgets werden hauptsächlich für Prävention und Notwendigkeiten reserviert, nicht für zukunftsorientierte, innovative Projekte.** Cybersecurity-Maßnahmen binden IT-Ressourcen in hohem Maße, während in der Breite Innovationen verschoben werden. Dies verhindert strategische Weiterentwicklung und zementiert technologische Rückständigkeit.

**Es ist mit Cyberangriffen zu rechnen, die bis zu 1 Prozentpunkt Wachstumseinbruch in der Logistik verursachen können.** Die Cyberrisiken zeigen sich durch großflächige Angriffe auf kritische Logistikinfrastruktur in Knotenpunkten wie Häfen oder Umschlagszentren, IT-Systeme des Handels sowie Produktionsanlagen der Industrie, die mehrtägige Betriebsunterbrechungen auslösen können. Die kumulierten Ausfälle und Wiederherstellungskosten reduzieren die Logistikleistung messbar.

#### Einflussbereich „Wirtschaft“

**Die Weltwirtschaft erholt sich nicht, die BIP-Prognosen für Deutschland werden deutlich unterschritten, die Bauwirtschaft kann die erwarteten Wachstumsimpulse nicht liefern, die Automobilindustrie, der Maschinenbau und die Chemieindustrie zeigen abermals Absatzschwächen.** Die deutsche Wirtschaft rutscht in eine tiefe Rezession mit BIP-Rückgang statt dem prognostizierten -wachstum. Die Hoffnungsträger können nicht ausreichend zur Kompensation beitragen. Die Kombination aus schwacher Weltnachfrage, strukturellen Problemen der Industrie und ausbleibenden Bauimpulsen erzeugt eine umfassende Wirtschaftskrise.

**Privathaushalte beschränken sich auf das Notwendigste, sogar die Mengen für den täglichen Bedarf werden durch Sparmaßnahmen der Haushalte weniger.** Der rückläufige Konsum führt zu geringeren Volumina selbst bei Grundbedarfsgütern, da auch eine Verschiebung bei den Gütern des täglichen Bedarfs stattfindet und Ersatzbeschaffungen verzögert werden. Die Nachfrage schrumpft nicht nur bei Luxusgütern, sondern flächendeckend.

**Die Insolvenzen steigen in 2026 abermals deutlich.** Es trifft nicht nur schwache Anbieter, sondern auch in der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmen. Dies kann zu Dominoeffekten führen und Lieferkettenunterbrechungen auslösen.

#### Einflussbereich „Ökologie“

**Nachhaltigkeit spielt eine geringere Rolle, Maßnahmen werden gestoppt oder nicht gestartet.** Es erfolgt nicht nur eine Priorisierungsverschiebung, sondern bei vielen Unternehmen auch ein aktives Rollback von geplanten Nachhaltigkeitsvorhaben. Der Grund liegt nicht nur beim Kostendruck, sondern auch beim Strategiewechsel der Politik mit geringeren kurzfristigen Anforderungen. Dies gefährdet langfristige Zukunftsfähigkeit.

**Konsum- und Unternehmensnachfrage nach nachhaltigen Angeboten sinken deutlich.** Die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen nimmt deutlich ab, da der Preis zum dominierenden Entscheidungskriterium wird. Investitionen in nachhaltige Logistiklösungen werden weniger honoriert, da Kunden kostengünstige Optionen nachfragen.

**Fehlende Anreizsysteme bremsen nachhaltige Strategien der Unternehmen, der Strompreis steigt deutlich.** Die Wirtschaftlichkeit nachhaltiger Technologien sinkt durch Wegfall von Förderungen. Trotz oder gerade wegen steigender Energiepreise und höherer CO<sub>2</sub>-Abgaben verringert sich der Investitionsspielraum und zwingt viele Unternehmen zur Aufgabe von Nachhaltigkeitsprojekten.

**Unter Berücksichtigung dieser Einflüsse wird im Worst-Case-Szenario mit einem realen Rückgang in Höhe von –0,4 Prozent und einem nominalen Wachstum in Höhe von +2,1 Prozent im Jahr 2026 gerechnet.**

### 5.2.3 Das Best-Case-Szenario – Optimistische Auslegung der wirtschaftlichen Entwicklung

Das Best-Case-Szenario für 2026 beschreibt eine Situation, in der technologische Innovation, wirksame politische Maßnahmen und stabilisierende geopolitische Entwicklungen zusammenwirken und der deutschen Logistik einen Modernisierungsschub ermöglichen.

#### Einflussbereich „Gesellschaft“

**Der Arbeits- und Fachkräftemangel wird durch Rationalisierung mittels Automatisierung, Digitalisierung und insbesondere KI im operativen und administrativen Bereich in Kombination mit dem aktuell niedrigeren Bedarf für die Zukunft bzw. für den Aufschwung gelöst.** Es gelingt durch die erfolgreiche und umfassende Implementierung von KI-Systemen und Automatisierungslösungen, Personalengpässe werden durch Produktivitätssteigerungen kompensiert und gleichzeitig Arbeitsplätze aufgewertet. Die Technologie entlastet bei repetitiven Tätigkeiten, während Menschen sich auf komplexe Entscheidungen und Kundenbeziehungen konzentrieren.

**Die Leistungsbereitschaft des Personals steigt aufgrund der aktuell kritischen wirtschaftlichen Situation.** Die Wahrnehmung wirtschaftlicher Herausforderungen führt zu gesteigertem Engagement, höherer Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Belegschaften, die aktiv zur Effizienzsteigerung beitragen. Die kollektive Krisenbewältigung stärkt Teamzusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen.

**Logistik gilt aufgrund des Strukturwandels der traditionellen Industrien als ein attraktiver Wirtschaftszweig.** Die Logistik positioniert sich nach der gestiegenen Aufmerksamkeit während der Covid19-Pandemie abermals erfolgreich als Zukunftssegment mit Technologiefokus, Nachhaltigkeitsrelevanz und internationalen Karriereperspektiven, wodurch Talente aus schrumpfenden Industriesektoren angezogen werden. Die Logistik profitiert von Imagewandel und gezielten Recruiting-Kampagnen.

**Die Bevölkerung gewöhnt sich an Dynamik, Unsicherheit und Volatilität, wodurch sich die Bereitschaft zu Investitionen stabilisiert.** Die gesellschaftliche Resilienz gegenüber Unsicherheit wird gestärkt, wodurch Investitions- und Konsumententscheidungen trotz volatilen Umfelds rationaler und weniger von Angst getrieben werden. Die Anpassungsfähigkeit wird zur kulturellen Stärke.

#### Einflussbereich „Politik“

**Der Einsatz des Sondervermögens für Infrastruktur- und andere Bauprojekte bringt merkliche Wachstumsimpulse für die Bau- und Bauzulieferindustrie.** Es gelingt die effiziente und zügige Umsetzung der Infrastrukturprojekte durch Bürokratieabbau, digitalisierte Genehmigungsverfahren und koordinierte Ressourcenallokation, wodurch auch substanzielle Nachfrage nach Baulogistik entsteht. Die Multiplikatoreffekte verstärken den Impuls über die direkten Projektvolumina hinaus, da die Infrastruktur spürbar besser wird.

**Die Ausgaben für Rüstung werden nicht nur deutlich zulegen, sondern auch von Produzenten in Deutschland bedient.** Die Nachfrage nach Rüstung führt zu Reindustrialisierungsimpulsen mit Ansiedlung oder Ausbau von Produktionskapazitäten in Deutschland, die hochwertige Logistikdienstleistungen nachfragen. Die Wertschöpfungstiefe steigt, wodurch neben Endprodukten auch Komponenten und Subsysteme im Inland gefertigt werden.

**Politische Entscheidungen zur Unterstützung des Wirtschaftswachstums inkl. des Bürokratieabbaus zeigen einen faktischen sowie einen psychologischen Effekt.** Die Reformversprechen können in Verbesserungen bei Genehmigungszeiten, Fördereffizienz und regulatorischer Vereinfachung gemessen werden, während gleichzeitig das Vertrauen in staatliche Handlungsfähigkeit wiederhergestellt wird. Die Kombination aus faktischer Entlastung und psychologischer Aufhellung stimuliert die Investitionsbereitschaft.

**Die weltpolitische Lage beruhigt sich, die (handels-)politischen Entscheidungen werden für Unternehmen handhabbar.** Die geopolitischen Spannungen werden weniger und durch pragmatische Interessenausgleiche ersetzt, wodurch politische Maßnahmen berechenbarer werden. Die Planbarkeit steigt deutlich.

#### **Einflussbereich „Technologie“**

**Durch kooperative Projekte der Digitalisierung und insbesondere mit KI in der Logistik wird die Produktivität merklich erhöht und der Innovationsgrad in der Logistik gesteigert.** Es entstehen übergreifende Kooperationen zwischen Logistikanwendern, Technologieanbietern, Startups und Forschungseinrichtungen, die standardisierte KI-Lösungen entwickeln und rasch skalieren. Die geteilten Entwicklungskosten und kollektives Lernen beschleunigen die Transformation der gesamten Logistik.

**Durch die Potenziale der KI wird die Digitalisierung einfacher und günstiger.** KI wirkt als Enabler, der Digitalisierungsbarrieren durch Low-Code-Plattformen senkt und Implementierungsaufwände reduziert. Der Erfolg strahlt auch auf andere Innovationsprojekte ab, sodass Investitionen mutiger angegangen werden. Auch mittelständische Unternehmen können dadurch komplexe Digitalisierungsprojekte umsetzen.

**Predictive-Anwendungen stabilisieren die Planungen in der Logistik.** KI-basierte Vorhersagemodelle erhöhen die Planungsqualität für Nachfrage, Transportzeiten und Störungen, die Volatilität beherrschbar machen und Pufferbestände sowie Überkapazitäten reduzieren. Die Prognosegüte steigt merklich.

**Die Investitionen in Cybersicherheit bleiben stabil und sind ausreichend.** Cybersecurity-Investitionen erreichen ein Plateau, auf dem Bedrohungen effektiv abgewehrt werden können, ohne dass zusätzliche Kosten Innovationen blockieren. Standardisierung und Automatisierung von Sicherheitsmaßnahmen unterstützen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern.

#### **Einflussbereich „Wirtschaft“**

**BIP- und Welthandels-Prognosen treffen ein.** Die Bauwirtschaft mit ca. 10 Prozent Anteil an der Logistiktachfrage ist aufgrund der Infrastrukturprogramme und des zunehmenden Wohnungsbaus mit Abstand der Wachstumstreiber für die Logistik. Automobilindustrie, Maschinenbau und Chemieindustrie erholen sich leicht aufgrund der Nachfrage außerhalb Deutschlands sowie durch staatliche Anreizsysteme.

**Die privaten Ausgaben bleiben nach logistischen Merkmalen stabil, auch wenn die Bevölkerung preissensitiver wird.** Die Verschiebung zu günstigeren Produkten kompensiert Mengenrückgänge, sodass das Logistikaufkommen stabil bleibt, während sich lediglich Warenwerte reduzieren. Die logistischen Auswirkungen bleiben neutral.

**E-Commerce wächst auf Kosten des stationären Handels weiterhin, die logistischen Effekte sind positiv.** Die Marktanteilsverschiebung setzt sich zugunsten des Online-Handels fort, was Nachfrage nach KEP-Dienstleistungen, Fulfillment-Operationen und Retourenmanagement steigert. Die höhere Logistikintensität des E-Commerce kompensiert Rückgänge in klassischer Distributionslogistik überproportional.

**Logistikkapazitäten sind für den leichten Aufschwung ausreichend vorhanden.** Es erweisen sich die in Vorjahren aufgebauten Kapazitäten als angemessen dimensioniert für moderate Nachfragesteigerungen, wodurch keine Engpässe entstehen. Die Auslastung steigt von aktuell niedrigen Niveaus.

**Einflussbereich „Ökologie“**

**Die Maßnahmen auf dem Weg zur CO<sub>2</sub>-Neutralität halten ein vernünftiges Niveau.** Es etabliert sich ein ausgewogener Pfad zur Dekarbonisierung, der ambitioniert, aber wirtschaftlich tragfähig ist und Übergangsfristen bietet. Die Transformation erfolgt evolutionär statt disruptiv, wodurch Planungssicherheit entsteht.

**Der Ausbau der Infrastruktur geht voran, sodass sich eine realistische Perspektive für die Umstellung auf alternative Antriebe und die Erzeugung regenerativer Energien eröffnet.** Der Infrastrukturausbau für Ladeinfrastruktur, Wasserstofftankstellen und Stromnetze beschleunigt sich, wodurch sich die Wirtschaftlichkeitsrechnung alternativer Antriebe verbessert. Die Verfügbarkeit von Infrastruktur beseitigt ein zentrales Hindernis bei der Investition in alternative Antriebe.

**Es werden CO<sub>2</sub>-Reduzierungsmaßnahmen staatlich unterstützt (z. B. durch Mautreduzierungen), die Stromkosten bleiben gleich.** Intelligente Förderpolitik schafft positive Anreize für Dekarbonisierung statt nur Strafmechanismen, während gleichzeitig Energiepreise durch Ausbau erneuerbarer Energien stabilisiert werden.

**Unter Berücksichtigung dieser Einflüsse wird im Best-Case-Szenario mit einem realen Wachstum in Höhe von +1,1 Prozent und einem nominalen in Höhe von +3,2 Prozent im Jahr 2026 gerechnet.**

**5.3 Zusammenfassung der Prognose**

Die quantitativen Aussagen zu den drei Szenarien sind in Abbildung 28 zusammengefasst. Der Korridor ist damit nicht mehr als „Unsicherheit“ gekennzeichnet, sondern als Bandbreite zwischen dem Worst- und dem Best-Case-Szenario.

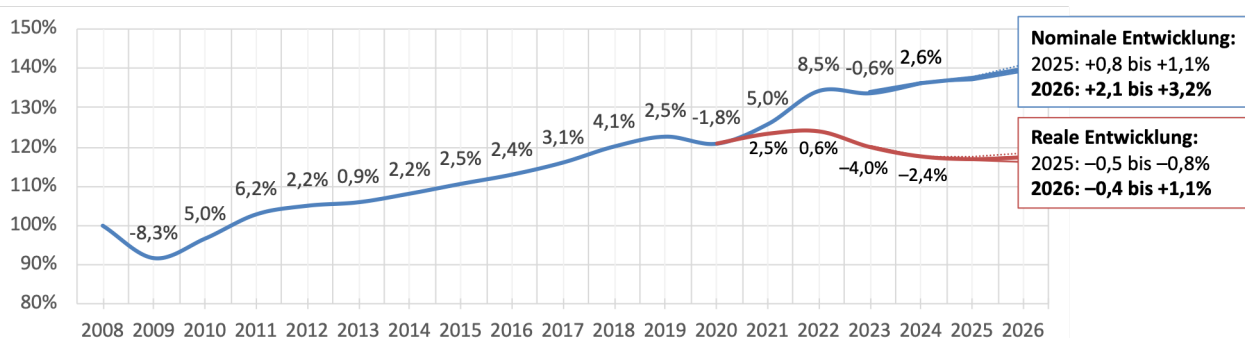


Abbildung 28: Zusammenfassung der Prognose für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland 2026

Da wie bereits erwähnt weiterhin wenige Basisprognosen zu den wirtschaftlichen Entwicklungen für das Jahr 2026 zur Verfügung stehen und auch die BIP-Prognose kontinuierlich angepasst werden musste, wurde der Weg über drei Szenarien gewählt. Die Ergebnisse können nur als Orientierung dienen, da nicht nur die notwendigen Basisdaten wie erwähnt nicht vorliegen, sondern auch aufgrund der Konzeption der Initiative die Daten nicht selbst erhoben oder ermittelt werden können.

## 6 Vorschläge für Maßnahmenpakete zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Logistik Deutschlands

*Christian Kille und Markus Meißner*

Im Zuge der beiden Gipfeltreffen 2025 wurde ein Maßnahmenpaket entwickelt, das Impulse für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Logistikstandorts Deutschland und seiner Akteure bietet. Das Paket untergliedert sich in drei Bereiche, die die politische Ebene (Finanzierung und Förderung von Innovationen), die den gesamten Wirtschaftsbereich Logistik (Vernetzung der Kompetenzen) sowie jedes einzelne Unternehmen (Umsetzung von internen Veränderungen) betreffen (siehe Abbildung 29). Jeder Bereich wird im Weiteren konkreter beschrieben.

Das Ziel der Zusammenstellung kann jedoch nicht sein, ein fertiges Konzept zu erstellen, welches sofort umgesetzt werden kann. Dafür fehlen die Ressourcen im Expertenkreis. Vielmehr soll es den Anstoß geben, dass alle Akteure Lösungswege einschlagen, die für sie möglich sind.

### 6.1 Bereich „Finanzierung und Förderung von Innovationen“

Die Finanzierungsarchitektur für Innovationen im Logistiksektor erfordert eine grundlegende Neuausrichtung, um die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Standorts zu sichern. Die nachfolgenden Teilpakete adressieren spezifische Defizite der gegenwärtigen Förderlandschaft und entwickeln Instrumente, die internationale Best Practices mit den Besonderheiten der deutschen Logistikbranche verbinden. Dabei steht bei beiden Ansätzen im Mittelpunkt, dass die Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung und dem Einsatz von Innovationen durch die öffentliche Hand anders gestaltet werden sollte.

#### a) Innovationsprogramm Logistik mit streng praxisorientiertem Förderansatz

Konkrete unternehmerische Herausforderungen statt akademischer Forschungsprojekte sollten den Ausgangspunkt bilden. Förderungen werden nach unternehmerischer Logik statt nach formalen Kriterien vergeben, wobei Forschungseinrichtungen und Startups als Partner der Praxis während der Beantragung und der Durchführung fungieren.

So sollte ein **Innovationsprogramm „Logistik“ mit streng praxisorientiertem Förderansatz** entwickelt werden. Dabei sollen ausschließlich Impulse aus der Praxis gefördert werden. Der Unterschied zur bisherigen Vorgehensweise ist, dass bisher die Ideen in hohem Maße von den Forschungseinrichtungen entwickelt und erst anschließend Praxispartner dafür gesucht wurden. Forschungseinrichtungen bleiben dabei wichtige Partner nicht nur für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit, sondern auch für die Beantragung von Fördermitteln, da sie eine größere Expertise aufweisen als Unternehmen. Weiterhin spielen Startups der Logistik wichtige Player bei der Umsetzung. Das Innovationsprogramm zielt damit auf eine fundamentale Umkehrung der Innovationslogik ab: Statt akademisch getriebener Forschungsprojekte, deren praktische Verwertbarkeit oft nicht gesichert ist, sollen konkrete unternehmerische Herausforderungen den Ausgangspunkt bilden. Die wirtschaftlichen Belastungen der vergangenen Jahre haben Unternehmen gezwungen, Innovationsbudgets drastisch zu reduzieren, wodurch die Produktivitätsentwicklung stagniert und der technologische Anschluss an internationale Wettbewerber gefährdet ist.

Eine dedizierte Steuerungsinstanz mit Branchenexpertise übernimmt die operative Ausgestaltung und Projektauswahl. Diese Steuerungsinstanz sollte paritätisch mit Vertreterinnen Vertretern der Logistik verschiedener Größenklassen sowie Verbänden und unabhängigen Expertinnen und Experten besetzt werden, um Praxisnähe zu gewährleisten. Unternehmen müssen dabei konkrete Implementierungspläne und Skalierungspotenziale nachweisen.

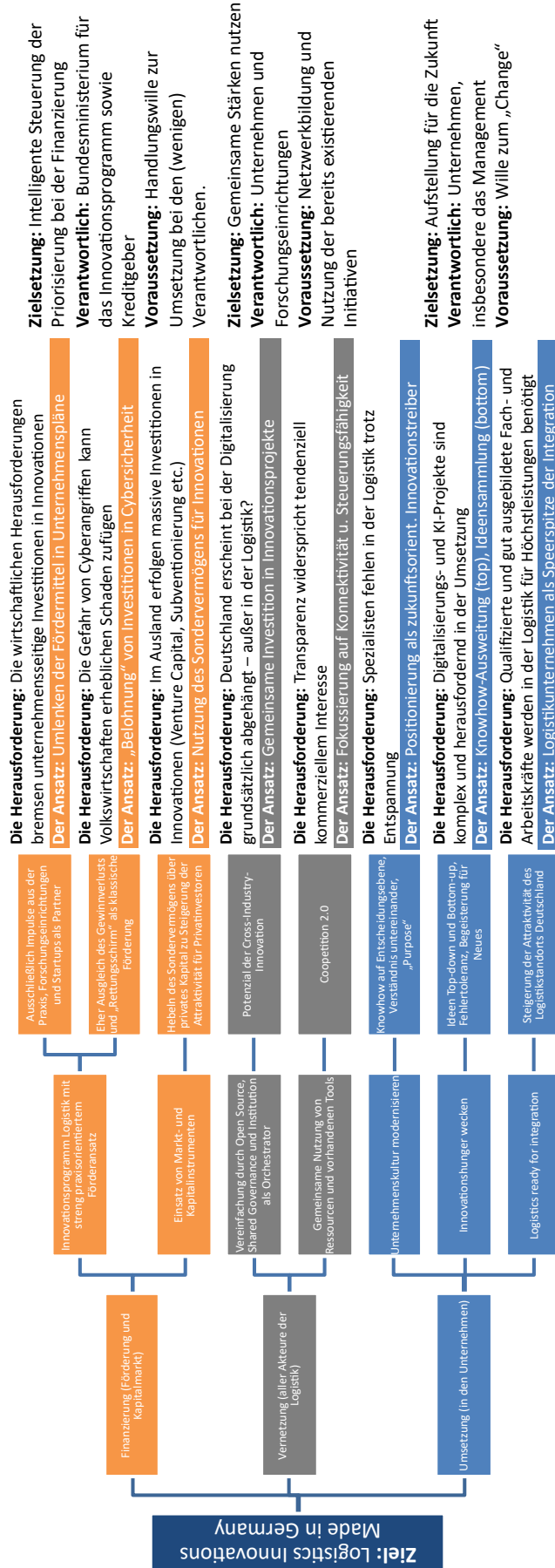


Abbildung 29: Zusammenfassung des Maßnahmenpakets

Die zentrale Herausforderung liegt in der Überwindung gewachsener Förderlogiken und -strukturen, die wissenschaftliche Publikationen statt kommerzieller Verwertung priorisieren. Widerstände aus etablierten Forschungseinrichtungen, die bisherige Hauptnutznießer von Förderprogrammen waren, sind zu erwarten. Die Gefahr von Mitnahmeeffekten besteht, wenn Unternehmen ohnehin geplante Projekte zur Förderung anmelden. Die Messbarkeit des Programmerfolgs ist komplex, da Innovationswirkungen oft erst Jahre später sichtbar werden, was politische Geduld erfordert.

Bei erfolgreicher Umsetzung würde das Programm die Innovationsgeschwindigkeit im deutschen Logistiksektor erhöhen und die derzeit bestehende Investitionslücke schließen. Mittelständische Unternehmen, die typischerweise keinen Zugang zu Risikokapital haben, könnten Innovationen realisieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die strikte Praxisorientierung würde sicherstellen, dass öffentliche Mittel tatsächlich produktivitätssteigernde Wirkung entfalten. Deutsche Logistikunternehmen könnten Technologieführerschaft in spezifischen Nischen erringen und diese international vermarkten, was Exportchancen für Logistikdienstleistungen und -technologie eröffnet. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschung und Startups würde Innovationsökosysteme stärken und Wissenstransfer beschleunigen.

### b) Ausgleich des Gewinnverlusts als Risikoabsicherung

Investitionen in risikobehaftete Innovationen sollten durch staatliche Kompensation von Ertragseinbußen während der Implementierungsphase abgesichert werden. Dieser Ansatz funktioniert nicht als klassische Projektförderung, sondern als automatischer Stabilisator, der durch steuerliche Vergünstigungen oder direkte Zuschüsse die kurzfristige Profitabilitätsminderung ausgleicht und damit Innovationsbereitschaft in wirtschaftlich angespannten Zeiten aufrecht erhält.

Investitionen in neue Technologien oder Geschäftsmodelle sind aus unternehmerischer Perspektive oft riskant und schmälern kurzfristig die Profitabilität. Ihr Nutzen wirkt erst mittelfristig und ist daher mit Unsicherheit verbunden. Die wirtschaftlichen Herausforderungen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass Unternehmen angesichts angespannter Margen und volatiler Märkte notwendige Innovationsinvestitionen zurückstellen (müssen), obwohl gerade diese für langfristige Wettbewerbsfähigkeit wichtig wären. Das zweite Teilpaket zeigt deshalb eine Alternative zur klassischen Projektförderung auf: Im Mittelpunkt steht, dass Unternehmen mit eigeninitiierten und risikobehafteten Logistikinnovationen ein **Ausgleich des Gewinnverlusts** in der Umsetzungszeit gewährt wird, der auch als eine Art „Rettungsschirm“ verstanden werden kann. Das Teilpaket ist nicht darauf ausgelegt, dass diese Investitionen als klassische Förderung mit Innovationsziel durchgeführt werden. Sie stellen eine Risikoabsicherung für Unternehmen dar, bei der der Staat einen Teil der Kosten übernimmt, die Unternehmen für besonders aussichtsreiche, aber hinsichtlich der Rentabilität risikobehaftete Innovationen aufwenden.

Anders als klassische Förderprogramme sollte dieses Instrument als automatischer Stabilisator konzipiert werden, bei dem Unternehmen, die Innovationen nach definierten Kriterien nachweislich implementieren, steuerliche Vergünstigungen oder direkte Zuschüsse erhalten. Ein unabhängiger Beirat aus Vertreterinnen und Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sollte die Kriterien und den Katalog an „Referenzinnovationen“ regelmäßig überprüfen und an den Stand der Technik anpassen.

Grundvoraussetzung ist bspw. die Definition klarer, überprüfbarer Cybersecurity-Standards, die branchenspezifisch ausgestaltet werden und den Stand der Technik reflektieren. Auch bedarf es einer Zertifizierungsinfrastruktur mit ausreichend Prüfkapazitäten, damit Unternehmen nicht monatelang auf Audits warten müssen. Die steuerliche oder direkte finanzielle Kompensation muss substanziell genug sein, um tatsächlich Anreizwirkung zu entfalten, orientiert an den realen Mehrkosten gegenüber Basisabsicherung. Rechtssicherheit bezüglich der Haftung im Schadensfall ist erforderlich, wobei zertifizierte Unternehmen bei nachgewiesener Sorgfalt von übermäßigen Haftungsrisiken freigestellt werden sollten. Die Administration muss schlank und digital organisiert sein, wobei die Beantragung und Abrechnung vollständig online erfolgen sollte. Schließlich muss das Programm mit EU-Beihilferecht kompatibel gestaltet und entsprechend notifiziert werden.

Die Abgrenzung zwischen förderfähigen Innovationsinvestitionen und regulären Betriebsausgaben ist komplex und schafft Interpretationsspielräume, die Missbrauch ermöglichen. Die Gefahr ist, dass Unternehmen bestehende Aktivitäten umetikettieren, ohne tatsächlich zusätzliche Innovationsanstrengungen zu unternehmen. Deshalb sollten die Unternehmen den Großteil des Gewinnverlusts weiterhin selbst tragen. Die Messbarkeit von Innovationsaufwendungen ist anspruchsvoll, da interne Personalkosten, indirekte Aufwendungen und Opportunitätskosten schwer zu quantifizieren sind. Auch in der Kommunikation des Programms verstecken sich Herausforderungen, da „Kompensation für entgangene Gewinne“ als Subventionierung von Unternehmensrisiken kritisiert werden kann. Die Gefahr des Crowding-out besteht, wenn staatliche Förderung private Investitionen verdrängt statt ergänzt. Schließlich gibt es das Risiko, dass das Programm als Umverteilung zugunsten großer, innovationsstarker Unternehmen wahrgenommen wird, während kleinere Betriebe weniger profitieren.

Das Programm würde die Innovationsinvestitionen der deutschen Logistik signifikant erhöhen, indem es das Risiko-Rendite-Verhältnis zugunsten von Innovation verschiebt. Unternehmen, die ansonsten aus Risikoaversion oder Liquiditätszwängen auf Innovationen verzichten würden, könnten sich nun durchringen und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die verbesserte Innovationsdynamik kann Produktivitätssteigerungen ermöglichen. Die Technologieführerschaft in bestehenden und neuen Bereichen kann auf- bzw. ausgebaut werden, was Exportchancen für Logistikdienstleistungen und -technologie schafft. Mittelständische Logistikunternehmen können in die Lage versetzt werden, Innovationsniveaus zu erreichen, die sonst nur Konzernen möglich sind. Deutschland kann sich als innovationsfreundlicher Standort positionieren.

### c) Hebeln des Sondervermögens über privates Kapital

Das Sondervermögen sollte als Katalysator eingesetzt werden, der durch intelligente Strukturierung privates Kapital mobilisiert und dessen Hebelwirkung multipliziert. Durch Risikoteilung zwischen Staat und Privatinvestoren nach Venture-Capital-Logik soll mehr privates Kapital mobilisiert werden, um die aktuelle Unterfinanzierung von Logistikinnovationen zu beheben.

Das Teilpaket „**Einsatz von Markt- und Kapitalinstrumenten**“ verfolgt die Zielsetzung, dass Sondervermögen über privates Kapital gehobelt wird und damit die Attraktivität für Privatinvestoren steigert. Es kann als drittes Instrument dienen, die Unterkapitalisierung von Innovationen im Vergleich zu bspw. den USA und China mit hohen staatlichen und privaten Investitionen auszugleichen und damit technologisch aufzuholen. Mit dem Sondervermögen eröffnet sich die Chance, staatliche Mittel als Basis zu nutzen und durch privates Kapital ähnlich den KfW-Programmen zu ergänzen. Durch die Risikoteilung zwischen Staat und Privatinvestoren sollen Projekte finanzierbar werden, die für rein private Investoren zu riskant, für rein staatliche Förderung jedoch zu kommerziell orientiert sind. Die Zielsetzung ist, für jeden Euro öffentlichen Kapitals weiteres privates Kapital zu mobilisieren und damit die Innovationsdynamik zu gestalten.

Zentrale Voraussetzung ist die Bereitschaft, Teile des Sondervermögens für ein solches Programm bereitzustellen, damit es bspw. über die KfW oder eine ähnliche Bank in Zusammenarbeit mit den Hausbanken der Unternehmen oder von privaten Kapitalgebern eingesetzt werden kann. Die Verantwortung für die Vergabe liegt bei der Hausbank bzw. anderen Kapitalgebern, die das Unternehmen und ihre Entwicklung besser einschätzen können als jede übergeordnete, zentralisierte Organisation. Herausfordernd kann die Koordination mit bestehenden Förderinstrumenten werden, um Doppelförderung zu vermeiden.

Die Hebelwirkung öffentlichen Kapitals bewirkt, dass nicht nur eine Alternative zur Finanzierung von Innovationen zur Verfügung steht. Auch deutsche Logistik-Startups können leichter Zugang zu Kapital erhalten. Dies verhindert auch die Gefahr des Verlusts von Wissen und Patenten oder im Extremfall einer Standortverlagerung. Langfristig kann ein leistungsfähiges Innovationsökosystem mit Technologieführerschaft in spezifischen Logistikbereichen entstehen, das weitere Investoren anzieht, Arbeitsplätze schafft und Deutschland als Innovationsstandort für Logistik etabliert.

## 6.2 Bereich „Vernetzung der Akteure der Logistik“

Die Fragmentierung des deutschen Logistiksektors in tausende unabhängiger Akteure birgt einerseits Flexibilität und Spezialisierung, verhindert andererseits die Realisierung von Skaleneffekten und koordinierter Innovation. Die nachfolgenden Teilpakete entwickeln Mechanismen zur systematischen Vernetzung ohne zentrale Kontrolle, die die Stärken dezentraler Strukturen mit den Vorteilen koordinierten Handelns verbinden.

### a) Open Source, Shared Governance und Orchestration

Die digitale Grundinfrastruktur für Logistik sollte als Open Source gemeinsam entwickelt werden, während kommerzielle Differenzierung auf Applikationsebene erfolgt. Eine neutrale Institution orchestriert Governance-Strukturen, koordiniert Ressourcen und moderiert Standards, wodurch insbesondere mittelständische Unternehmen Zugang zu Enterprise-Grade-Technologie erhalten, die sie allein nicht entwickeln könnten.

Mit der Nutzung von **Open Source, der Etablierung einer Shared Governance und dem Einsatz einer Institution als Orchestrator** soll allen Unternehmen in der Logistik und dabei insbesondere KMU die Möglichkeit eröffnet werden, dass sich trotz fehlender Ressourcen an digitalen Plattformen zu beteiligen, damit sie sich in die komplexen Netzwerke und Lieferketten eingliedern können. Die dafür grundlegende digitale Infrastruktur wird als Open Source gemeinsam entwickelt und gepflegt, während kommerzielle Differenzierung auf Applikationsebene erfolgt. Eine neutrale Institution fungiert als Orchestrator, der Governance-Strukturen bereitstellt, Ressourcen koordiniert und Standards moderiert, ohne selbst wirtschaftliche Eigeninteressen zu verfolgen. Die Zielsetzung ist, durch Bündelung von Investitionen in vorwettbewerbliche Bereiche Innovationsgeschwindigkeit zu vervielfachen und gleichzeitig die Entwicklungskosten für einzelne Unternehmen drastisch zu reduzieren. Das Potenzial der Cross-Industry-Innovation wird systematisch erschlossen, indem Lösungen aus anderen Sektoren für Logistikanwendungen adaptiert und umgekehrt Logistikkinnovationen in andere Branchen transferiert werden.

Die Unternehmen bestimmen unabhängig von ihrer Größe oder Position in der Lieferkette gemeinsam die strategische Ausrichtung und stellen Ressourcen bereit. Forschungseinrichtungen können als Umsetzungspartner dienen und außerdem eine neutrale Moderationsfunktionen übernehmen, die auch das Orchestrieren beinhalten kann. Da sie eine neutrale Position im Wettbewerb einnehmen, können sie den Interessenausgleich zwischen verschiedenen Akteursgruppen gewährleisten und langfristige Stabilität unabhängig von Konjunkturen oder Eigentümerwechseln sichern. Dafür ist die Bereitschaft zur transparenten Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern Voraussetzung, was einen Kulturwandel von traditioneller Unternehmenszentrierung zu einer selektiven Öffnung gegenüber dem Wettbewerb erfordert. Wettbewerbsvorteile bestehen nicht aus proprietären Basiskomponenten, sondern aus deren Nutzung für kundenspezifische Anwendungen.

Das Silicon-Economy-Projekt der Fraunhofer-Gesellschaft bietet einen konkreten Referenzrahmen, der auf weitere Logistikbereiche übertragen werden kann. Dort werden offene digitale Plattformkomponenten für Datenräume, Identitätsmanagement und IoT-Integration entwickelt, die von verschiedenen Logistikakteuren genutzt und weiterentwickelt werden. Dieses Modell kann auf spezifische Anwendungsbereiche wie Hafenlogistik, Luftfracht oder Kontraktlogistik ausgeweitet werden.

Die zentrale Herausforderung liegt in der Gewinnung einer kritischen Anzahl an Unternehmen, die gemeinsam an Basislösungen arbeiten möchten und Ressourcen einbringen. Die Skepsis gegenüber kooperativer Zusammenarbeit an Innovationen ist aktuell noch weit verbreitet. Insbesondere KMU befürchten, von größeren Unternehmen vereinnahmt zu werden und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Entsprechend sollten Interessenkonflikte zwischen großen und kleinen Unternehmen, zwischen Technologieanbietern und -nutzern, zwischen Logistikanfrage und Logistikangebot fair moderiert werden. In diesem Kontext kann es auch zu Trittbrettfahrer-

tendenzen kommen, wenn Unternehmen von Open-Source-Lösungen profitieren wollen, ohne selbst substanziell beizutragen.

Damit kann Deutschland in der Logistikdigitalisierung eine Vorreiterrolle einnehmen und in der Logistik internationale Standards setzen. Da die Logistik mittelständisch und durch zahlreiche Unternehmen geprägt ist, kann dieser Ansatz die Potenziale der deutschen Logistikwirtschaft heben. Die Interoperabilität zwischen verschiedenen Systemen kann dadurch verbessert und damit die Effizienz gesteigert werden. Langfristig kann eine digitale Souveränität in kritischen Logistiksystemen entstehen, die nicht von außereuropäischen Technologiekonzernen kontrolliert werden, was strategische Autonomie sichert.

### **b) Gemeinsame Ressourcennutzung und Coopetition 2.0**

Durch technologisch und organisatorisch ermöglichte selektive Transparenz sollten genau jene Informationen geteilt werden, die Kooperationsgewinne maximieren, während sensible Wettbewerbsinformationen geschützt bleiben. Der Fokus liegt auf Konnektivität und Steuerungsfähigkeit über Unternehmensgrenzen hinweg, ohne Eigentum oder strategische Kontrolle aufzugeben.

Das Teilpaket zur **Förderung der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen** und einem Übergang zur „Coopetition 2.0“ knüpft an das vorherige an. Das Spannungsfeld zwischen wettbewerblicher Differenzierung und kooperativer Effizienz soll nicht aufgelöst, sondern abgeschwächt werden. Dass die Transparenz hinsichtlich Kapazitäten, Routen und Prozessen Effizienzgewinne ermöglichen kann, wird nicht nur von vielen Expertinnen und Experten vertreten, sondern auch von Unternehmen bestätigt. Auf der anderen Seite wird jedoch die Bedrohung kommerzieller Interessen wahrgenommen. Das Konzept Coopetition 2.0 entwickelt diesen Ansatz weiter, indem es technologisch und organisatorisch ermöglicht, genau jene Informationen zu teilen, die Kooperationsgewinne maximieren, während sensible Wettbewerbsinformationen geschützt bleiben. Es geht nicht darum, vollständige Transparenz zu erreichen (was meist mit diesem Begriff in Zusammenhang gebracht wird). Vielmehr steht der Austausch von selektiven, zweckgebundenen Informationen und Daten im Mittelpunkt, damit die Steuerungsfähigkeit von Transport- und Lieferketten erhöht wird. Ein Hebel zur Überzeugung der Unternehmen bilden Nachweise über Business Cases, dass Kooperationsgewinne größer sind als Wettbewerbsnachteile.

Die zentrale Herausforderung liegt in der Überwindung des Dilemmas, dass individuell rationales Verhalten in Form des Informationsschutzes zu schlechteren Ergebnissen für alle führt. Dies ist durch Vertrauensbildung und Austausch zwischen den Partnern zu lösen. Insbesondere die Asymmetrie zwischen großen und kleinen Akteuren ist problematisch, da große Unternehmen potenziell mehr von Transparenz profitieren als KMU. In Einzelfällen sind kartellrechtliche Grauzonen bspw. bei Informationsaustausch über Kapazitäten und Preise gegeben, die gelöst werden müssen.

Bei erfolgreicher Umsetzung können die Auslastung, die Effizienz und damit die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Logistik steigen. Hinzu kommt, dass auch KMU den Zugang zu Optimierungsmöglichkeiten erhalten. Langfristig kann im Idealfall eine Logistikinfrastruktur entstehen, die Volatilität besser bewältigt und Deutschland auch weiterhin als effizienten, zuverlässigen Logistikstandort positioniert.

## **6.3 Bereich „Umsetzung in den Unternehmen“**

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Logistikstandorts Deutschland kann nicht allein durch Impulse von außen oder politische Entscheidungen erfolgen. Sie kann nur mit unternehmerischen Entscheidungen und kulturellen Veränderungen in den Unternehmen selbst erfolgreich sein. Die nachfolgenden Teilpakete adressieren die Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit, die Unternehmen selbst aufbauen sollten.

### a) Unternehmenskultur modernisieren

Die Logistik sollte sich als zukunftsorientierter, technologiegetriebener Innovationstreiber positionieren, der gesellschaftlich relevante Probleme löst und professionelle Entwicklungsperspektiven bietet. Dies erfordert fachliches und methodisches Knowhow auf Entscheidungsebene, gelebte Agilität und Fehlertoleranz im Arbeitsalltag, sowie gegenseitiges Verständnis auf Augenhöhe zwischen strategischen und operativen Ebenen.

Im Mittelpunkt des ersten Teilpakets steht die **Modernisierung der Unternehmenskultur**, damit sich das aktuelle Erscheinungsbild der Logistik als traditioneller, operativer Wirtschaftszweig zu einem technologiegetriebenen und innovativen Umfeld verändert, der für junge Menschen attraktiv sein wird. Denn aktuell ist es weiterhin der Fall, dass trotz leichter Entspannung auf dem Arbeitsmarkt Fachkräfte insbesondere in IT- und Fahrberufen fehlen. Immer noch konkurriert die Logistik mit Technologiekonzernen, Beratungen, Finanzdienstleistern etc., die attraktiver erscheinen. Aus diesem Grund sollte die Unternehmenskultur modernisiert werden. Dies umfasst nicht nur einen modernen Anstrich mit digitalen Innovationen. Vielmehr sind „Soft Skills“ wichtiger, die Fehlertoleranz, Knowhow und Offenheit gegenüber Veränderungen beinhalten. Auch die Kenntnis über den eigentlichen „Purpose“ der Geschäftstätigkeiten wie auch der eigenen Aufgabe erhöht die Leistungsfähigkeiten und den Leistungswillen stärker als früher. Dafür muss das Management der einzelnen Unternehmen, insbesondere die Geschäftsführung und Inhaber die Kulturveränderung vorleben und einführen. Weiterhin ist die Belegschaft einzubeziehen, um den Wandel umsetzen zu können. Die psychologische Sicherheit erhöht die Bereitschaft der Mitarbeitenden, nicht nur den Wandel zu akzeptieren, sondern auch Bedenken zu äußern und Fehler einzugestehen, um im Idealfall den Wandel mit der Unterstützung aller herbeiführen zu können. Dies stellt auch die größte Herausforderung dar. Es ist kein Selbstläufer, dass die psychologische Sicherheit ebenso zu ausreichendem Veränderungswillen führt. Denn eine zu hohe Geschwindigkeit der Transformation kann zur Überforderung der Organisation führen. Wiederum eine zu langsame führt zum Verlust der Veränderungswilligen. Die Balance zwischen Kontinuität und Wandel ist der kritische Faktor. Dies kann nicht nur zu einer höheren Attraktivität der Logistikarbeitsgeber führen. Auch erhöhen sich die Mitarbeiterbindung und die Innovationsfähigkeit. Wiederum reduzieren sich Rekrutierungskosten, Wissensverluste und Einarbeitungszeiten.

Langfristig kann eine Generation von Logistikunternehmen entstehen, die nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Kultur wettbewerbsfähig sind und als Vorbild dienen können. Das Alleinstellungsmerkmal deutscher KMU – langfristige Orientierung, Inhaberführung, Verantwortungsbewusstsein – kann entsprechend mit zeitgemäßen Führungsmodellen verbunden werden und zu nachhaltigem Wettbewerbsvorteil führen.

### b) Innovationshunger wecken

Eine systematische Innovationspraxis sollte sowohl strategische Top-down-Impulse als auch operative Bottom-up-Ideen integrieren, Fehlertoleranz institutionalisieren und Begeisterung für Neues wecken.

Im nächsten Teilpaket soll der „**Innovationshunger**“ geweckt werden. Dabei ist die Idee, dass das Paradox zwischen der Notwendigkeit von Innovationen und der Minimierung von Fehlern in Einklang gebracht werden soll. Die Zielsetzung ist die Etablierung einer systematischen Innovationspraxis, die sowohl strategische Top-down-Impulse als auch operative Bottom-up-Ideen integriert. Der Ansatz verbindet Knowhow-Ausweitung auf Führungsebene, die befähigt, Technologiepotenziale zu erkennen und zu bewerten, mit Ideensammlung auf operativer Ebene, auf der praktische Probleme am besten verstanden werden. Insbesondere bei der Umsetzung wie auch bei der Sammlung von Ideen an der Basis ist besonders wichtig, eine Fehlertoleranz zu institutionalisieren und damit Mut für Neues zu wecken, statt Skepsis zu erzeugen. Die Begeisterung entsteht durch sichtbare Erfolge, Beteiligung an Gestaltung und Anerkennung von Beiträgen, während Fehlertoleranz durch explizite Regelungen und Vorbildverhalten der Führung etabliert wird. Ein Chief Innovation Officer oder eine vergleichbare Rolle kann die Innovation koordinieren, ohne sie zu monopolisieren, und als Schnittstelle zwischen Top-Management und operativen Einheiten fungieren. Dies kann die „psychologische Sicherheit“ etablieren, sodass das Scheitern von

Innovationsprojekten als Lerngelegenheit begriffen wird. Strukturen für Ideenmanagement sind erforderlich, die niedrighschwellige Einreichung, transparente Bewertung und schnelles Feedback ermöglichen. Eine Herausforderung liegt in der Vereinbarkeit von operativer Exzellenz und explorativer Innovation, da beide unterschiedliche Logiken, Zeithorizonte und Erfolgskriterien haben. Dies führt auch zu einer Ressourcenkonkurrenz zwischen Tagesgeschäft und Innovation.

Dies kann die Innovationsgeschwindigkeit deutscher Logistikunternehmen signifikant steigern und hat einen direkten Effekt auf die Wettbewerbsfähigkeit, da kontinuierlich Prozessverbesserungen und Produktinnovationen entstehen. So können Unternehmen ihren Beitrag dazu leisten, dass Deutschland damit als Logistikstandort vom Follower zum Innovator wird. Die Kombination aus deutscher Gründlichkeit und Innovationshunger kann zu besonders praxistauglichen, robusten Lösungen führen.

### **c) Logistics ready for integration**

Logistikunternehmen sollten sich als Speerspitze der Integration positionieren und durch exzellente Integrationspraxis ihre Personalbasis erweitern, ihr Image als sozial verantwortliche Arbeitgeber stärken und gesellschaftliche Anerkennung gewinnen.

Das Teilpaket „**Logistics ready for integration**“ weist den Weg des Wirtschaftszweigs und seiner Unternehmen zu einem offenen und integrativen Arbeitgeber, um sich als Speerspitze der Integration zu positionieren. Es fehlen qualifizierte und gut ausgebildete Fach- und Arbeitskräfte, demgegenüber bestehen ungenutzte Potenziale bei Menschen mit Migrationshintergrund, Geflüchteten oder Langzeitarbeitslosen. Die Zielsetzung ist nicht karitativer Natur, sondern strategisch motiviert. Der Ansatz signalisiert, dass sich erfolgreiche Integration auszahlt. Voraussetzung ist die Bereitschaft, in Menschen zu investieren, die nicht sofort volle Leistung erbringen, sondern Einarbeitungs- und Entwicklungszeit benötigen, was eine mittelfristige Perspektive erfordert. Offenheit und Toleranz in der Stammebelegschaft müssen vorhanden oder entwickelt werden, da Integration nur gelingt, wenn neue Kolleginnen und Kollegen akzeptiert und unterstützt werden. Weiterhin sind interkulturelle Kompetenzen insbesondere bei Führungskräften aufzubauen und Qualifizierungsprogramme zu entwickeln, die auch Menschen ohne formale Abschlüsse, aber mit praktischer Erfahrung den Einstieg ermöglichen. Entsprechend liegt eine Herausforderung in der Überwindung von Vorbehalten und Vorurteilen in der Stammebelegschaft, was durch eine Sprachbarriere noch gesteigert wird. Auch die rechtliche Komplexität bei Aufenthaltsstatus, Arbeitserlaubnis und Beschäftigungsbedingungen erfordert Spezialwissen.

Bei erfolgreicher Umsetzung entsteht eine erweiterte Personalbasis. Die demografische Herausforderung kann dadurch abgemildert werden. Auch wird das Image Deutschlands als weltoffener Standort gestärkt, was internationale Fachkräfte und Investoren anzieht und gegen die aktuelle Wahrnehmung hilft.

## **6.4 Zusammenfassend: Maßnahmenpakete als Bausteine eines neuen Masterplans „Güterverkehr und Logistik“**

Die hier vorgestellten Maßnahmenpakete verstehen sich als konkrete, praxisorientierte Bausteine für einen neu aufgelegten Masterplan „Güterverkehr und Logistik“. Der letzte Masterplan aus dem Jahr 2006 hat gezeigt, dass eine koordinierte, strategische Herangehensweise erfolgreich sein kann. Nach nahezu zwei Jahrzehnten ist es Zeit für eine neue, umfassende Initiative, die die fundamentalen Veränderungen in Technologie, Gesellschaft und Weltwirtschaft berücksichtigt.

Die beschriebenen Impulse konzentrieren sich bewusst auf innovative Ansätze, die über die bekannten und berechtigten Forderungen der Branchenverbände hinausgehen. Selbstverständlich bleiben klassische Themen wie Entbürokratisierung, der Abbau überbordender Regulierung und die Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren von zentraler Bedeutung. Ebenso muss eine sachgerechte Abwägung zwischen Naturschutz im Kleinen und Klimaschutz im Großen erfolgen. Wenn lokale Artenschutzbedenken den Ausbau von Ladeinfrastruktur um

Jahre verzögern oder Windkraftanlagen für regenerative Energie blockieren, konterkariert dies die übergeordneten Klimaschutzziele.

Das Alleinstellungsmerkmal der beschriebenen Maßnahmenpakete liegt in den dargestellten Konzepten zur Innovationsfinanzierung, zur systematischen Vernetzung und zur innerbetrieblichen Transformation. Diese Ansätze sind das Ergebnis der gebündelten Expertise des Expertenkreises aus Wissenschaft und Praxis und bieten konkrete Handlungsoptionen für Politik und Unternehmen. Ein neu aufgelegter Masterplan „Güterverkehr und Logistik“ sollte beide Dimensionen verbinden: die Beseitigung struktureller Hemmnisse einerseits und die aktive Gestaltung von Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Kooperation und kulturellen Wandel andererseits.

Die Logistik ist der drittgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands und systemrelevant für Wirtschaft und Gesellschaft. Sie verdient eine strategische Initiative, die dieser Bedeutung gerecht wird und den Standort Deutschland für die Herausforderungen der kommenden Dekade wappnet.

## 7 Beitrag aus der Praxis: Megatrends und Technologiewandel in der Logistik: strategische Perspektiven für die kommenden Jahre

Stefan Hohm

Für einen Wirtschaftszweig in die Zukunft zu schauen und die richtigen Vorhersagen zu treffen, gehört zur Königsdisziplin einer jeden Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Welche großen Trends sind für Logistiker in Industrie, Handel und Dienstleistung in den kommenden fünf bis zehn Jahren richtungweisend? Und welche Herausforderungen, aber auch Chancen ergeben sich daraus? Die Logistik muss sich auf fundamentale Veränderungen einstellen, die von demografischen Verschiebungen über technologische Durchbrüche bis hin zu veränderten Nachhaltigkeitsanforderungen reichen.

### 7.1 Fünf Schlüsseltrends für die Logistik von morgen

Aus einer systematischen Analyse der strukturellen Entwicklungen lassen sich fünf Schlüsseltrends identifizieren, auf die sich Logistikerinnen und Logistiker sowie Supply-Chain-Managerinnen und Supply-Chain-Manager vor allem in Zentraleuropa, aber auch weltweit einstellen müssen.

#### 7.1.1 Generational Shift: demografischer Wandel prägt Arbeitswelt und Nachfrage

Aufgrund von geringeren Geburtenraten und begrenzter Fähigkeit der Aufnahme von Migrantinnen und Migranten verändert sich die Altersstruktur insbesondere in vielen Industrieländern hin zu einer älteren Gesellschaft. Dies führt bspw. zu einem wachsenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in allen Wirtschaftsbereichen. Belegschaften werden immer häufiger erfolgreich sein, ihre Vorstellungen zu Arbeitsbedingungen und -umfeld durchzusetzen. Bestehende gesellschaftliche Normen zu Arbeit und Freizeit werden dabei in Frage gestellt.

Immer mehr Wirtschaftszweige können im Kampf um Fachkräfte nicht mehr mithalten und müssen Dienstleistungen reduzieren oder automatisieren. Aber auch die Produktion wird weiter automatisiert oder in andere Volkswirtschaften verlegt, was wiederum zu Veränderungen der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von einzelnen Ländern führt. Gleichzeitig fragt ein höherer Anteil von älteren Menschen in den Gesellschaften vermehrt Güter und Dienstleistungen für ihre Lebenssituation nach.

Diese und andere Implikationen des Trends „Generational Shift“ haben große Auswirkungen auf die Logistik mit ihren Güterströmen und ihren heute vor allem durch Menschen gestalteten Prozessen. Die personalintensive Logistik ist besonders betroffen und muss Antworten auf den strukturellen Arbeitskräftemangel entwickeln, während sie gleichzeitig auf veränderte Nachfragemuster reagieren muss.

#### 7.1.2 Autonomous Processes: künstliche Intelligenz transformiert Abläufe

Algorithmen auf Basis von künstlicher Intelligenz machen es immer häufiger möglich, verschiedenste Abläufe und Prozesse autonom, also mit abnehmender menschlicher Einflussnahme, intelligent und mit hoher Zuverlässigkeit zu steuern. Sogenannte KI-Assistenten und KI-Agenten sind dann in der Lage, auf Basis von Lerndaten mathematische Lösungsmuster zu konzipieren und stetig weiter zu verbessern. So können sie mit hoher Korrektheit (Vor-)Entscheidungen treffen, bspw. wenn es um wiederkehrende administrative Abläufe, C-Teile Beschaffung, Datenanalysen oder auch Ablaufplanungen geht. In Kombination mit Robotik und Fahrzeugen können diese KI-Assistenten und KI-Agenten in der Logistik auch Waren und Güter bewegen. Autonome Systeme werden damit zur Antwort auf den zunehmenden Fachkräftemangel. Wer hochintelligente KI-Assistenten und KI-Agenten entwickelt und steuert, wird automatisch mehr Einfluss auf Supply Chains gewinnen. Die Fähigkeit, autonome Prozesse zu implementieren und zu orchestrieren,

entwickelt sich zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb der Logistikdienstleister.

### **7.1.3 Seamless Digital Business: nahtlose Digitalisierung als Grundvoraussetzung**

Die komplette und nahtlose Digitalisierung aller Prozesse ist die unabdingbare Basis, insbesondere um Abläufe in Wirtschaft und Logistik intelligenter und dann auch autonomer steuern zu können. Sogenannte No-touch-Prozesse führen zu immer effizienteren, schnelleren und fehlerfreien Informations- und Zahlungsflüssen. Identitäten von Menschen, Institutionen und Gütern können automatisch und sicher festgestellt und für die Folgeprozesse genutzt werden. Dokumente auf Papier, manuelles Erfassen von Daten, das rechtssichere Feststellen einer Identität oder einer Willenserklärung durch einen Menschen werden durch umfangreiche digitale Plattformen und die Nutzung von Digitalisierungsmethoden wie Open Source oder Citizen Development abgelöst. Datenbankstrukturen, die einen schnelleren und einfacheren Zugriff auf gespeicherte Informationen erlauben, werden elementar für den Geschäftserfolg. Nur wer unterbrechungsfreie nahtlose digitale Geschäftsabläufe beherrscht, kann künftig am Marktgeschehen weiter teilnehmen. Die Digitalisierung ist nicht mehr optionale Modernisierung, sondern existenzielle Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit.

### **7.1.4 Green Economy: Nachhaltigkeit als Marktanforderung**

Insbesondere beim Thema Klimaschutz treten immer mehr Verordnungen und rechtliche Vorgaben in Kraft, die Unternehmen motivieren oder sogar zwingen, ihre Geschäftsmodelle auf umweltfreundlichere und nachhaltigere Konzepte umzustellen. Viele größere Unternehmen insbesondere aus der Europäischen Union fordern zudem weiterhin von Lieferanten und Dienstleistern Anstrengungen und Nachweise zum Umwelt- und Klimaschutz. Auch die verladende Industrie verfolgt weiterhin Netto-null-Emissionsziele für ihre Transporte. Logistiker, die Antworten auf diese und weitere Nachhaltigkeitsanforderungen bieten, werden Marktanteile verteidigen oder sogar neu hinzugewinnen – insbesondere, wenn sie dies ohne oder mit überschaubaren Zusatzkosten anbieten und nachprüfbar belegen können.

Die Green Economy ist somit nicht primär eine regulatorische Belastung, sondern entwickelt sich zu einem Wettbewerbsfaktor, bei dem frühzeitige Investitionen in nachhaltige Technologien und Prozesse langfristige Marktvorteile schaffen können.

### **7.1.5 Supply Chain Resilience: Anpassungsfähigkeit als Erfolgsfaktor**

Logistiker müssen in der Lage sein, unerwartete kurzfristige Störungen, aber auch strukturell längerfristige Veränderungen zu adaptieren. Dazu gehören die durch die globale Erwärmung stetig zunehmenden Starkwetterereignisse mit ihren zerstörerischen Auswirkungen auf die Transportinfrastrukturen. Oder auch die durch kriegereische Auseinandersetzungen und Terrorismus nicht mehr nutzbaren See-, Luft- und Landwege sowie erwartete oder unerwartete Verschiebungen in Warenströmen, vor allem durch Sanktionen, Zölle oder strategische Neuausrichtungen von Handelsbeziehungen. Nur wer in der Lage ist, resiliente Logistikkonzepte zu konzipieren und zu betreiben, wird als Unternehmen erfolgreich agieren können.

Die Fähigkeit zur schnellen Anpassung, zur Entwicklung alternativer Routen und zur flexiblen Rekonfiguration von Lieferketten wird zum entscheidenden Erfolgskriterium in einer zunehmend volatilen Weltwirtschaft.

## **7.2 Humanoide Robotik: eine technologische Perspektive**

Im Kontext der beschriebenen Megatrends, insbesondere des Generational Shift und der Autonomous Processes, gewinnt eine spezifische Technologie zunehmend an Bedeutung: humanoide Roboter. Diese galten lange als Zukunftsvision, doch erste Praxiserfahrungen zeigen, dass die Technik mittelfristig auch in der Logistik zum Einsatz kommen könnte.

### 7.2.1 Definition und technologischer Stand

Humanoide Robotik bezeichnet Roboter, die dem menschlichen Körper in Form und Bewegungsweise nachempfunden sind – typischerweise mit zwei Armen, zwei Beinen, einem Torso und einem Kopf. Sie sind darauf ausgelegt, Aufgaben in Umgebungen zu übernehmen, die für Menschen konzipiert sind. Ihre Sensorik erlaubt in einem gewissen Rahmen Sehen, Hören und Tasten, ihre Software ermöglicht Interaktion und Lernen.

Ergänzend dazu wird auch von anthropomorpher Robotik gesprochen, die sich stärker auf einzelne soziale Merkmale konzentriert, also Roboter mit ausgewählten menschlichen oder auch tierischen Merkmalen wie Gesichtszügen, Gliedmaßen oder emotionalem Verhalten. Besonders wichtig sind solche Elemente zum Beispiel für Einsatzfelder in der Pflege oder im Gastronomie-service.

Bereits heute sind humanoide Roboterprototypen in der Lage, komplexe Bewegungen wie Laufen, Springen und Navigieren auf unebenem Terrain auszuführen. Das zeigt eindrucksvoll, wie sich hier die Technologie in den vergangenen Jahren weiterentwickelt hat. Außerdem erkennen die „Humanoiden“ immer besser Sprache und Gesten, sie analysieren Mimik und können in definierten Umgebungen einfache Aufgaben wie das Greifen von Objekten oder das Sortieren von Behältern übernehmen.

### 7.2.2 Aktuelle Entwicklungslinien

Bekannte Modelle wie „Atlas“ von Boston Dynamics, „Digit“ von Agility Robotics oder „Figure 01“ von Figure bewegen sich auf zwei Beinen, verfügen über zwei Arme mit einer einfachen Greifhand und sind für den Einsatz in industriellen Umgebungen konzipiert. Die „Humanoiden“ dieser US-amerikanischen Anbieter wiegen 50 bis 70 Kilogramm, sind 1,50 bis 1,75 Meter groß und erreichen eine Gehgeschwindigkeit von fünf Stundenkilometern. Die Betriebsdauer beträgt derzeit bis zu eine Stunde, wird sich aber weiter steigern.

Die meisten Anbieter in diesem stark wachsenden Markt kommen aus den USA sowie China, Indien und Südkorea. Als einer der wenigen deutschen und europäischen Anbieter arbeitet das baden-württembergische Unternehmen Neura Robotics mit seinem Modell „4NE1“ daran, Anschluss am Weltmarkt zu halten.

Humanoide Roboter sollen künftig dazu in der Lage sein, sich sehr flexibel an wechselnde Aufgaben anzupassen – ohne aufwändige Programmierung oder Infrastrukturmaßnahmen. Sie könnten dann in bestehenden Logistikumgebungen eingesetzt werden, in denen auch Menschen arbeiten, und Tätigkeiten wie das Heben, Sortieren oder Entladen übernehmen.

### 7.2.3 Technische und wirtschaftliche Herausforderungen

Trotz beeindruckender Fortschritte stehen humanoide Roboter jedoch vor drei zentralen technischen Herausforderungen:

1. **Mobilität und Balance** erfordern komplexe Stabilitätsmechanismen. Der aufrechte Gang macht Vermeidung von Stürzen zu einer anspruchsvollen Aufgabe – insbesondere in unbekanntem Umgebungen. Die dynamische Balance beim Gehen, Treppe steigen oder beim Manövrieren in engen Räumen stellt hohe Anforderungen an Sensorik und Steuerungssysteme.
2. Die **Energieversorgung** ist derzeit noch begrenzt. Die Batterielaufzeit stellt eine wesentliche Einschränkung dar. Ziel sind mindestens vier bis fünf Stunden Betrieb mit schneller Ladezeit, um wirtschaftlich sinnvolle Einsatzszenarien zu ermöglichen. Die Kombination aus Mobilität, Sensorik und Rechenleistung erfordert erhebliche Energiemengen.
3. Die Kombination aus **Sensorik und Software** muss weiter verbessert werden. KI, Sensorik und Steuerungssysteme müssen nahtlos zusammenwirken, um

zuverlässige und autonome Interaktionen mit den Menschen zu ermöglichen. Eine große Herausforderung ist auch noch das „Fühlen“, um zum Beispiel beim Greifen empfindliche Gegenstände sicher aufnehmen zu können.

Auch Anschaffungs- und Betriebskosten sind derzeit noch ein Hemmnis. Hohe Material- und Entwicklungskosten machen humanoide Roboter für viele Anwendungen wirtschaftlich unattraktiv. Doch mit einer Massenproduktion könnten sich in den kommenden Jahren die Investitionskosten deutlich verringern. In Analysen wird erwartet, dass humanoide Roboter ab dem Jahr 2030 in der Logistik zunehmend eingesetzt werden – insbesondere in Bereichen mit hohem Personalmangel und ergonomisch belastenden Tätigkeiten. Technologische Fortschritte in KI, Sensorik und Hardware könnten diese Entwicklung weiter vorantreiben. Die Konvergenz mehrerer technologischer Entwicklungslinien macht einen Durchbruch in diesem Jahrzehnt plausibel.

#### **7.2.4 Akzeptanz und Effizienzfragen**

Aber neben Wirtschaftlichkeit und technischer Funktionsfähigkeit entscheiden zwei weitere Aspekte darüber, ob tatsächlich humanoide Roboter in die Logistik Einzug halten. Zum einen muss bei den menschlichen „Kollegen“ Akzeptanz geschaffen werden, künftig mit menschen-ähnlichen Maschinen zusammenzuarbeiten. Ein Humanoider darf zum Beispiel aufgrund seiner Größe, Stimme oder Bewegungen niemals bedrohlich auf Menschen wirken. Die psychologischen und sozialen Dimensionen der Mensch-Roboter-Interaktion sind nicht zu unterschätzen und erfordern sorgfältige Gestaltung.

Und die zweite Fragestellung, die eigentlich immer zuerst zu beantworten ist: Lässt sich die Aufgabe nicht viel effizienter mit normaler Robotik und Automatisierung bewältigen? Macht eine menschenähnliche Maschine tatsächlich Sinn? In vielen Fällen sind spezialisierte Robotersysteme, fahrerlose Transportsysteme oder konventionelle Automatisierung effizienter und kostengünstiger als humanoide Lösungen.

Der spezifische Vorteil humanoider Roboter liegt in ihrer Fähigkeit, in für Menschen konzipierten Umgebungen ohne Infrastrukturanpassungen zu operieren und zwischen verschiedenen Aufgaben flexibel zu wechseln. Ob dieser Vorteil die höhere Komplexität und Kosten rechtfertigt, muss für jeden Anwendungsfall einzeln bewertet werden.

### **7.3 Strategische Implikationen für Logistikdienstleister**

Die beschriebenen Megatrends und technologischen Entwicklungen erfordern strategische Weichenstellungen. Es gibt viele Aspekte, die in den kommenden Jahren von der Forschung noch untersucht und beantwortet sowie in der Praxis bewiesen werden müssen, doch könnten humanoide Roboter und andere autonome Systeme bereits in absehbarer Zeit Einzug in die Arbeitswelt und in die Logistik halten.

Innovative Logistikdienstleister bereiten sich zusammen mit Partnern auf diese und weitere Entwicklungen vor. Die Integration von KI-gestützten Systemen, die nahtlose Digitalisierung von Prozessen, die Entwicklung resilienter Netzwerke und die Implementierung nachhaltiger Technologien sind keine isolierten Projekte, sondern müssen als integrierte Transformationsstrategie verstanden werden.

Der demografische Wandel erzwingt Automatisierung und macht sie gleichzeitig zu einer sozialen Notwendigkeit, um Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten und die verbleibenden Arbeitskräfte optimal einzusetzen. Die Digitalisierung schafft die Voraussetzungen für autonome Prozesse und ermöglicht die Transparenz, die resiliente Supply Chains benötigen. Nachhaltigkeitsanforderungen werden zu Innovationstreibern, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen.

Denn es gilt nach wie vor die Aussage: Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten. Logistikdienstleister, die die beschriebenen Trends nicht nur beobachten, sondern aktiv mitgestalten, werden die Gewinner der kommenden Transformation sein. Diejenigen, die zögern oder reaktiv bleiben, riskieren, den Anschluss an eine Branche zu verlieren, die sich fundamental verändert.

Die Logistik steht an der Schwelle zu einer neuen Ära, in der menschliche Expertise und maschinelle Intelligenz symbiotisch zusammenwirken, in der Nachhaltigkeit und Effizienz keine Widersprüche mehr sind und in der Resilienz und Agilität die Grundpfeiler erfolgreicher Geschäftsmodelle bilden.

## 8 Der Kreis der Expertinnen und Experten, Stand 2025

### Carola Appel

COO; Carl Kühne KG



Carola Appel ist seit September 2024 Geschäftsführerin Supply Chain bei der Carl Kühne KG in Hamburg. In dieser Rolle verantwortet sie die fünf deutschen Produktionsstandorte sowie die zentralen Bereiche Einkauf, Qualitätsmanagement, Planung und Logistik.

Die Diplom-Ingenieurin für Maschinenbau (Technische Universität Berlin) ergänzte ihre Ausbildung durch einen berufsbegleitenden Master in Logistikmanagement. Nach erster Industrieerfahrung in der Automobil- und herstellenden Industrie startete sie ihre Karriere im Bereich Lebensmittel bei der Unternehmensgruppe Theo Müller. Dort war sie über 15 Jahre in verschiedenen Funktionen tätig und leitete zuletzt als Head of Central Supply Chain Management die strategische und operative Steuerung der Lieferketten. Weitere Stationen führten sie als Operations Director zu Greenyard Fresh Germany, wo sie die Supply Chain sowie vier Distributionszentren verantwortete.

Als Geschäftsführerin der Gläsernen Molkerei GmbH, einer auf Bio-Milchprodukte spezialisierten Molkerei, steuerte sie das operative Geschäft, den Turnaround des Unternehmens und die Transformation innerhalb einer neuen Gesellschafterstruktur.

### Berit Börke

CEO & Founder; PARTNER FOR PIONEERS GmbH



Die Diplom-Ökonomin Berit Börke kennt den Logistikmarkt und Verkehrssektor aus unterschiedlichen Perspektiven. Nach mehreren Jahren in der Forschung und Wissenschaft ist sie seit mehr als 20 Jahren in leitenden Funktionen in der Transport- und Logistikbranche tätig, u. a. als Geschäftsführerin eines führenden Netzwerkbetreibers im intermodalen Verkehr, Vorständin eines europäischen Schienengüterlogistikunternehmens sowie Aufsichtsrätin. Als Geschäftsführerin der PARTNER FOR PIONEERS GmbH liegen ihre Schwerpunkte im Consulting in den Bereichen Supply Chain Management, multimodale Transportlogistik, digitale Geschäftsmodelle sowie Marketing und Vertriebsmanagement.

**Dieter Braun**

Head of Supply Chain; AUDI SE



Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (KIT) begann Dieter Braun seine berufliche Laufbahn bei der AUDI AG am Standort Neckarsulm. In der Folge übernahm er verschiedene Aufgaben innerhalb und außerhalb der Logistik, insbesondere im Bereich Kostenoptimierung und Reorganisation. Danach verantwortete Braun die Logistikplanung am Standort Neckarsulm. Anschließend wechselte er zu Volkswagen de México nach Puebla, um dort Logistikplanung und Inhouse-Logistik in Personalunion zu leiten. Er kehrte als Leiter der Werkslogistik nach Neckarsulm zurück und übernahm dort zusätzlich die Umsetzung des Audi-Produktionssystems sowie das Industrial Engineering. Im Anschluss wechselte er in die Baureihenorganisation nach Ingolstadt, wo er als Vertreter des Geschäftsbereichs Produktion für alle Audi-Fahrzeuge mit Quermotorisierung zuständig war. Seit 2019 ist er für den Bereich Supply Chain bei Audi verantwortlich. In dieser Funktion steuert er die werksübergreifenden Logistikprozesse, wie die Programmplanung, die Vorserie, den Transport und die Versorgung der Übersee Standorte. Zusätzlich trägt er die Verantwortung für die logistische Planung und die Werkslogistikfunktionen. Anfang 2020 übernahm er zusätzlich die Leitung eines Audi-internen Krisenstabs, der die geschäftsbereichsübergreifende Steuerung von Störungen im Wertschöpfungsnetzwerk verantwortet.

Dieter Braun ist Mitglied im Beirat der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

**Ralf Busche**

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



Ralf Busche hat mehr als 30 Jahre Geschäftserfahrung in der chemischen Industrie. Durch seine Ausbildung und die diversen internationalen Führungsaufgaben im Bereich Supply Chain und Logistik bei BASF verfügt er über umfangreiche kommerzielle und technische Expertise in den Feldern SC Management, SC Shared Services, Logistics Operations und Einkauf. Die Strategieentwicklung und die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprozessen sind Schwerpunktthemen der letzten Jahre. Ralf Busche wurde 1964 in Bremerhaven geboren. Er hat ein Diplom als Wirtschaftsingenieur in Transport und Logistik der Hochschule Bremerhaven.

## Dr. Florian Heydenreich

Mitglied der Geschäftsführung; STILL GmbH



Dr. Florian Heydenreich ist seit Oktober 2024 Geschäftsführer Sales & Service des Hamburger Intralogistikspezialisten STILL. Bereits seit Oktober 2023 verantwortet er als Executive Vice President Sales & Service STILL EMEA die Führung der Marke STILL. Zuvor hatte der Vertriebs- und Organisationsspezialist verschiedene leitende Positionen bei der KION Group AG inne. Seine Expertise bringt Dr. Heydenreich auch als Vorstand der Fachabteilung Flurförderzeuge und Intralogistik des VDMA ein.

## Stefan Hohm

Chief Development Officer (CDO) und Mitglied des Vorstands; DACHSER SE



Stefan Hohm begann 1992 sein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der heutigen Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Mannheim.

1996 übernahm er bei DACHSER im Head Office die Verantwortung für die Entwicklung des Warehouse-Management-Systems Mikado. Bereits drei Jahre später wurden ihm Führungsaufgaben im Bereich Kontraktlogistik übertragen. Zeitgleich wurde er zum Prokuristen des Unternehmens ernannt. 2004 übernahm Stefan Hohm die Niederlassungsleitung des Logistikzentrums Erfurt, von 2008 bis 2015 war er Niederlassungsleiter des Logistikzentrums Hof.

Im Jahr 2015 erwarb Stefan Hohm einen Executive MBA an der IMD Business School in Lausanne, Schweiz.

Ab 2016 war er als Corporate Director, Corporate Solutions, Research & Development im Head Office in Kempten für die Entwicklung bestehender und potenzieller Branchenlösungen sowie für die Erforschung zukunftsweisender Technologien in der Logistikwelt verantwortlich.

Stefan Hohm ist seit 2021 Chief Development Officer (CDO) bei DACHSER und leitet den Vorstandsbereich IT & Development. In seiner Rolle als CDO ist er für die unternehmensweite IT-Systemlandschaft, die Kontraktlogistik, Branchenlösungen und das Innovationsmanagement verantwortlich. Darüber hinaus ist er für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, Services und den Prozessen zuständig, die die Zukunft von DACHSER langfristig sichern. Stefan Hohm initiierte auch das Innovationsprojekt „Emissionsfreies Liefergebiet für Stückgutsendungen in der Stuttgarter Innenstadt“, das im Dezember 2018 vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit für ein besonders innovatives städtisches Logistikkonzept als Beitrag zum Klimaschutz und zur Minderung lokaler Luftschadstoff- und Lärmemissionen ausgezeichnet wurde.

Im Jahr 2023 erhielt DACHSER für den innovativen Digitalen Zwilling @ILO den Deutschen Logistik-Preis der BVL. Im gleichen Jahr wurde Stefan Hohm mit dem LEO Award der DVZ in der Kategorie „Innovation“ ausgezeichnet.

Der Chief Development Officer (CDO) der DACHSER SE wurde von der Jury der „Logistics Hall of Fame“ als „Logistics Leader of the Year 2025“ ausgezeichnet.

**Gerritt Höppner-Tietz**

Geschäftsführer; hagebau Logistik GmbH &amp; Co. KG



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

Zudem leitet er den Logistikarbeitskreis des Bundesverbands Deutscher Baustoff-Fachhandel und ist im Expertenkreis von GS1 aktiv.

**Dr. Christian Jacobi**

Partner; ebp-consulting GmbH



Nach seinem Studium der Fachrichtung Bergbau an der RWTH Aachen promovierte Dr. Christian Jacobi am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund auf dem Gebiet der Entsorgungs- und Intralogistik. Nach Führungsfunktionen und Geschäftsführungen bei der RAG Umwelt-Gruppe und der Swisslog GmbH war er von 2007 bis 2024 geschäftsführender Gesellschafter der agiplan GmbH. Seit Oktober 2024 ist er Partner der Unternehmensberatung ebp-consulting.

Zudem engagiert sich Dr. Christian Jacobi in verschiedenen Gremien, so als Sprecher des Themenkreises Urbane Logistik und Ehrenmitglied der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., Beirat der Gesellschaft für Produktion und Logistik des Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Mitglied des Beirats des Club of Logistics e. V., Vorstand der Unternehmensverbände für Dortmund und Umgebung, Vorsitzender des Kuratoriums des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik und Vorstand des Instituts für Unternehmenskybernetik an der RWTH Aachen.

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

Professur für Handelslogistik und Operations Management; THWS



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

Neben seiner Lehrtätigkeit an der THWS und für deren MBA-Programm ist er seit 2010 Lehrbeauftragter an der Technischen Universität München und hält in dieser Funktion eine Gastvorlesung im Rahmen des Masterprogramms „Rail, Transport & Logistics“ für die TUM Asia in Singapur. Bis 2019 referierte er für den DAAD an der Tsinghua University in Peking. Weiterhin ist er seit 2011 Marktanalyst der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V., seit 2013 in der Jury der „Logistics Hall of Fame“ und des „Logix Deutscher Logistikimmobilien Award“ (Vorsitzender) sowie seit 2025 Botschafter des Digital Hub Logistics & Commerce Hamburg.

## Wolfgang Lehmacher

Berater, Investor, Fachautor



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

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

Lehmacher ist u. a. Gründungsmitglied des Thinktanks NEXST in Singapur und Berater von RISE, Research Institutes of Sweden.

Weiterhin ist er Fachautor von Büchern wie z. B. „The Global Supply Chain“, „Logistik im Zeichen der Urbanisierung“ und „Circular Economy – 7. Industrielle Revolution: Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit durch Kreislaufwirtschaft“ sowie zahlreichen Fachartikeln und Whitepapers und gilt international als ausgewiesener Branchenexperte. Lehmacher setzt sich seit vielen Jahren für die Notwendigkeit der kontinuierlichen Transformation zur digitalen und regenerativen Wirtschaft ein.

## Antje Lochmann

Managing Director; GEODIS FF Germany GmbH & Co. KG



Antje Lochmann begann ihre Logistiklaufbahn 1997 mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik und Marketing in Hamburg. Nach dem Abschluss startete sie im Vertriebscontrolling bei Hellmann Worldwide Logistics, wechselte zur Hamburger Hafen und Logistik AG (Transeuropa) als Assistentin der Geschäftsleitung und später für zehn Jahre zur DB-Cargo-Tochter Transfracht als Assistentin der Geschäftsführung und Vertriebssteuerung nach Frankfurt. 2011 ging sie zurück nach Hamburg und übernahm die Rolle der Teamleitung Inside Sales bei GEODIS in Deutschland, später die komplette Leitung des deutschen Vertriebs, 2018 die Geschäftsführung der deutschen Freight-Forwarding-Gesellschaft und 2021 die Geschäftsführung des deutschen Contract-Logistics-Unternehmens bei GEODIS.

**Markus Meißner (Initiator)**

Geschäftsführender Direktor; AEB SE



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

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

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

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

**Michael Müller**

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



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

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

**Prof. Dr. Alexander Nehm**

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



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

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

**Dr. Martina Niemann**

Vorständin Finance/Controlling; DB Cargo AG



Dr. Martina Niemann ist zum 1. Juli 2020 zur Vorständin Finance/Controlling der DB Cargo AG in Mainz bestellt worden. Die promovierte Volkswirtin arbeitete nach dem Studium zunächst als Venture-Capital-Managerin, seither liegt ihr beruflicher Schwerpunkt in der Mobilitäts- und Logistikbranche. Nach einem Start im Beteiligungsmanagement der Deutschen Lufthansa AG wechselte sie als Leiterin Controlling für die Reisebüroketten in den Kaufhof-Konzern. Ab 1995 hatte Dr. Martina Niemann dann verschiedene Führungspositionen bei der Deutschen Bahn AG inne. Anfang 2012 ging sie als Personalchefin zur Fluggesellschaft Air Berlin und übernahm 2018 in der Lufthansa Group das Personalmanagement für die Lufthansa-Airlines.

**Dr. Torsten Rudolph**

Geschäftsführender Gesellschafter; Rudolph Logistik Gruppe



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

Weiterhin ist Dr. Torsten Rudolph Mitglied im Club of Logistics e. V. sowie im Unternehmerbeirat der DZ Bank AG.

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

Institutsleiter; Institut Technische Logistik und Arbeitssysteme, TU Dresden



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

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

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

**Marc Schmitt**

Head of Smart Solutions; LOXXESS AG



Marc Schmitt ist seit 2025 bei der LOXXESS AG verantwortlich für das Etablieren von künstlicher Intelligenz. Davor war er bei Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG tätig und verantwortlich für die digitale Lösung Cargo Cube. Er war tätig als CEO und Mitgründer des Startups Evertracker. Außerdem war Marc Schmitt Mitgründer und CEO von Schmitt. GmbH Branding. Strategy. Design. Zuvor arbeitete er als freiberuflicher Art Director für multinationale Konzerne sowie als Business Development und Sales Manager. Er absolvierte u. a. einen Executive MBA an der ESCP Europe.

**Arnold Schroven**

Geschäftsführer; Schroven Consulting GmbH



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

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

**Prof. Dr. Martin Schwemmer**

Professur für Internationale Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik; Hochschule Heilbronn



Martin Schwemmer ist Professor für Internationale Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik an der Hochschule Heilbronn und lehrt insbesondere zu Innovationen, Trends, Startups und Märkten in Logistik und Supply Chain Management. Zudem ist er Direktor beim renommierten Institut LOGWERT der Hochschule Heilbronn. Vorher war er bis Oktober 2023 Geschäftsführer der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. Bei Fraunhofer IIS promovierte er 2021 zum Erfolg von Logistik-Start-ups. Dort war er als Senior Consultant im Bereich Logistics Market Intelligence über zehn Jahre Autor und Leiter der „Top 100 der Logistik“-Studienreihe, die sich zum Standardwerk zur Beschreibung und Analyse des Logistiksektors entwickelt hat. Seit 2025 ist er wieder Hauptautor dieser Studie. Er ist Mitglied der Jury des Wissenschaftspreises Logistik der BVL und Teil der Jury der „Logistics Hall of Fame“.

**Harald Seifert**

Vorsitzender des Beirats; Seifert Logistics Group



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

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

Neben seiner Leidenschaft für die Logistik engagiert sich Harry Seifert ehrenamtlich. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der Volksbank Ulm-Biberach und prägt als Vorsitzender des Verkehrs- und Logistikausschusses der IHK Ulm sowie als Mitglied des Verkehrsausschusses des DIHK zahlreiche Netzwerke. Zudem ist er Mitglied der Vollversammlung der IHK Ulm. Darüber hinaus ist Harry Seifert im Landesvorstand des Verbands Spedition und Logistik (VSL) engagiert, war über 20 Jahre Regionalgruppensprecher der BVL-Regionalgruppe Allgäu/Bodensee und Mitgründer des Ulmer Logistiktags.

### Lars Siebel

Leitung Logistik & SCM; REWE Deutschland



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

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

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

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

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

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

### Dr. Patric Spethmann

COO; Marc O'Polo SE



Dr. Patric Spethmann ist seit August 2019 Vorstand bei der Marc O'Polo SE und verantwortet dort als COO die Bereiche Data & Technology und IT sowie die Logistik der Marc O'Polo Gruppe. Unter anderem managte er erfolgreich den Angriff einer Cyberattacke und ist derzeit mit diversen Technologieprojekten Sponsor des größten digitalen Transformationsprozesses in der Unternehmensgeschichte von Marc O'Polo, darunter die Einführung eines übergreifenden ERP-Systems. Davor war er für die Gries Deco Company GmbH, die unter der Handelsmarke DEPOT firmiert, tätig. Dort steuerte er ebenfalls als COO die Bereiche Supply Chain, Procurement, Logistik und IT. Während dieser Zeit trieb er den Ausbau und die Professionalisierung der internationalen Logistik sowie der IT voran. Unterschiedliche Positionen bei Tchibo und der Otto Group kennzeichnen seinen Werdegang.

Patric Spethmann erlangte seinen Doktor an der University of Surry nach seinem abgeschlossenen Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre an der HHL Leipzig Graduate School of Management sowie seinem vorausgehenden Diplomstudiengang der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg.

**Prof. Dr. Michael Sternbeck**

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



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

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

**Andreas Stöckli**

Vorstand; Rhenus Gruppe &amp; CEO; Rhenus Alpina AG



Der diplomierte Experte für Rechnungswesen und Controlling begann seine berufliche Laufbahn im Finanzwesen im Jahr 1994. Ab 2000 bekleidete er verschiedene Führungsfunktionen im Finanzmanagement innerhalb der Logistik. 2002 stieß er zur Rhenus Alpina AG, wo er zunächst die Leitung Finanzen übernahm, 2005 zum CFO ernannt wurde und in der Folge zusätzlich die Bereiche Qualität, Sicherheit und Security verantwortete.

2014 wurde er zum CEO der Rhenus Alpina AG berufen und trat im gleichen Jahr dem Vorstand der Rhenus Verwaltungs SE bei. Innerhalb der Rhenus Gruppe zeichnet Andreas Stöckli heute für den Geschäftsbereich Ports und Contargo verantwortlich und führt dabei über 6.000 Mitarbeitende.

Zu seinen externen Mandaten zählen der Vorsitz des Verwaltungsrats der REMEX Recycling AG sowie weitere Verwaltungsratsfunktionen bei der REMONDIS Schweiz AG, der Personalshop AG und bei swiss export. Darüber hinaus engagiert sich Andreas Stöckli als Mitglied der IG Kombiniertes Verkehr.

**Dr. Steffen Wagner**

Head of Transport; KPMG AG



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

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

**Michael Wegener**

Managing Director; Automotive &amp; Transport; Commerzbank AG



Michael Wegener studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier und der ESCP Europe. Mit seinem Master in Management startete er seine Karriere 2000 im Investmentbanking bei der Citigroup. Nach Stationen bei der Deutschen Bank, bei Canaccord Genuity und Case Equity Partners in Hongkong wechselte er 2018 zur Commerzbank (Hongkong). Seit 2022 ist er dort Managing Director Automotive & Transport in Frankfurt am Main.

**Kerstin Wendt-Heinrich**

Geschäftsführerin; TOP Mehrwert-Logistik GmbH &amp; Co. KG



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

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

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

**Patrick Wiedemann**

CEO; Reverse Logistics Group



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

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

**Prof. Dr. Peer Witten**

Ehrenvorsitzender und Mitglied des Kuratoriums; Logistik-Initiative Hamburg (LIHH)

Ehrenvorsitzender; Bundesvereinigung Logistik (BVL)

Honorarprofessor für Internationale Distributionslogistik; Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Göttingen und Hamburg sowie anschließender Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1976 sein Eintritt in den Otto Versand. Seit 1984 gehörte Prof. Peer Witten dem Konzernvorstand der Otto Group an und verantwortete dort das Ressort „Geschäftsabwicklung“ und damit die Konzernlogistik. Nach Erreichen der Otto-üblichen Altersgrenze wechselte er 2005 in den Aufsichtsrat der Otto Group, dem er bis 2025 angehörte.

Von 2007 bis 2017 war er Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA).

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

Im Oktober 2003 wurde er zum Honorarprofessor für Internationale Distributionslogistik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg berufen.

Von 2005 bis 2022 war er Vorsitzender des Kuratoriums und Sprecher der Logistik-Initiative Hamburg (LIHH), die er mitgegründet hat. Heute ist er Ehrenvorsitzender der LIHH.

Er ist Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland und wurde mit dem LEO-Medienpreis für seine logistische Lebensleistung ausgezeichnet.

2016 wurde er als „Wegbereiter des Internethandels und der modernen Logistik“ in die „Logistics Hall of Fame“ aufgenommen.

Seit 2014 vertritt er die Republik Montenegro als Honorarkonsul in Hamburg und Bremen.

Er gehört darüber hinaus dem Präsidium des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft an.

