

GIPFEL DER LOGISTIKWEISEN

zur Prognose der Entwicklung des
Logistikstandortes Deutschland



LOGISTIK 2024

ORIENTIERUNG IN ZEITEN MULTIPLER KRISEN

Ergebnisse des Herbstgipfels 2023

Eine Herausforderung,
getragen von:

AEB

DVZ
Deutsche Verkehrs-Zeitung

Herausgeber

Christian Kille, Markus Meißner

Autoren (in alphabetischer Reihenfolge)

Berit Börke

Ralf Busche

Andreas Froschmayer

Christian Kille

Wolfgang Lehmacher

Antje Lochmann

Markus Meißner

Thorsten Schmidt

Arnold Schroven

Martin Schwemmer

Steffen Wagner

Peer Witten

© 2024

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

Print: 978-3-96892-232-4

Digital: 978-3-96892-233-1

Präambel

Die Initiative „Gipfel der Logistikweisen“ verfolgt das Ziel, die Entwicklung der Logistik für das jeweilige Folgejahr zu prognostizieren und diskutieren, um den Wirtschaftsbereich Logistik mit der Entwicklung anderer Branchen und Wirtschaftsbereiche vergleichen zu können. Dies soll dazu beitragen, dass die Diskussion über die Logistik und ihre Leistung für die Volkswirtschaft weiter professionalisiert, Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik eine Vorstellung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Logistik gegeben sowie eine breite Öffentlichkeit über die Leistungsfähigkeit der Logistik informiert wird. Dabei wird auf Basis analytisch entwickelter Prognosen unter Einbezug von Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen von moderierten Diskussionen auf Gipfeltreffen mittels fundierter Methoden eine Aussage über die Entwicklung der Logistik für das Folgejahr generiert.

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

Zu diesem Zweck finden zwei Gipfeltreffen pro Jahr statt. Die jeweiligen Ergebnisse, die Methodik und Fachartikel zu Schwerpunktthemen sind in einer Zusammenfassung auf unserer Internetseite www.logistikweisen.de kostenlos zugänglich und werden über den Medienpartner DVZ (Deutsche Verkehrs-Zeitung) sowie weitere Presseorgane veröffentlicht. Die einzelnen Aufsätze und Beiträge werden durch Mitglieder des Expertenkreises verfasst. Damit wird gewährleistet, dass Wissenschaft und Praxis in einem ausgewogenen Maße zu Wort kommen und damit die Vielfalt des Wirtschaftsbereichs Logistik hinsichtlich ihrer Akteure widerspiegeln.

Bei der Auswahl der Mitglieder des Expertenkreises werden folgende Kriterien angewendet:

1. **Logistikbereich:** Die Besetzung der einzelnen Logistikbereiche steht an erster Stelle bei der Nominierung des Expertenkreises. Für jeden dieser Bereiche werden einzelne Personen gesucht, die potenziell geeignet erscheinen.
2. **Position:** Eingeladen werden ausschließlich Vorstandsmitglieder, Geschäfts- oder Bereichsleitungen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen.
3. **Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik muss nachweisbar sein.
4. **Demografie:** Angestrebt wird eine gesunde Mischung.

Die Zusammenstellung erfolgt durch Vorschläge aus Expertenkreis, bedürfen ausreichender Empfehlung und werden durch die Initiatoren angesprochen. Von den in den Kreis aufgenommenen Expertinnen und Experten wird eine aktive Beteiligung in Form von Teilnahme an den Treffen und inhaltlichen Vor- bzw. Nachbereitungen erwartet.

Die Zusammensetzung des Expertenkreises kann aufgrund verschiedener Umstände angepasst werden. Eine Nominierung gilt nur für den aktuellen Turnus. Die Entsendung eines Vertreters ist nicht zugelassen. Alle Expertinnen und Experten einschließlich der Initiatoren und Herausgeber des Berichts arbeiten in dieser Initiative unentgeltlich.

Die Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland und der „Gipfel der Logistikweisen“ wurden von Christian Kille und Markus Meißner initiiert und am 23. August 2013 gegründet. Das erste Gipfeltreffen fand am 4. April 2014 in Würzburg statt.

Vorwort der Initiatoren und Herausgeber

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

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

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

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

Dies kann nur dann funktionieren, wenn sich die richtigen Akteure in einer breit gefächerten Zusammensetzung aus Wissenschaft und Praxis mit Engagement an den Diskussionen, deren Analyse und Zusammenfassung sowie der Erstellung dieses Berichts ehrenamtlich beteiligen. Dafür möchten wir uns als Initiatoren ausdrücklich bei dem Expertenkreis bedanken. Eine solche intensive Mitarbeit ist nicht selbstverständlich. Das vorliegende Ergebnis ist ein Bericht zum Logistikjahr 2024. Wir freuen uns auf Ihr Feedback dazu.

Ein besonderer Dank gebührt den Expertinnen und Experten und insbesondere den Autorinnen und Autoren sowie der AEB SE, der DVV Media Group und GenussSinn, die sich an dieser Initiative beteiligen und Zeit und Ressourcen investieren.

Ihre

Christian Kille und Markus Meißner

Inhaltsverzeichnis

PRÄAMBEL	5
VORWORT DER INITIATOREN UND HERAUSGEBER	7
1 ZUM EINSTIEG: WAS DIE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE DER INITIATIVE ZUR PROGNOSE DER ENTWICKLUNG DER LOGISTIK IN DEUTSCHLAND SIND	10
1.1 ZIELSETZUNG UND ALLEINSTELLUNGSMERKMALE IM DETAIL	10
1.2 DIE ZUSAMMENSTELLUNG DES EXPERTENKREISES	11
1.3 IST-STATUS DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK	14
1.4 QUELLENVERZEICHNIS	16
2 BRÜCKEN IN EINER BRÜCHIGEN WELT	17
2.1 AUßENPOLITIK	17
2.2 UMWELT- UND KLIMASCHUTZ	18
2.3 ARBEITSKRÄFTEIMPORT	19
2.4 AUSBILDUNGSSTANDARD	20
2.5 DIGITALISIERUNG	20
2.6 MADE-IN-GERMANY	20
2.7 LOGISTIK	21
2.8 QUELLENVERZEICHNIS	21
3 DIE AKTUELLE KONJUNKTURELLE LAGE UND AUSBLICK 2024	22
3.1 DEUTSCHLAND	22
3.2 EURO-RAUM	26
3.3 USA	27
3.4 CHINA	30
4 HOCHRECHNUNG DER ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTSBEREICHS LOGISTIK FÜR DAS JAHR 2023 UND EINE PROGNOSE FÜR DAS JAHR 2024 IN DER ZUSAMMENFASSUNG	32
4.1 ERLÄUTERUNG DER VORGEHENSWEISE MIT SCHWERPUNKT AUF DEM ÜBERARBEITETEN MODELL	32
4.2 DIE AKTUELLE HOCHRECHNUNG FÜR DAS JAHR 2023 GEHT VON EINER REALEN ABNAHME VON CA. 2,0 PROZENT UND EINEM NOMINALEN WACHSTUM VON CA. 2,5 PROZENT AUS	35
4.3 DIE WEITERHIN UNSICHERE PROGNOSE FÜR DAS JAHR 2024 BELÄUFT SICH AUF CA. -3,5 PROZENT REAL UND CA. +0,8 PROZENT NOMINAL	38
4.3.1 <i>Entwicklung der Mengen in Schlüsselbereichen der Nachfrage für das Jahr 2024</i>	38
4.3.2 <i>Entwicklung der Produktivität in 2024</i>	44
4.3.3 <i>Entwicklung der Faktorkosten in 2024</i>	45
4.3.4 <i>Entwicklung der Preise in 2024</i>	46
4.3.5 <i>Zusammenführung der Erkenntnisse in eine Prognose für das Jahr 2024</i>	48
4.4 QUELLENVERZEICHNIS	49
5 STRUKTURIERUNG DER ANALYSE ÜBER SECHS THEMENFELDER	50
5.1 DIE SECHS THEMENFELDER UND DEREN ABGRENZUNGEN	50
5.2 QUELLENVERZEICHNIS	51
6 DIE GRUNDSÄTZLICHEN ASPEKTE, DIE DIE LOGISTIK IN DEUTSCHLAND AUS SICHT DES EXPERTENKREISES BEHINDERN	52
6.1 ENERGIE- UND KLIMAPOLITIK	52
6.2 WIRTSCHAFTSPOLITIK	53
6.3 ARBEITSMARKTPOLITIK	55
6.4 QUELLENVERZEICHNIS	57
7 NEUN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK, DAMIT DEUTSCHLAND IN DER LOGISTIK AN DER SPITZE BLEIBT	58
7.1 HANDLUNGSBEREICH INFRASTRUKTUREN UND OPERATIVE LOGISTIK	58
7.2 HANDLUNGSBEREICH ORGANISATION UND INNOVATION	60
7.3 QUELLENVERZEICHNIS	63

8	DIE ZWÖLF KERNMAßNAHMEN, DIE UNTERNEHMEN UMSETZEN KÖNNEN	64
8.1	ENERGIEVERSORGUNG.....	64
8.2	FACH- UND ARBEITSKRÄFTE	64
8.3	GEOPOLITIK.....	66
8.4	INFRASTRUKTUR	66
8.5	KLIMASCHUTZ.....	67
8.6	STRUKTURWANDEL.....	68
9	DER KREIS DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN STAND 2023	70

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 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 hervorragen 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 gesetzt 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.¹ Nicht nur in Zeiten großer Unsicherheit ist es besonders wichtig, eine Orientierung zu

¹ 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 auftreten, um ein Objekt in einem Auftragsabwicklungsprozess zu verarbeiten. Da der Begriff „Kosten“ in Zusammenhang mit der

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 Kapitel 4.1), 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 **Alleinstellungsmerkmal #5**, da bisher keine andere Einrichtung diese Zahl veröffentlicht hat.

Es reicht jedoch nicht aus, einen quantitativen Ausblick insbesondere in den aktuell dynamischen Zeiten zu geben. Es bedarf ebenso einer Bewertung der aktuellen Veränderungen und der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Politik und möglicher Maßnahmen für Unternehmen, um in diesem hohen Wellengang auch bei Nebel die Orientierung nicht zu verlieren. Dies bildet das **Alleinstellungsmerkmal #6**. Die Ergebnisse sollen damit nicht nur der Politik Impulse aus der Logistikpraxis geben, wie Deutschland weiterhin unter den Top-Performern der Logistik weltweit bleibt. Auch helfen sie damit nicht nur Managerinnen und Managern der Logistik, das Jahr zu planen, strategische wie auch taktische Entscheidungen zu treffen und sich mit anderen zu vergleichen, sondern auch Unternehmenslenkerinnen und -lenkern aus allen anderen Bereichen, die Auftraggeber von Logistikleistungen oder Lieferanten der Logistik sind. Ebenso nutzen Investoren diese Daten zur Identifizierung von Wachstumspotenzialen, 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.²

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 entsprechend eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, die neben den Nachfragebranchen (hauptsächlich Industrie und Handel) und der Angebotsseite (Logistikdienstleistungsunternehmen) auch die Zulieferer der Logistikbetreibenden einbezieht.³ Für die Auswahl der Expertinnen und Experten wurden vier Kriterien festgehalten, die in der folgenden Priorisierung angewendet werden:

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.

² Die Berichte können kostenfrei auf der Internetseite <http://www.logistikweisen.de> eingesehen werden.

³ Eine Vereinfachung hinsichtlich der Relevanz, gemessen am Umsatzvolumen, wurde auch hier vorgenommen.

1. **Logistikbereich:** Die Besetzung der einzelnen Logistikbereiche steht an erster Stelle bei der Nominierung des Expertenkreises. Für jeden dieser Bereiche werden einzelne Personen gesucht, die potenziell geeignet erscheinen.
2. **Position:** Eingeladen werden ausschließlich Vorstandsmitglieder, Geschäfts- oder Bereichsleitungen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Logistikplanung im Unternehmen.
3. **Renommee:** Eine besondere Leistung oder Kompetenz auf dem Gebiet der Logistik muss nachweisbar sein.
4. **Demografie:** Angestrebt wird eine gesunde Mischung.

Um die Relevanz dieses Expertenkreises herauszustellen und auch eine Kontinuität zu gewährleisten, werden die Expertinnen und Experten persönlich eingeladen.⁴

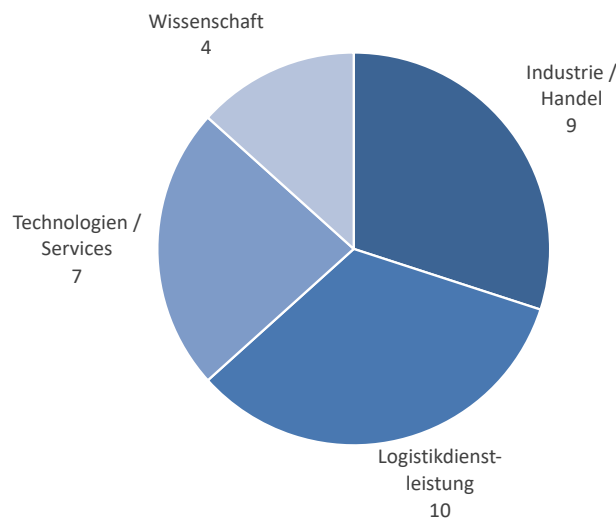


Abbildung 1: Verteilung der Expertinnen und Experten nach Logistiksegmenten

Zusätzlich zu den Expertinnen und Experten aus der Praxis werden auch Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft zur Begleitung der Ergebnisgenerierung 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.

⁴ 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 2023	Teilnahme im Herbst 2023
1. Berit Börke	Technologien/Services	X	X
2. Dieter Braun	Industrie/Handel		X
3. Ralf Busche	Industrie/Handel	X	X
4. Dr. Andreas Froschmayer	Logistikdienstleistung	X	
5. Gerd Hailfinger	Industrie/Handel	X	
6. Gerritt Höppner-Tietz	Industrie/Handel	X	X
7. Dr. Christian Jacobi	Technologien/Services	X	X
8. Prof. Dr. Christian Kille	Wissenschaft	X	X
9. Wolfgang Lehmacher	Technologien/Services	X	
10. Antje Lochmann	Logistikdienstleistung	X	X
11. Markus Meißner	Technologien/Services	X	X
12. Michael Müller	Logistikdienstleistung	X	X
13. Prof. Dr. Alexander Nehm	Wissenschaft	X	X
14. Dr. Martina Niemann	Logistikdienstleistung	X	X
15. Karsten Obert	Logistikdienstleistung	X	X
16. Dr. Torsten Rudolph	Logistikdienstleistung		
17. Prof. Dr. Thorsten Schmidt	Wissenschaft	X	X
18. Marc Schmitt	Logistikdienstleistung	X	X
19. Arnold Schroven	Technologien/Services	X	X
20. Dr. Martin Schwemmer	Wissenschaft	X	X
21. Dr. Stefan Schwinning	Industrie/Handel		X
22. Harry Seifert	Logistikdienstleistung		X
23. Lars Siebel	Industrie/Handel		X
24. Prof. Dr. Michael Sternbeck	Industrie/Handel		
25. Dr. Steffen Wagner	Technologien/Services	X	X
26. Michael Wegener	Technologien/Services		X
27. Jürgen Wels	Industrie/Handel	X	X
28. Kerstin Wendt-Heinrich	Logistikdienstleistung	X	X
29. Patrick Wiedemann	Logistikdienstleistung	X	
30. Prof. Dr. Peer Witten	Industrie/Handel	X	X

Tabelle 1: Expertenkreis der Initiative

Im Jahr 2023 zählte der Expertenkreis 30 Personen (siehe Tabelle 1).⁵ 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 Kreis kontinuierlich angepasst und entsprechend der Präambel gestaltet.⁶ Alle Expertinnen und Experten beteiligen sich ehrenamtlich in dieser Initiative, die Initiatoren eingeschlossen.

⁵ Die Expertise der Expertinnen und Experten findet sich am Ende dieses Dokuments in Form von Lebensläufen.

⁶ In 2023 sind drei Personen aus Industrie/Handel, Logistikdienstleistung und Technologien/Services für die Logistik zum Kreis hinzugekommen und eine hat den Kreis aufgrund beruflicher Hintergründe verlassen.

Wie in der Vorgehensweise (siehe Kapitel 2) 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. Das Schließen der Lücken durch geeignete Expertinnen und Experten wird kontinuierlich verfolgt.

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 Digitales und Verkehr (BMDV) oder der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. seit zwanzig Jahren genutzt wird.⁷

Die letzte Vermessung des Wirtschaftsbereichs Logistik wurde im Jahr 2023 für das Jahr 2022 veröffentlicht. Hiernach beläuft sich der Wirtschaftsbereich Logistik gemäß der im folgenden Einschub zusammengefassten Definition in Deutschland auf insgesamt rund 319 Mrd. Euro in 2022.⁸ Eine Differenzierung nach Transport von Gütern, Lager- und Umschlagsaktivitäten, Beständen sowie administrativen und Managementaufgaben wurde nicht weiter quantifiziert. Auch die Detaildaten für die Vermessung sind nicht ausgewiesen. Die Fragen, inwieweit sich der Outsourcing-Grad oder die Segmente der Logistik verändert haben, bleiben auf dem Stand des Jahres 2019 – der Zeit vor Corona. So entfällt mit der Einstellung der detaillierten statischen Aufbereitung eine weitere Säule für die Transparenz eines der wichtigsten Wirtschaftsbereiche Deutschlands. Aus Sicht des Expertenkreises ist diese statistische Basis elementar, um die Relevanz und Professionalität des Wirtschaftsbereichs Logistik in den öffentlichen Diskussionen herauszustellen.

⁷ Die Vermessung der Logistik wurde erstmals durch Klaus/Müller-Steinfahrt 1996 durchgeführt, in Klaus/Kille 2006 methodisch überarbeitet und zuletzt in Schwemmer/Klaus 2021 für Europa als Studie veröffentlicht.

⁸ Diese Zahl wurde in der Presse kommuniziert (vgl. DVZ Nr. 42 vom 17.10.2023).

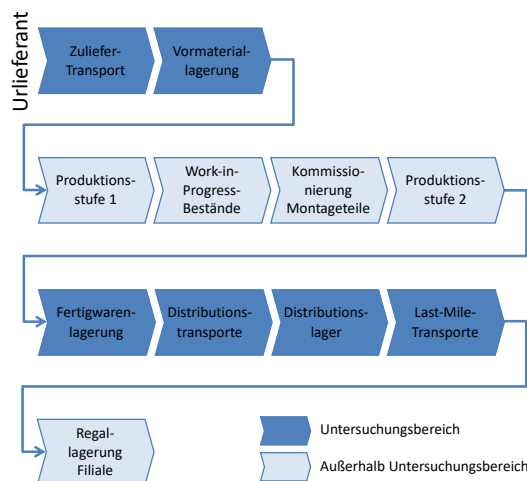


Abbildung 2: Abgrenzung des Untersuchungsraumes (Quelle: angepasst nach Schwemmer 2016, S. 36)

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.⁹ 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“¹⁰ definiert. Dieses Verständnis verdeutlicht, dass die Logistik unternehmensübergreifend wahrgenommen wird. Entsprechend ergibt sich hier 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 hier das Verständnis vom Wirtschaftsbereich Logistik nach Klaus etabliert.¹¹ 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
- und die Aufwendungen für die Bestandshaltung wie Kapitalkosten, Abschreibungskosten etc., deren Kontrolle und Reduzierung ein wesentliches Ziel modernen Logistikmanagements ist.¹²

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.¹³ 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.

Zusammengefasst werden die Prozesse einbezogen, deren vornehmliche Wertschöpfung der oben erwähnten funktionalen Definition des Transports, Umschlags bzw. Kommissionierens und Lagerns sowie des Managements, der Steuerung und der Planung entspricht. Vereinfacht formuliert beginnen diese der Logistik zugesprochenen Prozesse nach dem letzten Schritt und enden vor dem ersten Schritt der Produktion.¹⁴ Die daraus resultierende Größe des Wirtschaftsbereichs Logistik wird durch öffentliche Einrichtungen wie das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) oder die Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V. sowie vielen Medien in ihren Veröffentlichungen verwendet.

⁹ Siehe Fußnote 1.

¹⁰ Bretzke 2020, S. 3, um nur eine Definition zu nennen, die die Leistung der Logistik in einem Satz zusammenfassen kann.

¹¹ Vgl. dazu Klaus 2002.

¹² Klaus 2002, S. 18.

¹³ 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.

¹⁴ 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. 8 ff.). 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 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 (Hg.): Logistik 2019 – Herausforderungen in Zeiten globaler Veränderungen. DVV Media Group, Hamburg, 2019, S. 105-131.

Kille, Christian; Meißner, Markus (Hg.): 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; Klaus, Peter: Top 100 in European Transport and Logistics Services. DVV Media Group, Hamburg, 2021.

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

2 Brücken in einer brüchigen Welt

Wolfgang Lehmacher

Die Welt heute ist weitaus fragmentierter als noch vor wenigen Jahren. Wenn wir auf die Entwicklung der geopolitischen Landschaft schauen, ist dies nicht zu übersehen. Die Wende hat ihren Ursprung in der Weltfinanzkrise 2008 und wurde mehr als deutlich durch die Maßnahmen der Trump-Administration, bspw. den Handelskrieg mit China¹⁵ oder den Stahlkrieg mit der Europäischen Union (EU)¹⁶.

Heute ist vielfach die Rede vom Ende der Globalisierung¹⁷ und vom rückläufigen internationalen Handel. Die öffentliche Diskussion ist zumindest facettenreich.¹⁸ Aber die verschiedenen Volkswirtschaften sind eng miteinander verbunden. Kaum ein Land ist autark. Wichtige Rohstoffe, wie seltene Erden oder Kobalt, finden sich nicht vielerorts. Die Weltwirtschaft besteht aus spezialisierten industriellen Ballungsräumen. Diese ziehen sich durch die verschiedensten Bereiche, darunter die Fertigung von Halbleitern, Harddiscs oder medizinischen Artikeln. Daher ist die Bedeutung des grenzüberschreitenden Warenhandels in den letzten 70 Jahren stetig gestiegen¹⁹.

Obwohl Technologie vieles möglich macht, bleibt der Aufbau neuer Wirtschaftszweige eine Mammutaufgabe. In Deutschland sprechen Fachleute vom Risiko einer neuen Welle der Abwanderung deutscher Industrieproduktion ins Ausland.²⁰ Dabei ist Deutschland keineswegs überall stark, und dies trotz sehr gut ausgebildeter Arbeitskräfte. Viele andere Länder sind da eher schlechter aufgestellt. Auch wenn Staaten nach Unabhängigkeit streben und Milliarden für den Aufbau neuer Branchen bereitstellen, kann dies u. U. Jahrzehnte dauern und Erfolg ist keinesfalls garantiert.

Daher sind Bestrebungen der Abkopplung von wichtigen Absatz- und Produktionsmärkten durch die damit verbundenen erheblichen wirtschaftlichen Risiken und Folgen sehr brisant. Die derzeitige Inflationswelle ist teilweise eine Folge der Abkopplungsbestrebungen.²¹ Die deutsche Wirtschaft braucht einen funktionierenden Weltmarkt und damit Brücken in einer brüchigen Welt. Nachstehend einige diesbezügliche Ansatzpunkte, die die Politik nutzen kann.

2.1 Außenpolitik

Internationaler Handel und Globalisierung sind erst durch den Fortschritt der Technologie möglich geworden. Technologie ist ein Grundtreiber internationaler und globaler Entwicklung.²² Im Zeitalter der vierten industriellen Revolution und des ökonomischen Aufstiegs vieler Länder entstehen regionale Plattformen und verteilte Produktionsnetzwerke. Die grenzüberschreitenden

¹⁵ Vgl. <https://jp.reuters.com/article/usa-china-handel-idDEKBN1K11UJ>, abgerufen am 1.12.2023.

¹⁶ Vgl. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/trump-zoelle-beschluss-101.html>, abgerufen am 1.12.2023.

¹⁷ Vgl. <https://jp.reuters.com/article/usa-china-handel-idDEKBN1K11UJ>, abgerufen am 1.12.2023.

¹⁸ Vgl. <https://www.deutschlandfunk.de/weltwirtschaft-globalisierung-protektionismus-100.html>, abgerufen am 1.12.2023.

¹⁹ Vgl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-grenzueberschreitenden-warenhandels/>, abgerufen am 1.12.2023.

²⁰ Vgl. <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2022/heft/12/beitrag/die-deindustrialisierung-deutschlands-berechtigte-sorge-oder-german-angst.html>, abgerufen am 1.12.2023.

²¹ Vgl. <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/globale-kapitalmaerkte-megatrend-fragmentierung-fuehrt-langfristig-zu-mehr-inflation/29292854.html>, abgerufen am 1.12.2023.

²² Vgl. <https://www.telepolis.de/features/Die-Globalisierung-verstehen-3991082.html>, abgerufen am 1.12.2023.

Dienstleistungen wachsen schneller als die globalen Warenströme.²³ Bedeutung und Komplexität der internationalen Vernetzung nehmen kontinuierlich zu. Wir stehen nicht vor dem Ende der Globalisierung, sondern vor ihrer nächsten Phase mit noch engeren Verflechtungen und noch komplexeren Rahmenbedingungen.

Damit ist Außenpolitik entscheidend für den Erfolg der Auslandstätigkeit der eigenen Unternehmen. Sie ist das politische Bindeglied zwischen Deutschland und anderen Nationen. Orientierung nach innen und Protektionismus führen zu Spannungen mit anderen Ländern und belasten Beziehungen und Handel.²⁴ Deutschland und Europa haben ihre Position im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Blöcken sorgfältig zu definieren und mit Bedacht anzugehen. Dabei ist das Verhältnis zu China und den Vereinigten Staaten wohl die schwierigste Herausforderung. Daher arbeiten Fachleute an den verschiedenen Handlungsoptionen.²⁵

Deutsche Unternehmen können dabei schnell ins Kreuzfeuer geraten. Die Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland sind Plattformen, die deutschen Unternehmen Rückhalt und Unterstützung bieten können. Sie tragen für das Wohlergehen deutscher Unternehmen eine Mitverantwortung und sollten Anlaufstelle für sie sein und sie vor Ort unterstützen. Im Interesse einer guten logistischen internationalen Anbindung sollten die Vertretungen im Ausland über gute Kenntnisse auf den Gebieten Logistik und Handel verfügen.

2.2 Umwelt- und Klimaschutz

Nachhaltigkeit ist ein großer Megatrend unserer Zeit,²⁶ der angesichts steigender Umweltprobleme eher zunehmen als abnehmen wird. Nachhaltigkeit ist zudem ein Feld, das sich nicht isoliert von einem Land allein bearbeiten lässt. Denn keine Nation kann bspw. das Klima allein stabilisieren, keine Nation kann Ozeane und Luft allein dauerhaft von Verschmutzung und Plastik befreien. Daher gibt es das Nachhaltigkeitsziel 17.²⁷

Es bedarf einer international abgestimmten Umwelt- und Klimapolitik. Deutschland sollte sich in Brüssel und bei den Vereinten Nationen dafür einsetzen und parallel dazu den Dialog mit bedeutenden Akteuren im Bereich Nachhaltigkeit suchen, mit den großen Nationen und Regionen wie Großbritannien, Kalifornien und Japan, aber auch mit denjenigen Ländern, die sich im Umwelt- und Klimabereich sehr stark engagieren, wie Chile, Dänemark, Irland, die Niederlande und die Schweiz.

Technologieentwicklung spielt dabei eine entscheidende Rolle. So hängt die Erreichung der Klimaziele in erheblichem Maße von Technologien ab, die heute noch nicht existieren oder sich im Embryonalstadium befinden.²⁸ Umwelttechnologie ist eine für Deutschland hochattraktive

²³ Vgl. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/executive_summary_world_trade_report19_e.pdf, abgerufen am 1.12.2023.

²⁴ Vgl. <https://www.fuw.ch/meinung-protektionismus-ist-eine-geopolitische-brandfackel-567252108443>, abgerufen am 1.12.2023.

²⁵ Vgl. <https://www.kas.de/de/einzeltitel/-/content/deutschland-und-die-eu-im-globalen-wettbewerb-zwischen-den-usa-und-china>, abgerufen am 1.12.2023.

²⁶ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/>, abgerufen am 1.12.2023.

²⁷ Vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklart-232174>, abgerufen am 1.12.2023.

²⁸ Vgl. <https://www.dw.com/en/tech-needed-to-halt-climate-change-still-underdeveloped/a-57339898>, abgerufen am 1.12.2023.

Zukunftsbranche,²⁹ die daher im Fokus der Politik stehen sollte. Die Logistik kann dabei eine wichtige Rolle spielen, bspw. beim Einsatz von Elektrofahrzeugen oder als Ermöglicher in der Kreislaufwirtschaft.³⁰ Als weltweit anerkannte Exportnation sollten wir im Bereich der Umwelttechnologie zu den führenden Ländern zählen.

2.3 Arbeitskräfteimport

Während Deutschlands Wirtschaft wächst, schrumpft seine Bevölkerung und wichtiger noch seine schaffende Bevölkerung. Dies ist kein deutsches, sondern ein allgemeines Problem. Nach Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation wird im Jahr 2030 jeder sechste Mensch auf der Welt 60 Jahre oder älter sein.³¹ Nicht alles lässt sich robotisieren. Robotisierung ist ein hoch spezialisiertes Geschäft. Daher arbeiten immer noch Millionen von Menschen weltweit in den Fabriken. Damit sind viele Länder, Deutschland nicht ausgenommen, wirtschaftlich von Einwanderung abhängig.³² Auch die Logistik leidet unter dem Defizit, bspw. im Lagerbereich und bei Fahrern.

Demgegenüber gibt es Länder mit Arbeitskräfteüberschuss, bspw. Indien. Demnach kann Deutschland seinen Bedarf an Arbeitskräften mildern, indem Programme aufgelegt und unterstützt werden, deren Ziel es ist, ausländische Kräfte anzuwerben. Dass dies nicht nur leere Worte sind, zeigen die Zahlen, Immigration steigt auf Rekordniveau.³³ Damit dieser Trend sich auch auf Deutschland positiv auswirkt, sind einige Hürden zu überwinden.³⁴ Die Chancen in Deutschland sind klarer zu machen, behördliche Prozesse so zu gestalten, dass Einwanderung, Arbeitsgenehmigung und Aufenthalt der Immigranten, aber auch Besuche von Familienangehörigen so einfach wie möglich gemacht werden. Viele denken dabei an die Herausforderungen bei der Anwerbung und der Einwanderung, wichtiger ist jedoch auch, dass die Arbeitskräfte auch in Deutschland bleiben. Dies erfordert eine Haltung von Staat und Bürgern, die zuwandernde Kräfte willkommen heißt.³⁵ Deutsch sollte in der heutigen globalen Welt nicht mehr Grundvoraussetzung für eine Beschäftigung in Deutschland sein.³⁶

Der Import von Arbeitskräften sollte alle Ebenen einschließen, vom Fachpersonal bis zum Topmanagement. Daneben hat sich die Politik auch den Auswirkungen der fortschreitenden Technologie auf die Menschen zu widmen. Informationskampagnen können helfen, den Menschen Ängste zu nehmen. Die Logistik kann dabei auch als eine technologiegetriebene Branche positioniert

²⁹ Vgl. <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/klima-und-energie/zukunftsbranche-greentech>, abgerufen am 1.12.2023.

³⁰ Vgl. Lehmacher/Bödecker 2023.

³¹ Vgl. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>, abgerufen am 1.12.2023.

³² Vgl. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-deutschland-erreicht-rekordniveau-4331584.html>, abgerufen am 1.12.2023.

³³ Vgl. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-und-asyl-einwanderung-in-industrielaender-steigt-auf-rekordwert-a-194d7df7-9b81-40c7-8543-7dd366a14d3e>, abgerufen am 1.12.2023.

³⁴ Vgl. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-fachkraefte-einwanderung-studie-1.5442222>, abgerufen am 1.12.2023.

³⁵ Vgl. <https://www.fr.de/wirtschaft/fachkraefte-in-deutschland-ungluecklich-darum-sind-auslaendische-zr-92437628.html>, abgerufen am 1.12.2023.

³⁶ Vgl. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-fachkraefte-einwanderung-studie-1.5442222>, abgerufen am 1.12.2023.

werden, um die Attraktivität dieser Schlüsselbranche für Arbeitskräfte zu steigern. Weiterbildungsprogramme helfen den Menschen, mit den neuen Technologien umzugehen.

2.4 Ausbildungsstandard

Deutschland genießt den Ruf eines Hochqualitätslands mit gut ausgebildeten Fachkräften. Dies ist in einer Zeit des schnellen und radikalen Wandels, wie von der vierten industriellen Revolution initiiert, besonders wichtig; allerdings muss die Qualifizierung den neuen Gegebenheiten und Anforderungen gerecht werden. Im Zeitalter von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, wo Maschinen und Automatisierung vieles übernehmen, was die Rolle des Menschen, aber auch dessen Lebens- und Arbeitsbedingungen erheblich verändert, brauchen wir Menschen mit speziellen Fähigkeiten. Zu den Voraussetzungen zählen kritisches und problemlösungsorientiertes Denken, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit, Kreativität und Innovation, Geübtheit im Umgang mit Technologie und Daten, Zusammenarbeit und Kommunikation, Leadership und lebenslanges Lernen.³⁷

Viele deutsche Fachkräfte arbeiten im Ausland, was den guten Ruf Deutschlands im Ausland unterstützt, in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen, aber auch auf die Kompetenz Deutschlands insgesamt.

Deutschland sollte seinen Ansatz bei der Qualifizierung überprüfen und sicherstellen, dass Bildung und Ausbildung so ausgerichtet sind, dass die Menschen den neuen Anforderungen gerecht werden können. Dies wird nicht nur der Logistik zugutekommen. In Zukunft wird sowohl Breite als auch Tiefe gefordert sein.

2.5 Digitalisierung

Neben der internationalen Personenbeförderung und dem Tourismus ist Digitalisierung heute wahrscheinlich die bedeutendste Brücke zwischen den Menschen. Denn was verbindet uns derzeit mehr als das Internet mit seinem breiten Angebot? Deutschland ist als Leuchtturmation und Exportland gefordert, sich zu digitalisieren, was sich in seinen Produkten und Dienstleistungen, aber auch in seinen Auslandsaktivitäten, einschließlich der Logistik, widerspiegeln sollte.

Deutschland sollte eine Digitalisierungsoffensive starten, die allerdings aufgrund seiner Wirtschaftsstruktur nicht nur die großen, sondern insbesondere auch die mittelständischen und kleinen Unternehmen unterstützen muss. Dabei reicht es nicht, sich überwiegend auf europäische Initiativen zu verlassen. Digitalisierung ist von kritischer Bedeutung für Deutschland, da Digitalisierung unsere Zukunft ist. Entsprechend ist ihre Entwicklung auch national zu unterstützen. In der Logistik bedeutet dies Ausbau digitaler Infrastruktur und Technologieentwicklung im Bereich digitaler Prozesse und Plattformen.

2.6 Made-in-Germany

Markenzeichen Deutschland hat immer noch seinen Wert auf dem Weltmarkt. Deutsche Tugenden und Qualität gehen dem Erfolg deutscher Produkte voraus. Es ist wichtig, dass die Regierung dieses Image aufrechterhält. Es ist eine Brücke, über die deutsche Firmen ihre Produkte weltweit an die Menschen bringen. Dieses Image benötigt aber eine Auffrischung, die Deutschland mit

³⁷ Vgl. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>, abgerufen am 1.12.2023.

einer entsprechenden Kampagne erreichen könnte. Logistiker können dabei als Botschafter und Vorbilder mitwirken.

2.7 Logistik

Deutschland war mehrfach Logistikweltmeister und erzielte beim Logistics Performance Index der Weltbank im Jahr 2023 Platz 3.³⁸ Dies wird durch die Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen im Ausland unterstrichen. Bessere Infrastruktur, weniger Bürokratie und mehr Digitalisierung sollten Deutschland helfen, in der Spitzengruppe zu bleiben. Die Politik kann deutsche Logistikunternehmen durch die Schaffung guter Rahmenbedingungen unterstützen.

Neben deutschen Services im Internet und der deutschen Reise- und Tourismusbranche ist die Logistik eine entscheidende Brücke für die Anbindung Deutschlands an die Welt. Was die angeführten Brückenbereiche implizieren, ist, dass nicht nur mit der EU, sondern auch zwischen den einzelnen Ressorts national zu koordinieren ist. Das Ministerium für Digitales und Verkehr ist gefordert, sich bspw. mit dem Bildungsministerium abzustimmen. Auch das Auswärtige Amt und seine Vorgehensweise spielen eine wichtige Rolle, nicht nur für die Logistikdienstleister, sondern für alle deutschen Unternehmen. Die sieben vorgenannten Bereiche sind internationale Themen von besonderer Wichtigkeit für die deutsche Wirtschaft und unsere Wettbewerbsfähigkeit. Diese Bereiche sind daher von der Regierung zu unterstützen. Dabei stellt der Dialog mit Wirtschaftsvertretern sicher, dass effektive Maßnahmen ergriffen werden. Der Rat der Logistikweisen kann dabei unterstützend mitwirken.

2.8 Quellenverzeichnis

Lehmacher, Wolfgang; Bödecker, Johann: Circular Economy. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2023.

World Bank (Hrsg.): Connecting to Compete – The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023. Eigenverlag, Washington/USA, 2023.

³⁸ Vgl. World Bank 2023.

3 Die aktuelle konjunkturelle Lage und Ausblick 2024

Michael Wegener

Die Spätfolgen der jahrelang laxen Geld- und Finanzpolitik werden die Wirtschaft und die Kapitalmärkte auch 2024 prägen. Die Inflation wird sich oberhalb der 2 Prozent-Marke einpendeln, und die Realwirtschaft wird unter der Vertreibung aus dem Paradies niedriger Zinsen mehr leiden, als die meisten Volkswirte derzeit erwarten.

In den USA ist die Wirtschaft bis zuletzt recht stark gewachsen. Aber das liegt vor allem daran, dass die Fiskalpolitik ungewöhnlich expansiv ist. Mit Blick auf die hohe Staatsschuld lassen sich die Haushaltsdefizite jedoch kaum weiter erhöhen, sodass der Konjunkturimpuls von dieser Seite ausläuft. 2024 dürfte die dämpfende Wirkung der zurückliegenden massiven Leitzinsanhebungen sichtbar werden, die in den USA fast immer seit Ende des Zweiten Weltkriegs in einer Rezession mündeten. Es wird eine milde Rezession für das Sommerhalbjahr 2024 erwartet. Für das gesamte Jahr wird mit einem US-Wachstum von nur 1,0 Prozent gerechnet.

Im Euroraum ist die Wirtschaft im dritten Quartal bereits etwas geschrumpft. Es wird erwartet, dass das Bruttoinlandsprodukt im Winterhalbjahr weiter leicht sinkt, ohne danach nennenswert anzuziehen. Für das gesamte Jahr 2024 wird nahezu eine Stagnation der Wirtschaftsleistung prognostiziert. Für Deutschland wird sogar mit einem Minus von 0,3 Prozent gerechnet.

Auch die chinesische Wirtschaft dürfte 2024 unter Spätfolgen leiden, wobei diese nicht von höheren Leitzinsen ausgehen, sondern bspw. von Übertreibungen im aufgeblähten Immobiliensektor. Für wenig Wachstum spricht auch der Verlust des Vertrauens in die staatliche Wirtschaftspolitik wegen der Corona-Politik und des Vorgehens vor allem gegen den Tech-Sektor. Alles in allem wird für das kommende Jahr ein Wirtschaftswachstum von nur 4,0 Prozent erwartet.

Mit Blick auf die US-Notenbank wird im Sommer mit einer ersten Zinssenkung gerechnet. Die EZB dürfte erst Ende 2024 nachziehen. Darüber hinaus ist die Aussicht auf eine Rezession in den USA ein wichtiger Grund, warum vor allem für die erste Jahreshälfte 2024 mit fallenden Anleiherenditen gerechnet wird. Für den EUR-USD-Wechselkurs wird für 2024 eine moderate Erholung erwartet. Diese dürfte vor allem durch einen schwächeren US-Dollar getrieben sein, der unter den erwarteten US-Leitzinssenkungen leiden sollte.

3.1 Deutschland

Nach mehreren Rückgängen und einer Stagnation im Vormonat ist das Ifo-Geschäftsklima im Oktober wieder gestiegen: von 85,8 auf 86,9 Punkte (Grafik unten). Allerdings liegt der Index damit immer noch deutlich unter dem Niveau des Frühjahrs. Von den beiden Unterkomponenten des Geschäftsklimas haben sich zuletzt insbesondere die Geschäftserwartungen wieder etwas aufgehellt. Aber auch die Beurteilung der aktuellen Geschäftslage hat sich in den beiden letzten Monaten zumindest stabilisiert. Gegen eine durchgreifende Trendwende beim Geschäftsklima und damit auch bei der Konjunktur spricht, dass sich das konjunkturelle Umfeld seit dem vergangenen Sommer spürbar verschlechtert hat. Dies zeigt auch unser Frühindikator für die deutsche Wirtschaft. Dieser war zwar zuletzt nicht mehr ganz so niedrig wie im Sommer, liegt aber immer noch deutlich im negativen Bereich, womit er für die deutsche Wirtschaft klar unterdurchschnittliche Rahmenbedingungen anzeigt.

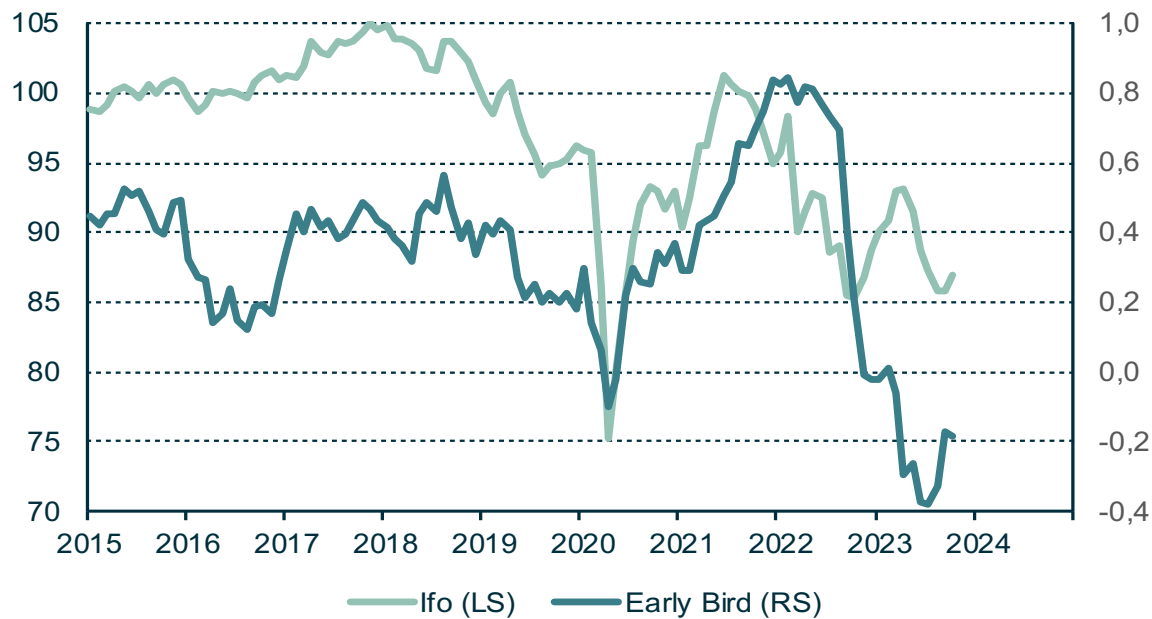


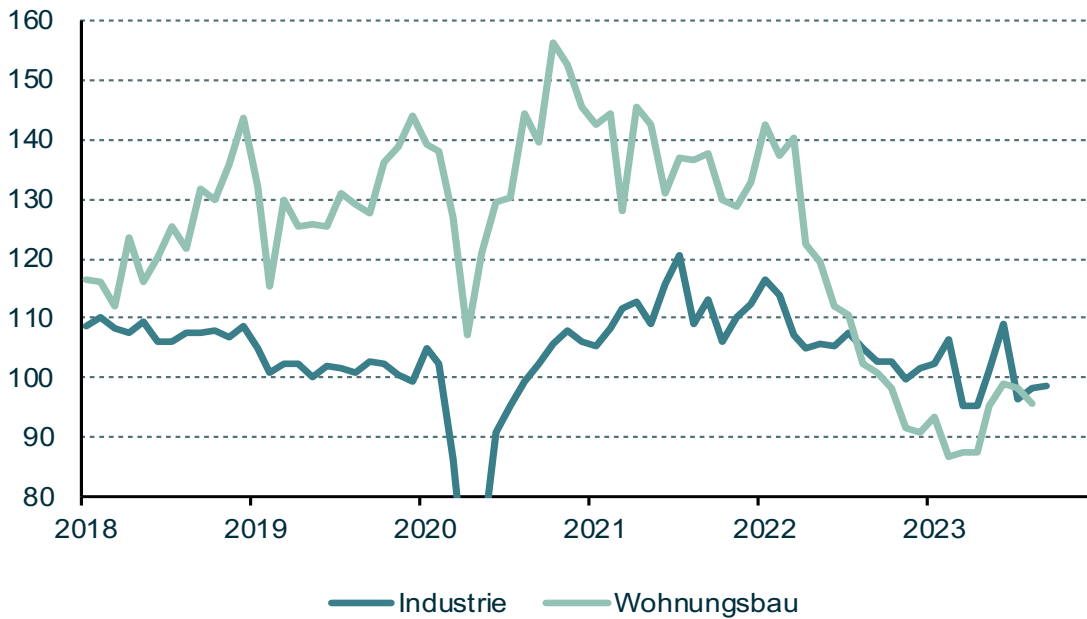
Abbildung 3: Commerzbank-Frühindikator für die deutsche Wirtschaft; Ifo-Geschäftsklima, saisonbereinigte Monatswerte³⁹

Die massiven Zinserhöhungen haben die Nachfrage nach Industriegütern und Wohnbauten deutlich verringert:

- Die Auftragseingänge der Industrie haben zuletzt stark geschwankt. Verantwortlich war hierfür, dass der Umfang an Großaufträgen von Monat zu Monat spürbar variierte. Rechnet man diese heraus, bewegen sich die Auftragseingänge der Industrie seit März seitwärts, allerdings auf einem sehr niedrigen Niveau. So sind die realen Auftragseingänge im dritten Quartal um 13 Prozent niedriger ausgefallen als im ersten Quartal des vergangenen Jahres.
- Im Bausektor gibt es beträchtliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Während die Auftragseingänge im Wohnungsbau im August – aktuellere Zahlen liegen bisher nicht vor – nur leicht zulegten, sind sie beim von staatlichen Aufträgen dominierten Tiefbau zum zweiten Mal in Folge massiv gestiegen. Als Folge war die Nachfrage nach Tiefbauarbeiten sogar deutlich höher als Anfang 2022, während sie im Wohnungsbau seitdem um fast ein Drittel abgenommen hat.

Trotz der schwachen Nachfrage haben die Unternehmen bisher die Produktion weitgehend stabil gehalten und so die in den vergangenen Jahren aufgebauten Auftragsbestände abgearbeitet. Inzwischen beurteilen bei der Ifo-Umfrage jedoch in beiden Sektoren deutlich mehr Unternehmen ihre Auftragsbestände als „zu klein“, als dass sie sie als „ungewöhnlich groß“ einschätzen. Darum dürfte die Produktion in den kommenden Monaten sowohl in der Industrie als auch beim Bau deutlich fallen und damit maßgeblich dazu beitragen, dass die deutsche Wirtschaft auch im Winterhalbjahr schrumpfen wird.

³⁹ Quelle: S&P Global, Commerzbank-Research

Abbildung 4: Auftragseingänge, Volumen, Index 2015=100⁴⁰

Die deutsche Wirtschaft kommt nicht in Schwung. Nach einer Stagnation zu Jahresbeginn und einem minimalen Plus im Frühjahr ist sie im dritten Quartal wieder leicht geschrumpft (Grafik unten). Dabei bleibt der private Verbrauch einer der Schwachpunkte der Konjunktur, und auch die Exporte dürften gefallen sein. Hingegen haben die Ausrüstungsinvestitionen wohl überraschend zugelegt.

Auch für die kommenden Quartale ist mit keiner spürbaren Belebung der Konjunktur zu rechnen. Zwar hat sich die Belastung von Unternehmen und privaten Haushalten durch die Energiepreise verringert, das reicht aber wahrscheinlich nicht aus, um andere negative Faktoren zu neutralisieren:

- Die EZB hat die Zinsen seit dem Sommer um 450 Basispunkte angehoben.
- Der Euro hat im Verlauf des vergangenen Jahres zugelegt.
- Die massiven Zinserhöhungen der meisten Zentralbanken bremsen die Weltwirtschaft.

Vor diesem Hintergrund ist zu befürchten, dass die Wirtschaftsleistung im Winterhalbjahr noch einmal abnehmen wird. Für den Jahresdurchschnitt 2023 wird mit einem Minus von 0,4 Prozent gerechnet.

Auch für das kommende Jahr zeichnet sich keine durchgreifende Erholung ab. Denn die Wirtschaft muss sich erst noch an das neue Zinsumfeld gewöhnen. Dieser Prozess dürfte sich länger hinziehen, zumal ihn die EZB kaum durch spürbare Zinssenkungen abkürzen wird. Vielmehr wird erst für den nächsten Herbst mit einer ersten Zinssenkung gerechnet. Darum wird auch für 2024 entgegen den Erwartungen der meisten Volkswirte mit einem weiteren leichten Rückgang der Wirtschaftsleistung (-0,3 Prozent) gerechnet. Erst für 2025 ist mit einem leichten Plus von 0,5 Prozent zu rechnen.

⁴⁰ Quelle: S&P Global, Commerzbank-Research

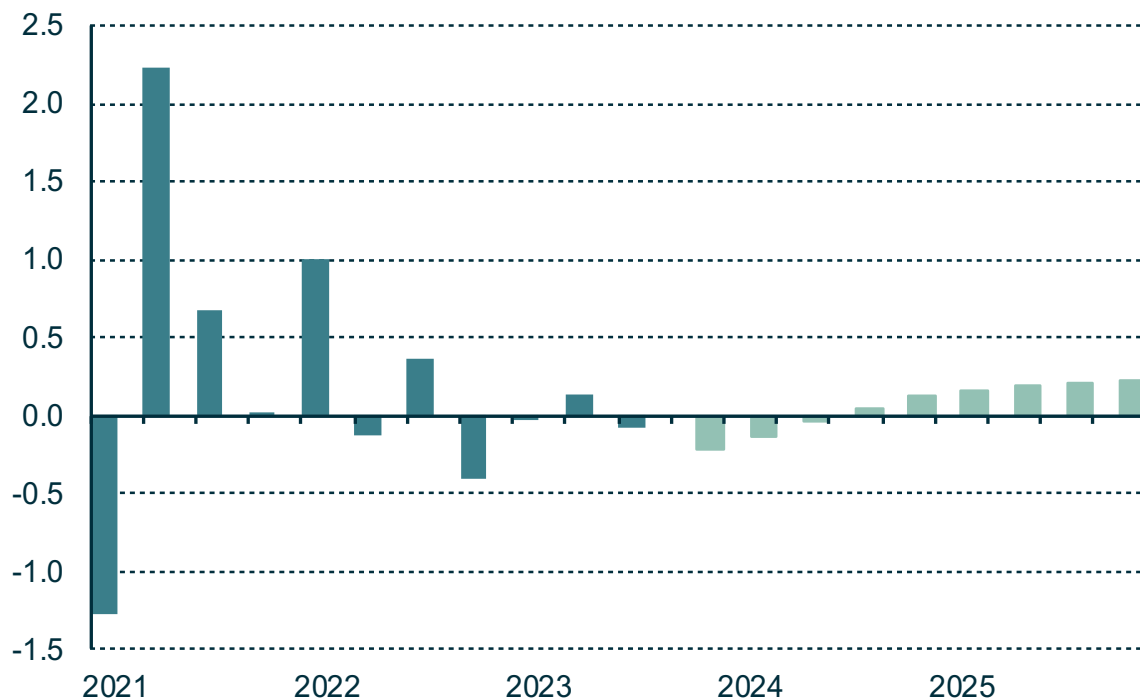


Abbildung 5: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal in Prozent, ab 4. Vierteljahr 2023 Prognose⁴¹

Im Oktober ist die Inflationsrate in Deutschland erneut deutlich von 4,5 Prozent auf 3,8 Prozent gefallen und hat damit ihren steilen Abwärtstrend fortgesetzt (Chart unten). Zu mehr als der Hälfte ist dieser Rückgang auf die Preisentwicklung bei Energie und Nahrungsmitteln zurückzuführen. So war Energie im Oktober zum ersten Mal seit Januar 2021 im Durchschnitt wieder billiger als im entsprechenden Monat des Vorjahres. Die Nahrungsmittelpreise waren zwar immer noch deutlich höher als im Oktober 2022, aber hier zeigt der Trend bei der Vorjahresrate ebenfalls deutlich nach unten. Auch die Kernteuerungsrate ohne diese beiden häufig sehr volatilen Komponenten ist von 4,6 Prozent auf 4,3 Prozent gefallen.

In den kommenden Monaten dürfte die Inflationsrate weiter fallen. Denn insbesondere die Nahrungsmittelpreise werden voraussichtlich deutlich langsamer zulegen als ein Jahr zuvor. Auch die Kernteuerungsrate wird wohl weiter nachgeben. Denn die Unternehmen dürften die massiv gestiegenen Kosten für Vorprodukte, Energie und andere Rohstoffe inzwischen weitgehend an ihre Kunden weitergegeben haben. So hat auch der Preisdruck auf den Vorstufen wie den Erzeugerpreisen inzwischen spürbar nachgelassen.

Allerdings hat mit den kräftig steigenden Löhnen der nächste Kostenschub bereits eingesetzt, sodass die Kernteuerungsrate auf absehbare Zeit deutlich höher sein dürfte, als es die EZB eigentlich anvisiert.

⁴¹ Quelle: S&P Global, Commerzbank-Research.

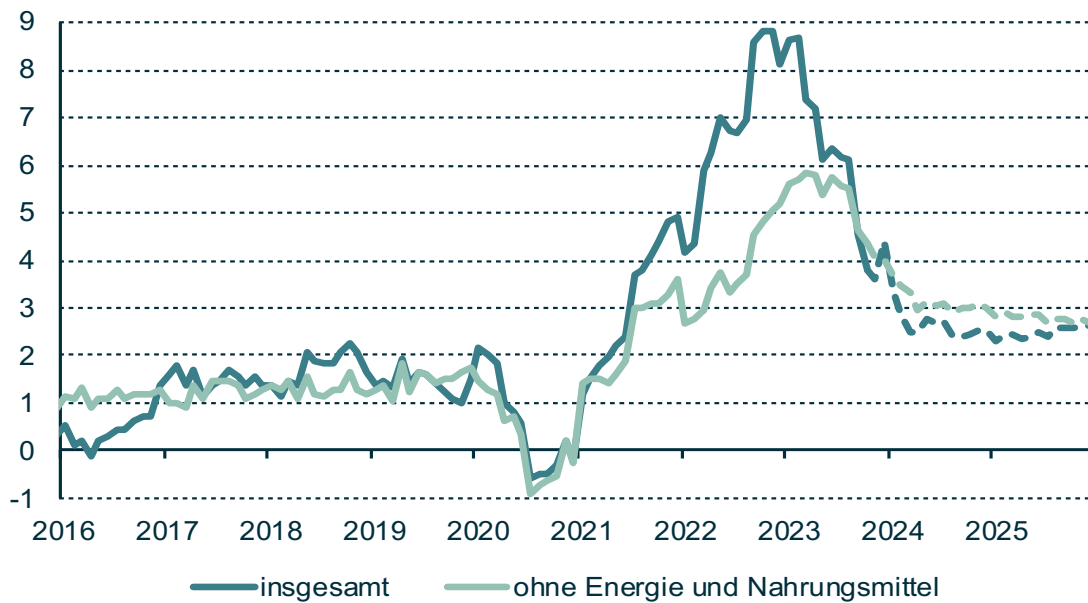


Abbildung 6: Inflationsrate, Veränderung gegenüber Vorquartal in Prozent, ab 4. Vierteljahr 2023 Prognose⁴²

3.2 Euro-Raum

Im Frühjahr dürfte sich die Wirtschaft aus der Rezession herausarbeiten (Chart unten). Doch der auf eine Rezession gewöhnlich folgende Aufschwung wird wohl ausbleiben. Denn angesichts der weiterhin hohen Inflation wird die EZB ihre Leitzinsen erst Ende 2024 senken.

Hinzu kommt, dass nicht nur die EZB, sondern auch alle anderen westlichen Notenbanken die Zinsen massiv erhöht haben und die Geldpolitik auch 2024 die Konjunktur bremst. Ebenso China dürfte angesichts der Krise am dortigen Immobilienmarkt als Konjunkturlokomotive ausfallen. Damit besteht kaum Hoffnung, dass der Export das Wachstum im Euroraum stärker anfährt.

Vor diesem Hintergrund dürfte die gesamtwirtschaftliche Produktion im Verlauf von 2024 nur unterdurchschnittlich wachsen. Im Jahresdurchschnitt dürfte das reale Bruttoinlandsprodukt mit 0,1 Prozent gegenüber 2023 nur geringfügig zunehmen.

Der Auslastungsgrad der Wirtschaft dürfte also sinken, was für einen moderaten Anstieg der Zahl der Arbeitslosen im kommenden Jahr spricht.

Auch die Aussichten für 2025 sind verhalten. So sind von Seiten der Geldpolitik keine nennenswerten Impulse zu erwarten. Denn die EZB wird ihre Leitzinsen nur wenig senken. Die Finanzpolitik dürfte ebenfalls eher leicht bremsen. Entsprechend wird auch für 2025 mit 0,9 Prozent nur ein unterdurchschnittliches Wachstum erwartet.

⁴² Quelle: Destatis, Commerzbank-Research

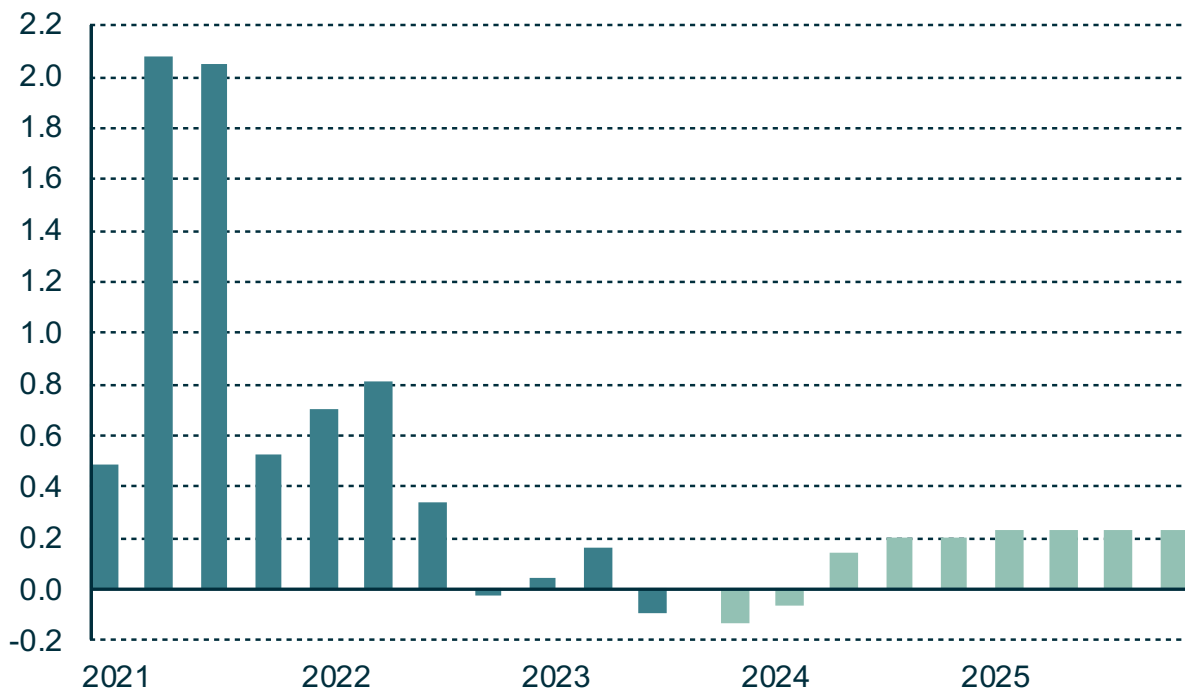


Abbildung 7: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal in Prozent, ab 4. Vierteljahr 2023 Prognose⁴³

3.3 USA

Die US-Wirtschaft hat im dritten Quartal noch einmal kräftig zugelegt. Angetrieben vom privaten Verbrauch ist das reale Bruttoinlandsprodukt um 4,9 Prozent gestiegen (gegenüber dem Vorquartal, auf Jahresrate hochgerechnet). Dies war das höchste Wachstum in den letzten sieben Quartalen.

Gegen Jahresende werden sich die bremsenden Faktoren aber zunehmend bemerkbar machen. Die Konsumenten haben ihre Corona-Ersparnisse wohl zum größten Teil aufgebraucht. Die Sparfähigkeit sollte sich daher allmählich wieder normalisieren. Die Sparquote, die zuletzt auf außergewöhnlich niedrige Werte gefallen ist, dürfte wieder steigen. Entsprechend weniger Geld steht für Konsumausgaben zur Verfügung.

Die zwischenzeitlich deutlich gestiegenen Hypothekenzinsen dürften einen neuerlichen Rückschlag beim Wohnungsbau auslösen. Zudem scheinen beim Industriebau die Effekte der staatlichen Fördermaßnahmen allmählich nachzulassen. Hier ist mit einer deutlich geringeren Dynamik zu rechnen. In diesem Umfeld ist eine Zurückhaltung auch bei den Ausrüstungsinvestitionen wahrscheinlich. Alles in allem ist für das Schlussquartal 2023 nur noch ein Wachstum von gut 1 Prozent zu erwarten.

Für 2024 wird weiterhin mit einer Rezession gerechnet, die Wirtschaft dürfte im zweiten und dritten Quartal 2024 schrumpfen. Für das Gesamtjahr wird ein durchschnittliches Wachstum von 1 Prozent prognostiziert. Ab dem Herbst wird sich die Wirtschaft voraussichtlich wieder erholen und die Wachstumsdynamik in den Folgequartalen etwas zunehmen.

⁴³ Quelle: Eurostat, Commerzbank-Research.

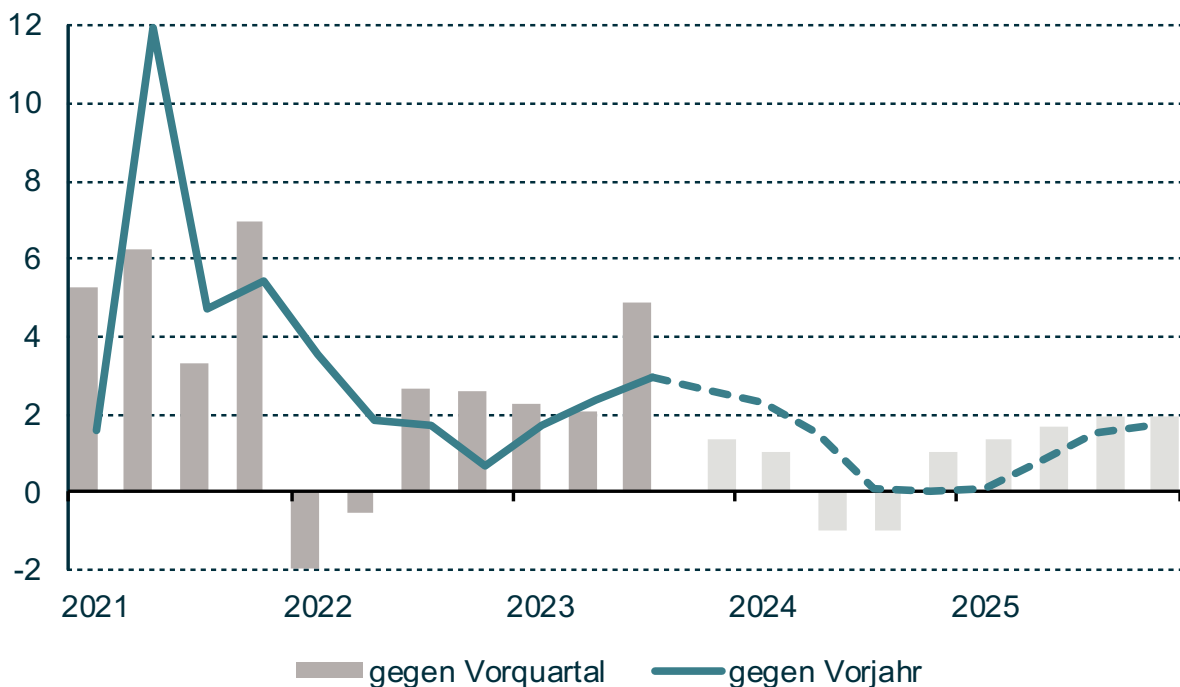


Abbildung 8: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal und Vorjahr in Prozent, saisonbereinigt, ab 4. Vierteljahr 2023 Prognose⁴⁴

Washington hat den Kampf gegen die angebliche Deindustrialisierung der USA aufgenommen. Bereits die Trump-Administration hatte mit ihrer Zollpolitik eine protektionistische Wende eingeleitet. Unter der Biden-Regierung wird die Industriepolitik nun systematischer angegangen und mit erheblichen Mitteln ausgestattet. Der Kongress hat dabei – mit Rückendeckung republikanischer Abgeordneter – den CHIPS Act und den breiter angelegten Inflation Reduction Act (IRA) verabschiedet. Ersterer soll die Halbleiterfertigung sowie Forschung und Entwicklung subventionieren und ist mit rund 280 Mrd Dollar dotiert. Der IRA, mit geschätzten Ausgaben von rund 500 Mrd. Dollar, zielt auf die Förderung von Investitionen in Infrastruktur, Elektrofahrzeuge und Energieerzeugung. Die USA setzen mit diesen Vorhaben voll auf Industriepolitik. Die Corona-Krise mit der vorübergehenden Störung von Lieferketten und der sich verschärfende Wettbewerb mit China, der aus sicherheitspolitischen Erwägungen für eine starke einheimische Industriebasis spricht, haben für die nötigen Argumente gesorgt.

Für das Infrastrukturpaket, den IRA und den CHIPS Act sind für die nächsten zehn Jahre Ausgaben von mehr als 1.000 Mrd. Dollar vorgesehen (Chart unten). Für einzelne Industrien, vor allem die besonders stark geförderte Halbleiterbranche, mögen diese Mittel tatsächlich einen Unterschied machen und verstärkt US-Produktion anregen. Insgesamt ist der Mittelaufwand aber im Vergleich zur Wirtschaftsleistung überschaubar (etwa 0,3 Prozent des BIP).

⁴⁴ Quelle: S&P-Global, Commerzbank-Research.

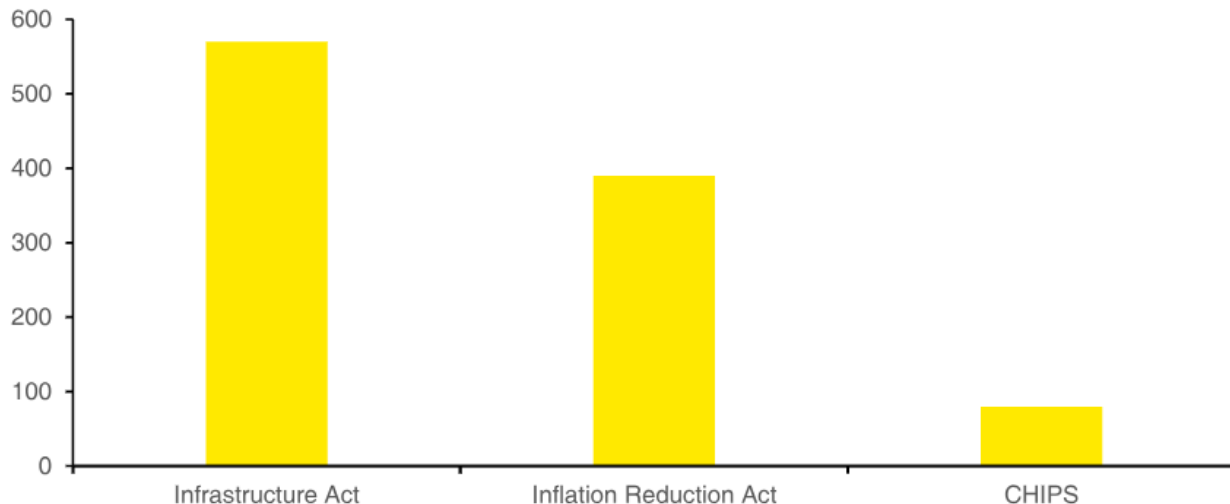


Abbildung 9: Bruttoausgaben bzw. Steuergutschriften für Infrastruktur, Energie/Klimaschutz und Halbleiter, Fiskaljahre 2022-2031, in Mrd. Dollar⁴⁵

Die Erfahrungen mit staatlichen Fördermaßnahmen in der Vergangenheit sind zudem nicht immer ermutigend. Ein Beispiel hierfür ist die umfangreiche Senkung der Unternehmenssteuern im Jahr 2017, die bislang noch keinen massiven Anstieg ausländischer Direktinvestitionen ausgelöst hat. Die entsprechenden Befürchtungen gerade europäischer Politiker haben sich bisher also nicht erfüllt.

Standortentscheidungen hängen nicht allein von Subventionen oder niedrigen Steuern ab. Dies zeigt ein Blick auf die ausländischen Direktinvestitionen, die in den letzten Jahren in die USA geflossen sind. Diese beliefen sich 2021 zwar auf beträchtliche 333 Mrd. Dollar (15 Prozent des BIP); der weit überwiegende Teil davon entfiel allerdings auf die Übernahme bestehender US-Unternehmen. Für den Aufbau neuer Betriebe auf der „grünen Wiese“ bzw. zur Erweiterung bestehender Werke wurden deutlich geringere Beträge ausgegeben. So wurden 2021 gerade einmal entsprechende Projekte mit einem Gesamtvolumen von 15,6 Mrd. Dollar in Angriff genommen (zum Vergleich: Die gesamten Nettoinvestitionen in den USA beliefen sich 2021 auf fast 1.000 Mrd. Dollar). Hier ist in den letzten Jahren ein eher rückläufiger Trend zu beobachten (Chart unten). Bei energieintensiven Produktionen oder bei Autobatterien ist zwar durchaus eine gewisse Investitionsumlenkung in die USA zu erwarten. Ob dies gesamtwirtschaftlich ins Gewicht fällt, ist allerdings noch nicht klar.

Die regenerative Energieerzeugung erhält durch die verstärkte Förderung sicherlich noch mehr Rückenwind. Der Vormarsch der Erneuerbaren ist allerdings keineswegs eine neue Entwicklung, sondern seit mehreren Jahren ohnehin im Gang. Die USA dürften im Vergleich mit Europa wohl dauerhaft in den Vorzug „billiger“ Energie kommen. Bei Erdgas und Öl ist dieser Vorteil bereits etabliert, und bei erneuerbaren Energien haben die USA erhebliche Standortvorteile: viel Platz, viel Wind, viel Sonne. Der Inflation Reduction Act verstärkt allenfalls die ohnehin vorhandenen Vorteile der USA in diesem Bereich.

⁴⁵ Quelle: CBO, CRFB, Commerzbank-Research.

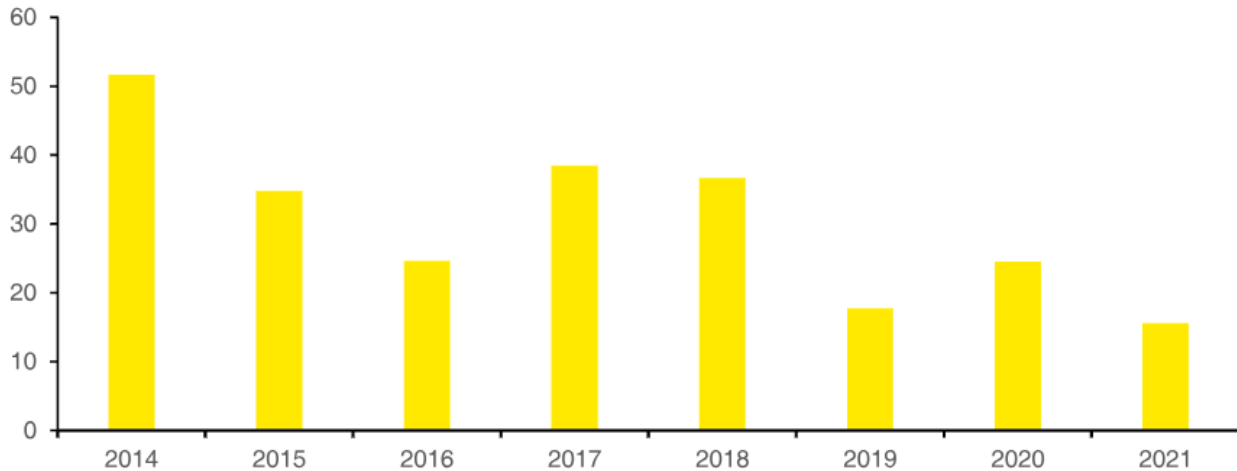


Abbildung 10: Ausländische Direktinvestitionen zum Aufbau neuer US-Betriebe oder zur Erweiterung bestehender, im jeweiligen Jahr insgesamt angekündigte Investitionen bis zu Projektfertigstellung in Mrd. Dollar⁴⁶

3.4 China

Die chinesische Wirtschaft hat im dritten Quartal gegenüber dem Vorquartal um 1,3 Prozent (4,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr) zugelegt, nach 0,5 Prozent im zweiten Quartal. Das Wachstum wurde weitgehend vom Konsum getragen, die Haushalte brauchten dazu einen Teil ihrer Ersparnisse auf. Insgesamt nahm das reale Bruttoinlandsprodukt in den ersten drei Quartalen um 5,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu. Das weckt Hoffnung, dass das Wachstum in diesem Jahr das offizielle Ziel von rund 5 Prozent erreichen könnte. In der Tat wird nun für China ein Wirtschaftswachstum von 5,1 Prozent prognostiziert.

Trotz des unerwartet starken Wachstums im dritten Quartal ist Chinas Wirtschaft aber wohl noch nicht über den Berg. Die Probleme am Immobilienmarkt, die hohe Verschuldung der lokalen Regierungen, die langsame Erholung des Privatsektors und die schwache Auslandsnachfrage werden das Wachstum auch 2024 bremsen. Dagegen dürfte sich die Erholung der Konsumausgaben fortsetzen, wenn auch in einem moderaten Tempo.

Die holprige Erholung der Wirtschaft erhöht den Druck auf die Regierung, das Wachstum mit weiteren staatlichen Maßnahmen anzukurbeln. Die Regierung plant jetzt mit einem Defizit von 3,8 Prozent für 2023; ursprünglich waren nur 3,0 Prozent veranschlagt. Dies dürfte der chinesischen Wirtschaft Ende dieses Jahres und Anfang 2024 einen Schub verleihen. Die PBoC wird wohl weiterhin ausreichend Liquidität zur Verfügung stellen, um den Finanzierungsbedarf von Bauträgern zu decken und um die lokalen Regierungen bei der Lösung ihrer Schuldenprobleme zu unterstützen. Insgesamt ist aber weiterhin nur mit gezielten und im Vergleich zu früheren Stimulierungsprogrammen bescheidenen Maßnahmen zu rechnen. Prognostiziert wird, dass die chinesische Wirtschaft 2024 nur um 4 Prozent wächst.

⁴⁶ Quelle: BEA, Commerzbank-Research.

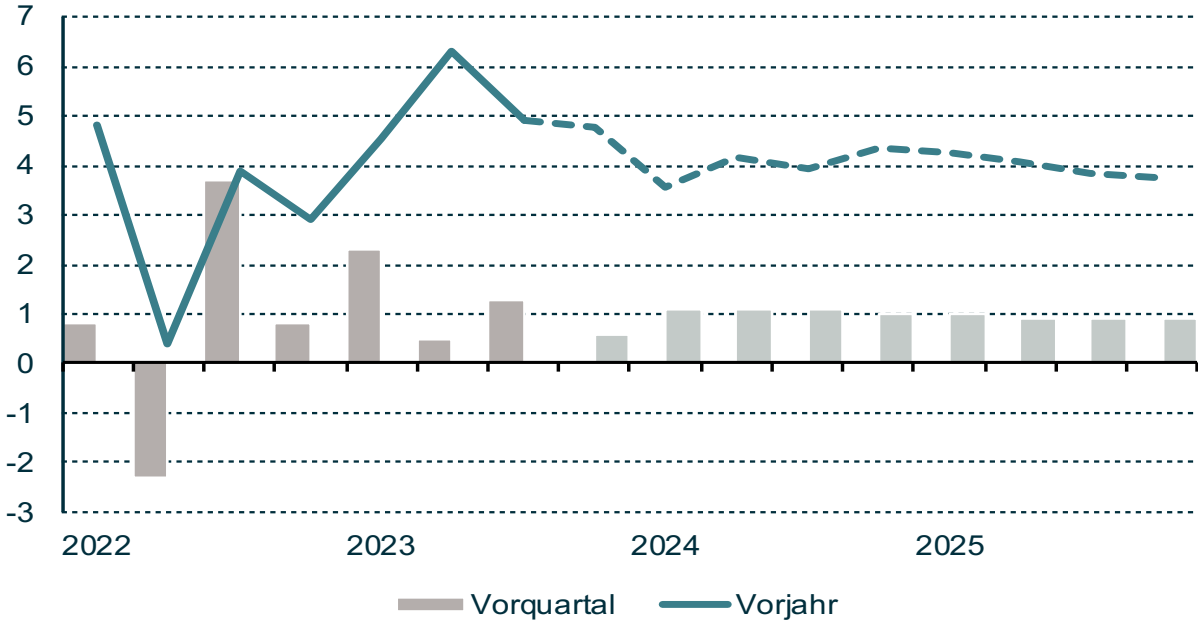


Abbildung 11: Bruttoinlandsprodukt, real, Veränderung gegenüber Vorquartal und Vorjahr in Prozent, saisonbereinigt, ab 4. Vierteljahr 2023 Prognose⁴⁷

⁴⁷ Quelle: National Bureau of Statistics, Commerzbank-Research.

4 Hochrechnung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2023 und eine Prognose für das Jahr 2024 in der Zusammenfassung

Christian Kille und Markus Meißner

Mit der Erfahrung der letzten Jahre, die geprägt waren von Unsicherheiten und hoher Dynamik in den wirtschaftlichen Entwicklungen, haben wir das Modell zur Erstellung der Prognose deutlich überarbeitet. Der maßgebliche Treiber für diese Anpassung war die Erkenntnis, dass seit einigen Jahren eine Entkopplung der realen und nominalen Veränderungen stattfindet. Die Notwendigkeit bestand vorher noch nicht, da die Inflationsraten insgesamt und auch in der Logistik relativ niedrig waren, womit eine Quantifizierung des realen Wachstums in den bekannten Top-100-Studien nicht angestrebt wurde und interessanterweise auch weiterhin nicht vorgenommen wird.⁴⁸ Wir sehen den Bedarf für eine getrennte Ausweisung der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs in Form einer realen und einer nominalen Prognose.

Aus diesem Grund wurde das Modell modernisiert und an die neuen Anforderungen angepasst. Bevor die Ergebnisse dargelegt werden, erfolgt in Abschnitt 4.1 eine Erläuterung des Modells, um die Transparenz bei der Vorgehensweise zu wahren.

4.1 Erläuterung der Vorgehensweise mit Schwerpunkt auf dem überarbeiteten Modell

Grundsätzlich bleibt die Vorgehensweise der Initiative zur Prognose der Entwicklung der Logistik in Deutschland unverändert. Die Generierung der Prognose basiert auf zwei Säulen, um der Komplexität und Vielschichtigkeit unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu entsprechen:

Die erste Säule entwickelt eine Prognose basierend auf einem analytischen Modell (siehe Abbildung 12). In dieses Modell fließen zunächst die unterschiedlichen Einschätzungen der Institutionen und aus Publikationen ein,⁴⁹ die Prognosen zu relevanten Kennzahlen veröffentlichen. Für eine Prognose der Entwicklung der Logistik im Folgejahr (in diesem Fall für 2024) gemäß der Logik von Schwemmer/Klaus 2021 (bzw. der Urdee der „Top 100 der Logistik“ von Klaus/Müller-Steinfahrt 1996) werden diese Daten kontinuierlich in das Modell eingepflegt. Dabei werden die in Fußnote 49 genannten Quellen verwendet, um einerseits die Datenbasis zu gewährleisten und andererseits unterschiedliche Szenarien berechnen zu können. Das Ergebnis ist ein rein analytisch hergeleiteter Korridor für eine Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik basierend auf den jeweiligen Daten zu den geringsten und den höchsten Erwartungen. Mit der

⁴⁸ Vgl. dazu die zuletzt vorgelegte Aktualisierung in Form einer Pressemeldung: https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/presse/Pressemitteilungen/2022/221020_Fraunhofer_IIS-SCS_Pressemitteilung_TOP-100_2022.pdf, abgerufen am 10.2.2023.

⁴⁹ Darunter vom Bundesamt für Logistik und Mobilität, Statistisches Bundesamt und von der Bundesagentur für Arbeit, von Finanzinstituten wie der Commerzbank, IKB, KfW, Bundesbank und Allianz, von Forschungsinstituten wie dem ifo Institut, IfW Kiel und RWI, von Verbänden 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 Verkehrs-rundschau, von Unternehmen wie Timocom und Transporeon sowie von Marktforschungsinstituten wie GfK und Statista.

mittlerweile herausfordernden Situation, dass weniger Basisprognosen bereitgestellt werden als bisher,⁵⁰ verschiebt sich das Gewicht der Relevanz auf die zweite Säule.

Das Modell ist schematisch in Abbildung 12 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),⁵¹
- 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 Klein- und mittleren Unternehmen [KMU]) sowie
- nach **Inourced-** und **Outsourced-Anteil**.

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 12 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.

⁵⁰ An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Zahl der Institutionen, die die notwendigen Basisprognosen für das Modell erstellen, seit 2020 deutlich abgenommen hat. Eine Prognose der Produktion einzelner Branchen wird nicht mehr bereitgestellt. Die einzigen Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen kommen aktuell von Verbänden. Die übergeordneten Prognosen für die Gesamtwirtschaft bspw. des Sachverständigenrats können als Orientierung für das Gesamtergebnis der Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik verwendet werden. Die IKB veröffentlicht als einzige Institution eine Abschätzung für die Veränderung der Produktionsleistung, bei der der Effekt der Veränderung des BIP auf die Branchen angegeben wird.

⁵¹ Diese Differenzierung wird in den Top-100-Studien verwendet, zuletzt in Schwemmer/Dürrbeck/Klaus 2020.

2. Die Prognose der nominalen Entwicklung

Die Veränderungen der **Faktorkosten** und **Preise** kommen hier zum Ergebnis der realen Prognose hinzu (siehe Abbildung 12). 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 weiter eingegrenzt.

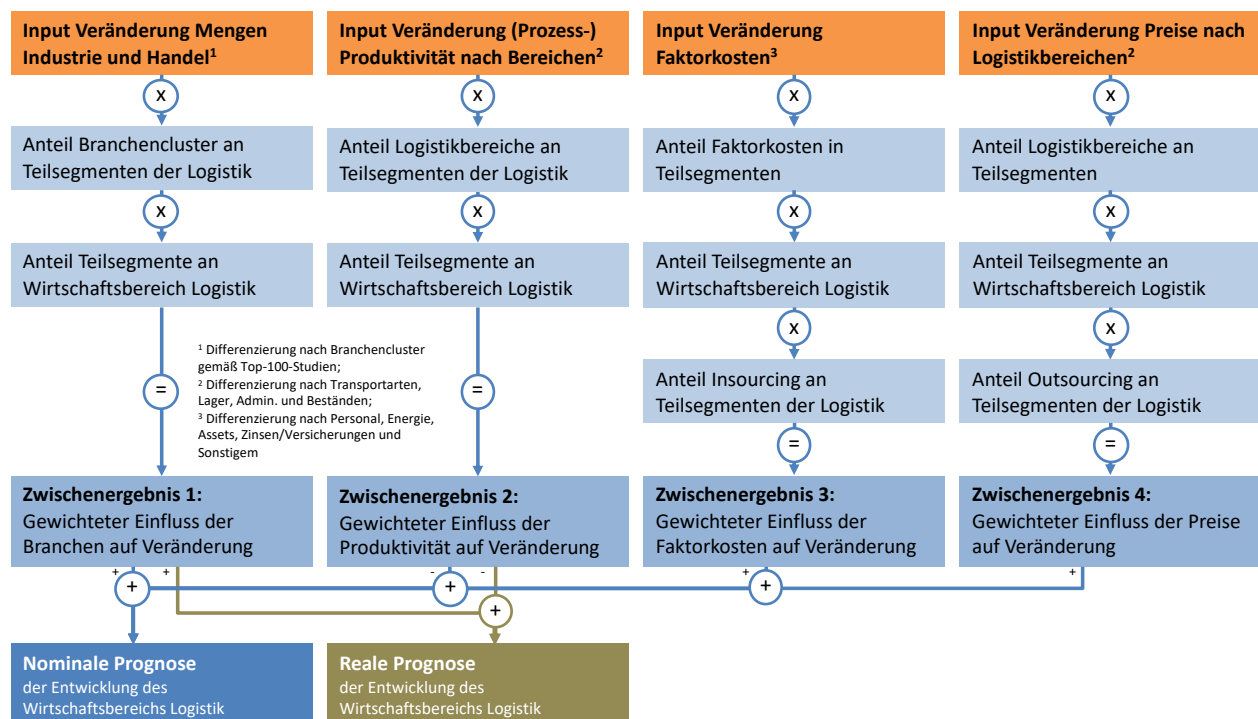


Abbildung 12: Schematische Darstellung des Modells zur Entwicklung einer analytischen Prognose

Die zweite Säule steht für die Interpretation und qualitative Bewertung der Einzelfaktoren durch den Expertenkreis. Hier zeigt sich die Notwendigkeit der breiten Differenzierung in dessen Zusammenstellung. Dies zollt der Charakteristik der Logistik Tribut. Dafür finden jährlich zwei Gipfeltreffen statt:

- Das Treffen im Frühjahr dient der Reflexion der im Vorjahr aufgestellten Prognose. Weiterhin werden die kurz-, mittel- und langfristigen Trends diskutiert und kontinuierlich aktualisiert. Dieses Portfolio dient als Ausgangspunkt für die qualitativen Diskussionen im Herbst.

- Im Zuge des Treffens im Herbst wird die Entwicklung des Folgejahres auf Basis der Ergebnisse der ersten Säule diskutiert. Dabei werden zunächst die potenziellen Veränderungen, möglichen Entwicklungen und zu erwartenden Entscheidungen des kommenden Jahres hinsichtlich ihres Einflusses auf die Entwicklung der Logistik analysiert. Aus diesen Ergebnissen werden die zu erwartenden Veränderungen der einzelnen Inputfaktoren für das Prognosemodell (siehe erste Säule) abgeleitet. Mit den auf dem Herbstgipfel entwickelten Ergebnissen wird die Prognose über die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Folgejahr generiert und mittels der identifizierten Einflussfaktoren qualitativ erläutert.

Die methodische Gestaltung der beiden Treffen wird an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. So stand bspw. im Frühjahr 2023 die Identifikation und Bewertung der aktuellen und zukünftigen Einflussfaktoren auf den Wirtschaftsbereich Logistik im Mittelpunkt.

Die in diesem Bericht zusammengestellten Aussagen beziehen sich auf die folgenden Eingrenzungen:

1. **Die Einflussfaktoren und die daraus resultierenden Effekte beziehen sich auf das Jahr 2024.** Marginale Veränderungen, die erst in mehreren Jahren merklich zum Tragen kommen, werden zu gegebenem Zeitpunkt quantitativ thematisiert. Qualitativ erfolgt deren Bewertung, wodurch diese in den Handlungsempfehlungen abgedeckt sind.
2. **Es wird der gesamte Wirtschaftsbereich Logistik betrachtet.** Deshalb können sich in einzelnen Bereichen der Logistik Effekte ergeben, die von der hier formulierten Gesamtaussage stark abweichen.

Im Folgenden sind die Kernergebnisse zum Verlauf des Jahres 2024 zusammengefasst dargestellt. Detaillierte Beschreibungen zur qualitativen Einschätzung der Lage des Wirtschaftsbereichs Logistik in Deutschland, Handlungsempfehlungen für die Politik zur Wahrung oder zum Ausbau der Positionierung des Standorts sowie mögliche Maßnahmen für Unternehmen zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen sind in Kapitel 6, 7 und 8 zu finden.

4.2 Die aktuelle Hochrechnung für das Jahr 2023 geht von einer realen Abnahme von ca. 2,0 Prozent und einem nominalen Wachstum von ca. 2,5 Prozent aus

Nach den aktuellen Prognosen wird für 2023 mit 0,2 bis 0,6 Prozent Abnahme des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) gerechnet.⁵² Dies reflektiert die schwierige Situation, in der sich die deutsche Wirtschaft befindet. Zwar konnte nach dem Einbruch durch die Corona-Pandemie 2020 eine wirtschaftliche wie auch logistische Erholung im Jahr 2021 einsetzen. Jedoch ist seit dem Ausbruch des Russland-Ukraine-Kriegs ein Rückgang der Lkw-Fahrleistung nach dem Index in Abbildung 13 zu verzeichnen, der sich im vierten Quartal sich weiter beschleunigte. Dies ist ein Hinweis auf das schwierige Umfeld, in dem sich der Wirtschaftsbereich Logistik befindet.

⁵² Vgl. bspw. die Zusammenstellung auf <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/konjunkturprognose-ts-112.html> oder <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/alle-prognosen-fuer-die-konjunktur-in-deutschland-2023-und-2024-tabelle-sachverstaendigenrat/>, abgerufen am 4.12.2023.

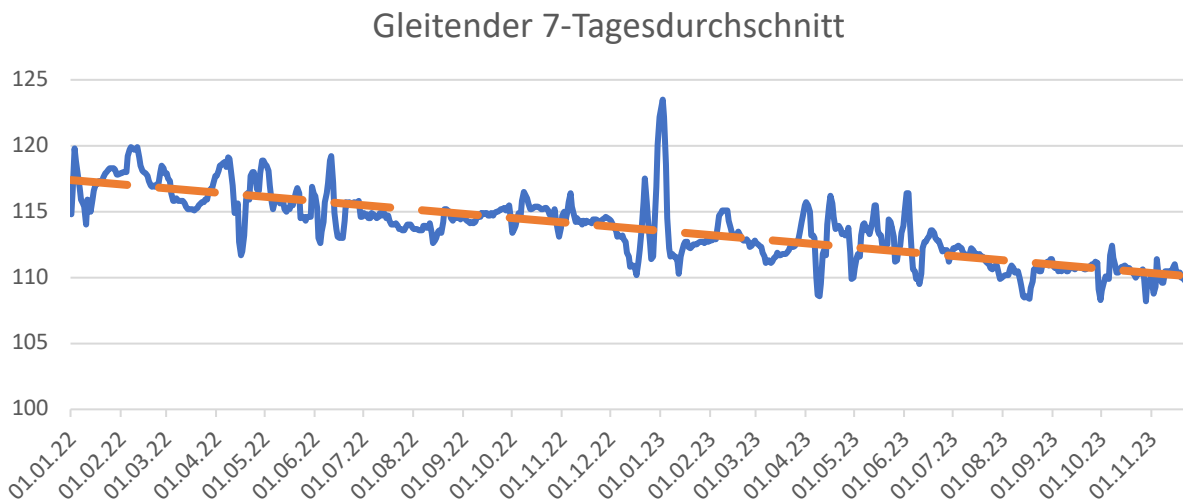


Abbildung 13: Entwicklung des Lkw-Maut-Fahrleistungsindex für 2022 und 2023 mit Trendlinie⁵³

Diese Erkenntnisse führten dazu, dass die Ergebnisse der realen Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für 2023 deutlich nach unten korrigiert werden mussten. So kann aus Sicht des Expertenkreises davon ausgegangen werden, dass entsprechend vielen Indikatoren ein deutlicher Einbruch der realen logistischen Leistung eingetreten ist. Einzig durch die steigenden Kosten wuchs der Wirtschaftsbereich in 2023 leicht.⁵⁴

Die aktuelle Mittelfristprognose des Bundesamtes für Logistik und Mobilität (BALM), die die Entwicklung des Transportaufkommens nach Tonnen und der Transportleistung nach Tonnenkilometern regelmäßig bewertet, zeigt für das Transportaufkommen und die Transportleistung in 2023 eine deutliche Abnahme von 5,9 bzw. 5,8 Prozent (siehe Abbildung 16).⁵⁵ Diese Transportabnahme konnte durch höhere Faktorkosten (siehe Abschnitt 4.3.3) und daraus resultierende höhere Preise (siehe Abschnitt 4.3.4) monetär gedämpft werden. Hinzu kam die höhere Nachfrage nach Lager- und Mehrwertleistungen, die zumindest hinsichtlich des in unserem Bericht relevanten Eurovolumens diesen starken Einbruch bei der Transportmenge kompensieren konnte. Es ist möglich, dass die Entwicklung in 2023 auch monetär deutlicher abgenommen hat als aktuell mit -2,0 Prozent eingeschätzt. Jedoch deuten die aktuellen Daten nicht darauf hin. Nach den aktuellen Daten des HDE ist zwar der Umsatz im Einzelhandel real um rund 4,0 Prozent gefallen – auch online (siehe Abbildung 14). Dies spiegelt jedoch nicht die Mengenentwicklung wider. Es deutet auf Sparsamkeit der Privathaushalte hin.

Dass der Einbruch in 2023 nicht noch stärker ausgefallen ist, hängt mit der Automobilindustrie zusammen, die ein gutes Jahr im Vergleich zu den Jahren davor verzeichnen konnte (siehe Abbildung 15). Dies hat den starken Einbruch der energieintensiven Chemieindustrie und die relativ gute Entwicklung durch den verhältnismäßig stabileren Export im Maschinenbau kompensiert.

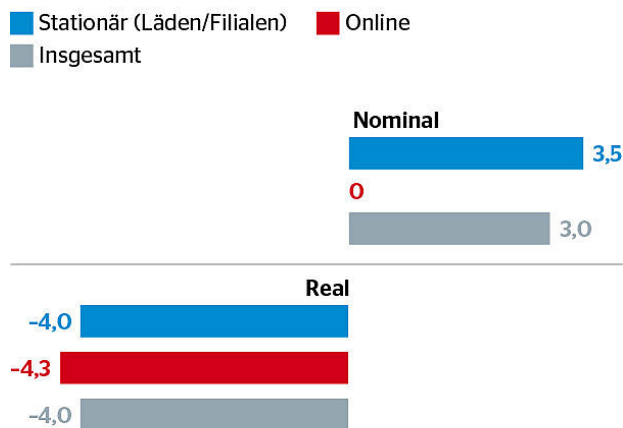
⁵³ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Tabellen/Lkw-Maut-Fahrleistungsindex-Daten.html>, abgerufen am 25. Januar 2023.

⁵⁴ An dieser Stelle muss abermals darauf hingewiesen werden, dass die Messung des Wirtschaftsbereichs Logistik für das Jahr 2023 erst im Herbst 2024 veröffentlicht wird und diese nur einen nominalen Wert widerspiegelt.

⁵⁵ Vgl. Intraplan Consult 2023, S. 3.

Wachstum nur über höhere Preise

Umsatz im Einzelhandel 2023, Veränderung zum Vorjahr in Prozent

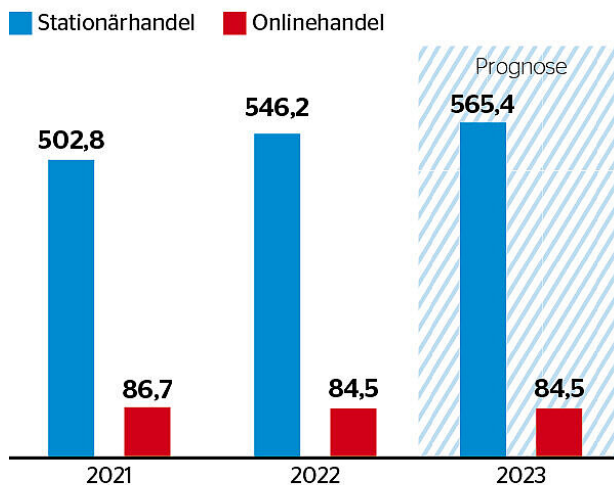


Quelle: HDE / Grafik: DVZ

Abbildung 14: Entwicklungen im Einzelhandel

E-Commerce ohne Impulse

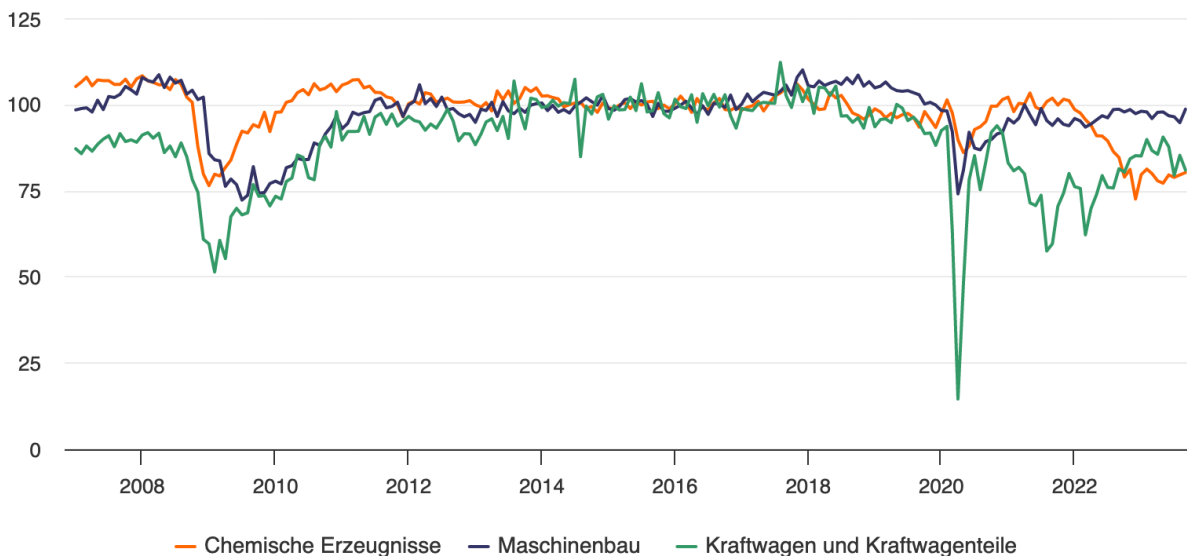
Einzelhandelsumsatz in Deutschland in Mrd. EUR*



* ohne Umsatzsteuer; Quelle: HDE / Grafik: DVZ

Produktion in Branchen des Produzierenden Gewerbes

Volumenindex, 2015 = 100, preis-, kalender- und saisonbereinigt



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis)

Abbildung 15: Entwicklungen im Produzierenden Gewerbe

Die Hochrechnung des Expertenkreises für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2023 beläuft sich korrigiert auf ca. -2,0 Prozent real bzw. ca. +2,5 Prozent nominal.

4.3 Die weiterhin unsichere Prognose für das Jahr 2024 beläuft sich auf ca. -3,5 Prozent real und ca. +0,8 Prozent nominal

Gemäß dem Prognosemodell in Abbildung 12 werden im Weiteren die vier Input-Faktoren „Mengen“ und „Produktivität“ als (maßgeblich für die reale Veränderung) sowie „Faktorkosten“ und „Preise“ (notwendig für die Prognose der nominalen Veränderung) beschrieben. Dabei werden die Erkenntnisse des Expertenkreises stichpunktartig zusammengefasst und im Anschluss mit Indikatoren unterlegt.

4.3.1 Entwicklung der Mengen in Schlüsselbereichen der Nachfrage für das Jahr 2024

Zusammenfassung:

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

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

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

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

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

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

Einzig die **Elektronikbranche** verspricht positive Impulse.

Die Mittelfristprognose des BALM erwartet eine Erholung bei Transportaufkommen und Transportleistung (siehe Abbildung 16). So soll nach einem deutlichen Einbruch in 2023 das Transportaufkommen um 1,6 Prozent, die Transportleistung um 3,5 Prozent zulegen. Nach den deutlichen Einbrüchen im Vorjahr wird das Jahr nach diesen Prognosen das Mengenniveau des Jahres 2015 erreichen. An dieser Zahl ist bereits zu erkennen, dass die Transportleistung in der Logistik an Stellenwert verloren haben muss. Der Anteil der Logistikleistungen jenseits des Transports hat dazu geführt, dass in 2022 noch ein Wachstum im Wirtschaftsbereich Logistik generiert wurde – das Transportaufkommen war bereits zu diesem Zeitpunkt im Trend abnehmend. So ist die Nachfrage nach Lager- und logistischen Mehrwertleistungen wie auch Managementaufgaben in den letzten Jahren stetig gewachsen, da sich die Komplexität im Handling und im Steuern und Planen von Logistikketten kontinuierlich gesteigert hat. Die Logistik hat sich demzufolge immer mehr in Bereiche entwickelt, in denen eine höhere Wertschöpfung und aufwändigere Prozesse zu finden sind, die nur mithilfe von modernen digitalisierten Prozessen und Systemen wirtschaftlich abgebildet werden können. Die Kunden dafür sind Industrie-, Bau- und Handelsunternehmen.

	Mio. t bzw. Mrd. tkm							Veränderung in %				
								p.a.				Insg.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	22/21	23/22	24/23	25/24	25/19
Transportaufkommen												
Straßenv. ²⁾	3758,7	3656,7	3687,2	3642,6	3423,5	3482,5	3533,9	-1,2	-6,0	1,7	1,5	-6,0
Eisenbahnv. ³⁾	390,8	358,8	387,7	389,1	371,7	378,3	381,7	0,4	-4,5	1,8	0,9	-2,3
- dar.: Komb.V.	109,5	104,5	114,4	116,8	109,6	112,5	115,4	2,1	-6,2	2,6	2,5	5,3
Binnenschiff.	205,1	188,0	195,1	182,4	173,5	175,0	174,5	-6,5	-4,9	0,9	-0,3	-14,9
Rohrleitungen ⁴⁾	85,1	81,7	79,6	86,7	79,3	77,9	76,5	8,9	-8,6	-1,8	-1,7	-10,1
Luftfracht ⁵⁾	4,8	4,6	5,4	5,0	4,7	4,8	5,1	-6,7	-6,7	3,7	4,5	6,1
Insgesamt	4444,4	4289,9	4355,0	4305,8	4052,6	4118,4	4171,7	-1,1	-5,9	1,6	1,3	-6,1
Seeverkehr ⁶⁾	290,2	272,1	284,8	274,9	265,3	270,8	273,6	-3,5	-3,5	2,1	1,1	-5,7
Transportleistung¹⁾												
Straßenv. ²⁾	498,6	487,4	505,7	503,1	481,9	492,9	502,2	-0,5	-4,2	2,3	1,9	0,7
Eisenbahnv. ³⁾	129,2	119,8	131,0	132,6	126,5	129,2	131,1	1,2	-4,6	2,1	1,5	1,5
- dar.: Komb.V.	56,5	54,3	59,0	60,7	57,4	59,2	60,9	3,0	-5,5	3,1	3,0	7,7
Binnenschiff.	50,9	46,3	48,2	44,1	41,6	42,1	42,1	-8,5	-5,7	1,2	0,1	-17,3
Rohrleitungen ⁴⁾	17,6	16,7	15,7	17,7	17,4	17,1	16,8	12,6	-1,7	-1,8	-1,7	-4,7
Luftfracht ⁵⁾	1,6	1,5	1,8	1,6	1,5	1,6	1,6	-8,7	-5,8	3,5	2,3	2,6
Insgesamt	698,0	671,8	702,4	699,1	668,9	682,9	693,9	-0,5	-4,3	2,1	1,6	-0,6
1) Innerhalb Deutschlands 2) Einschl. Kabotageverkehr ausländischer Fahrzeuge in Deutschland 3) Einschl. Behältergewichte im kombinierten Verkehr, einschl. der Verkehre, die nicht in der Eisenbahnverkehrsstatistik (Fachserie 8, Reihe 2) und den Querschnittspublikationen ("Verkehr aktuell" und "Verkehr im Überblick"), sondern nur in der Betriebsdatenstatistik (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

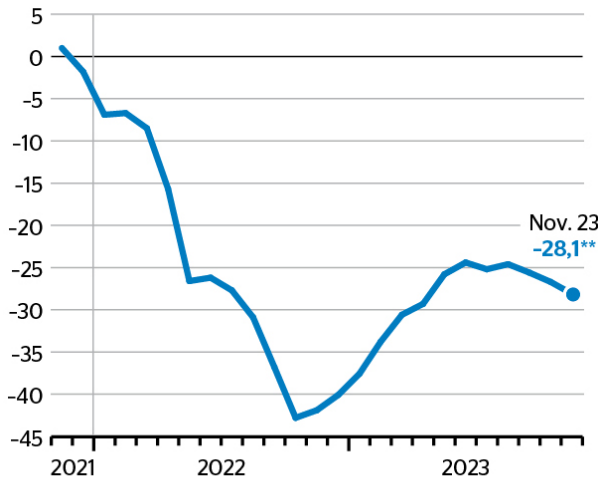
Abbildung 16: Die gleitende Mittelfristprognose Ausgabe September 2023⁵⁶

Im Einzelhandel lässt die Erholung des Konsumklimas noch etwas auf sich warten (siehe Abbildung 17), auch wenn wie in der Zusammenfassung damit zu rechnen ist. Jedoch sind die Lager des Einzelhandels voll (siehe Abbildung 17), wodurch der zunehmende Umschlag von Waren und das Nachordern begründet werden könnten. Dies deutet nicht darauf hin, dass die Nachfrage nach aufwändigeren Leistungen im ersten Halbjahr 2024 zunehmen wird. Im Einzelhandel kann dementsprechend nur auf eine auflebende Nachfrage im zweiten Halbjahr 2024 gehofft werden, wenn die höheren Lohnabschlüsse gepaart mit einem größeren Vertrauen in die Zukunft zu einem besseren Konsumklima führen.

⁵⁶ Intraplan Consult 2023, S. 3.

Kauflaune kehrt nicht zurück

Konsumklima-Index für Deutschland*



* bezogen auf alle privaten Ausgaben, auch Miete, Reisen etc., ** Prognose
Quelle: GfK / Grafik: DVZ

Volle Lager

Einschätzung zu Warenbeständen im Einzelhandel, Saldowerte*

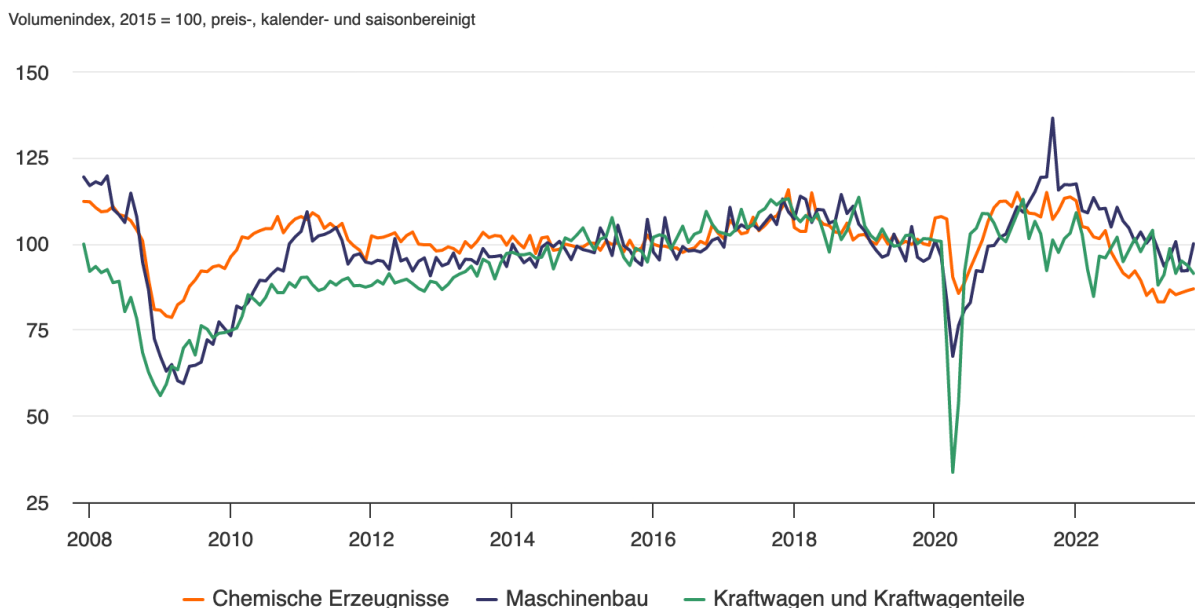


* Differenz der Anteile der Antworten zu groß/zu klein
Quelle: Ifo Konjunkturumfragen / Grafik: DVZ

Abbildung 17: Konsumklima und Warenbestände im Einzelhandel

Ähnlich wie im Handel der Warenbestand und das Konsumklima Indikatoren für die zukünftige Entwicklung der Nachfrage nach Logistikleistungen sind, sind die Auftragseingänge ein wichtiger für die Logistknachfrage der Industrie. So spielt diese Kennzahl nicht nur für die Produktionsplanung eine wichtige Rolle, sondern auch für die Logistikplanung. Die Logistik ist eine abgeleitete Funktion und damit abhängig von der Nachfrage der Industrieunternehmen. In den letzten beiden Jahren 2022 und 2023 haben die Unternehmen in Deutschland von den immer noch vollen Auftragsbüchern profitiert, die sich auch durch Produktionsverzögerungen aufgrund der Engpasssituation ergeben hatten. Da derzeit die Auftragseingänge deutlich ins Stocken geraten sind (siehe Abbildung 18), ist in 2024 mit einer geringeren Nachfrage nach Logistikleistungen zu rechnen. Darauf deuten auch die ifo-Konjunkturumfragen hin (siehe Abbildung 19). Insbesondere die energieintensiven Branchen wie die Chemie- und die metallherstellende und -verarbeitende Industrie sind davon betroffen. Deren Anforderungen an die Logistik sind deutlich höher als die an andere Branchen, weswegen diese Flaute eine überdurchschnittliche Wirkung auf die Logistknachfrage hat. Hinzu kommen die tendenziell zunehmenden Wettbewerbsnachteile Deutschlands durch die weiterhin hohen Energiekosten, die Subventionspolitik anderer Länder (insbesondere der USA, wie es bereits in Abschnitt 3.3 erläutert wurde) und die Schwäche wichtiger Handelspartner, darunter insbesondere China. Welche Effekte die aktuelle Haushaltskrise der Regierung und die Spannungen in Nahost haben werden, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehbar. Die Unsicherheit über Förderprogramme und Subventionen lässt die Unternehmen abwarten und unterstreicht die pessimistische Aussicht für die Entwicklung in 2024.

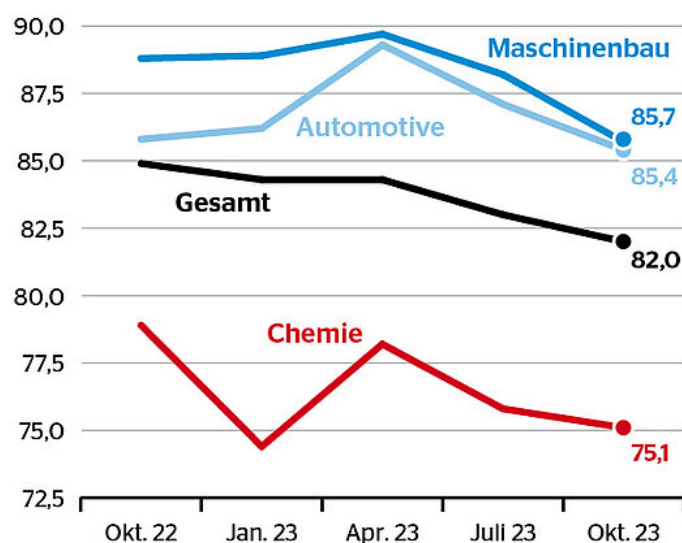
Auftragseingang in Branchen des Verarbeitenden Gewerbes



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis)

Abbildung 18: Auftragseingänge im Verarbeitenden Gewerbe

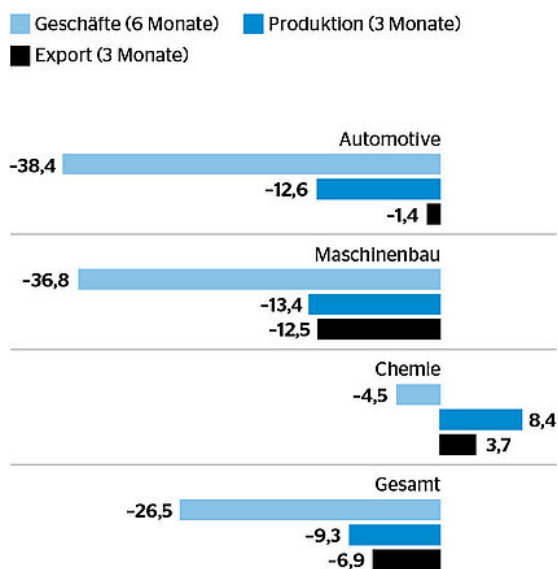
Kapazitätsauslastung sinkt Nutzungsgrad der Produktionsanlagen in Prozent



Quelle: Ifo Konjunkturumfragen / Grafik: DVZ

Abbildung 19: Ausgewählte Ergebnisse der ifo-Konjunkturumfragen

Mauere Nachfrage nach Maschinen Erwartungen von Industriefirmen im Oktober, Saldowerte*



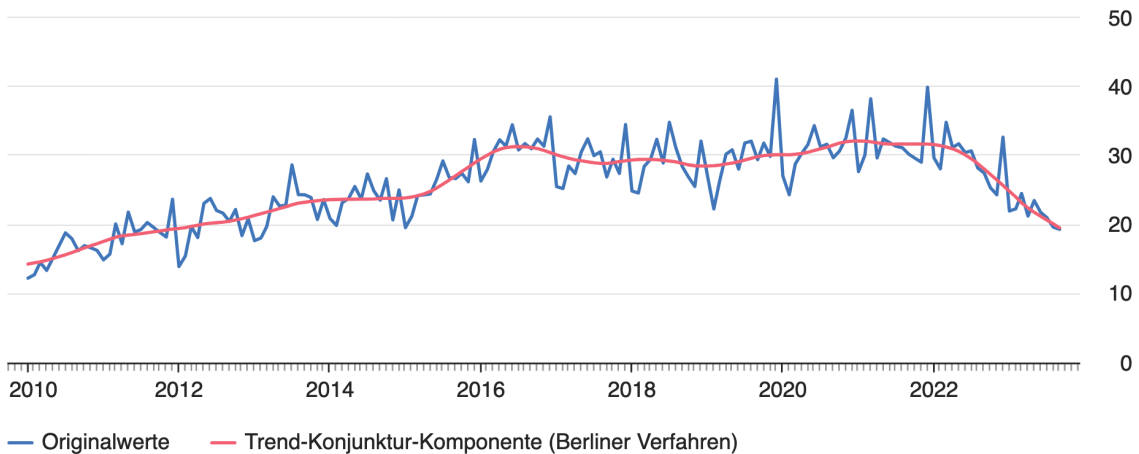
* Differenz der Prozentanteile der Antworten günstiger/ungünstiger bzw. nimmt zu/nimmt ab; Quelle: Ifo Konjunkturumfragen / Grafik: DVZ

In manchen Krisenjahren seit 2000 hatte zumindest die Bauindustrie eine stützende Wirkung auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Mit der Abkehr von der Niedrigzinspolitik, der zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Textes (Redaktionsschluss 31.12.2023) noch unklaren Situation der Investitionsfähigkeit des Staates und der Unsicherheit über die politischen Rahmenbedingungen zeigt der Verlauf der Genehmigungen von Bauprojekten stetig abwärts. Zur Verdeutlichung: Wurden in den Jahren vor 2023 noch um die 20.000 Gebäude und Baumaßnahmen pro Monat

genehmigt, lag diese Kennzahl in 2023 bei um die 14.000 – ein Einbruch um 25 Prozent. Noch längerfristiger als die Auftragseingänge in den meisten Industrien wirkt dieser Indikator in der Bauwirtschaft (siehe Abbildung 20). Baugenehmigungen haben einen Vorlauf von mehreren Monaten, sodass auch eine Erholung zu Beginn des Jahres 2024 zu keinem Impuls in diesem Wirtschaftssegment führen würde. Entsprechend wird dies auch bei wachsenden Aufträgen in 2024 vor dem Hintergrund der Planungs- und Bewilligungszeiten erst in 2025 einen Effekt haben. Aber auch mit einem Boom kann nicht gerechnet werden, da das Verhältnis von Preisen für Wohnimmobilien zu Baupreisen ein mit der Finanzkrise 2008 bis 2010 vergleichbares Tief erreicht hat (siehe Abbildung 21). Ein Anreiz für Immobilienentwickler ist damit aktuell nicht gegeben. Dies zeigt sich auch daran, dass die Stornierungen von Aufträgen seit Januar 2023 weiter zunehmen, was den Ausblick auf 2024 für die logistischen Leistungen für die Baubranche weiter eintrübt (siehe Abbildung 21).

Monatlich genehmigte Wohnungen

Wohn- und Nichtwohngebäude, in Tausend



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Abbildung 20: Entwicklung der Baugenehmigungen gesamt

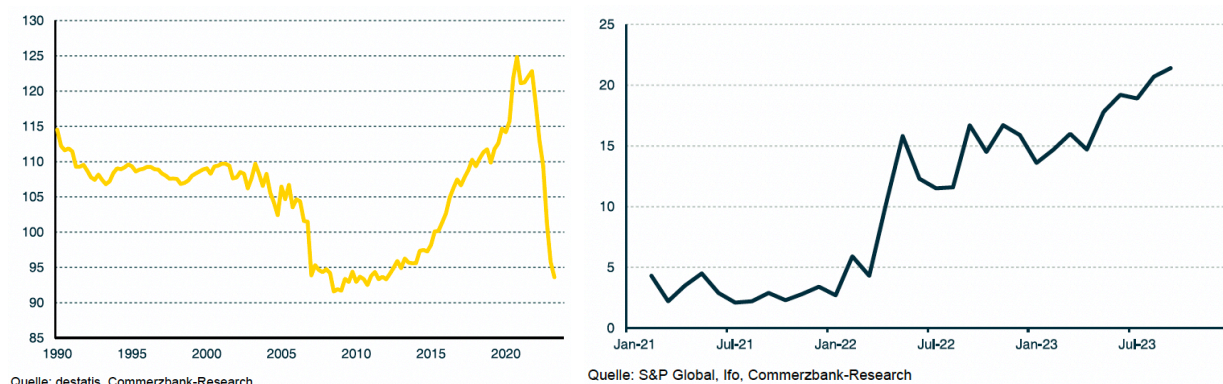


Abbildung 21: Verhältnis von Preisen für Wohnimmobilien zu Baupreisen und Stornierungen von Aufträgen im Bau

Nach den derzeitig niedrigen Auftragseingängen ist mit weniger Volumen zu rechnen, da die Auftragsbestände in einigen Branchen wie dem Maschinenbau und der Automobilindustrie in 2023 noch relativ hoch waren und zumindest in der Distributionslogistik zu einem relevanten Volumen führten.

Die aktuelle Beurteilung des Auftragsbestands im Verarbeitenden Gewerbe ist weiterhin deutlich im „roten Bereich“ mit fallender Tendenz in den wichtigen Wirtschaftszweigen Maschinenbau (siehe Abbildung 22 mit einem Indikator für die Mengenentwicklung) und Automobil (siehe Abbildung 23 für die Gesamtbeurteilung). Beide Branchen haben mit Herausforderungen zu kämpfen: Der Maschinenbau ist mit einer niedrigen Investitionsbereitschaft weltweit und insbesondere in der schwächelnden Industrie in China konfrontiert (siehe Abschnitt 3.4). Die Automobilindustrie verliert die staatliche Förderung von E-Fahrzeugen als Stütze der Nachfrage in Deutschland.⁵⁷ Auch dies ist ein Indiz für ein schwereres Jahr 2024.

Dieser geringe Auftragsbestand wird in 2024 in deutlich weniger Beschaffungs- und damit auch weniger Distributionslogistik resultieren. Darauf deutet auch der Kiel Trade Indicator hin, der einen deutlich rückläufigen Import für Deutschland und auch China, einen der wichtigsten außereuropäischen Handelspartner Deutschlands, zeigt.⁵⁸

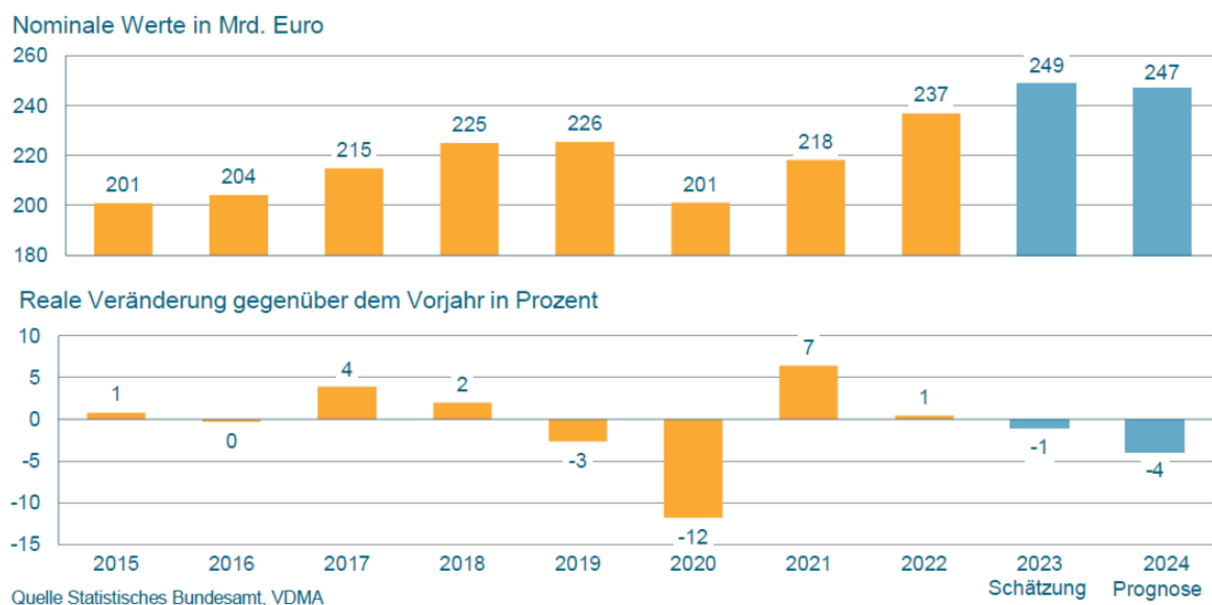


Abbildung 22: Prognose des VDMA zur Entwicklung des realen Produktionswertes im Maschinenbau

⁵⁷ Siehe <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2023/12/20231216-umweltbonus-endet-mit-ablauf-des-17-dezember-2023.html>, abgerufen am 18.12.2023.

⁵⁸ Vgl. <https://www.ifw-kiel.de/de/themendossiers/internationaler-handel/kiel-trade-indicator/>, abgerufen am 17.1.2024.

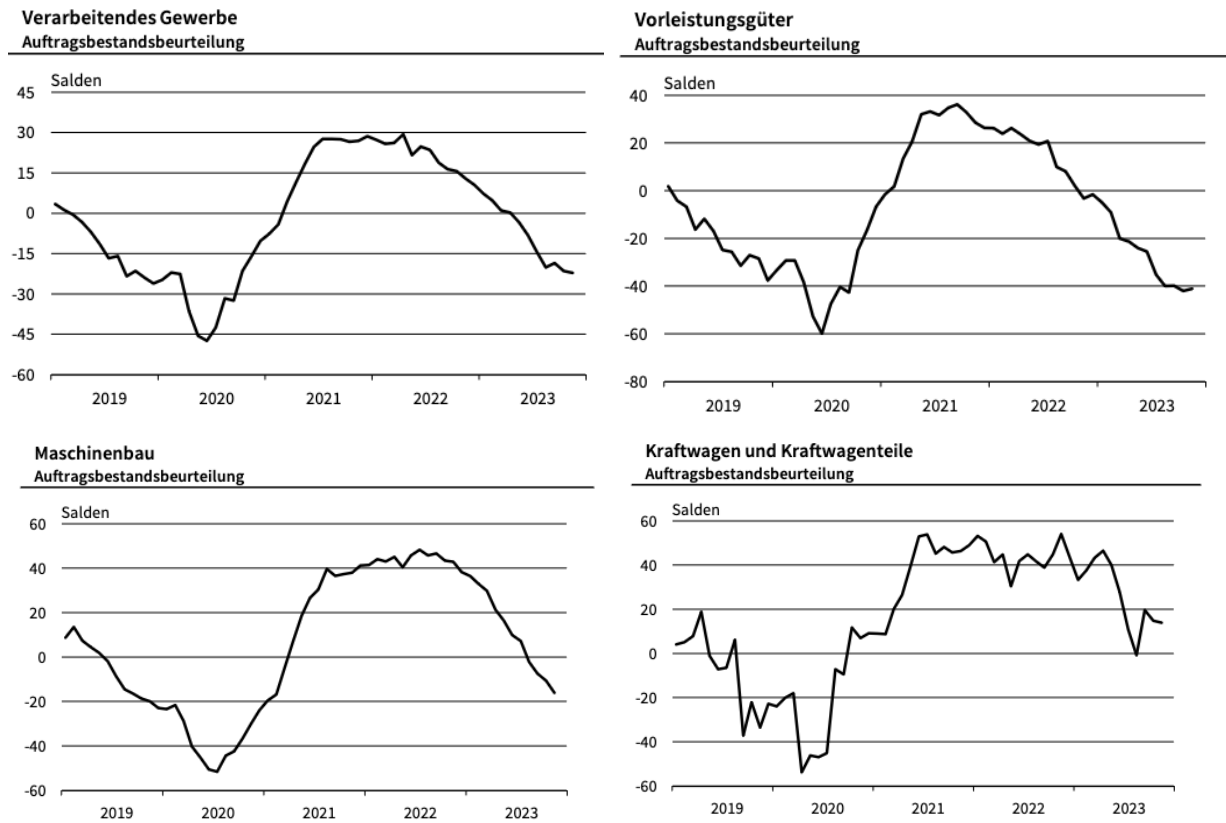


Abbildung 23: ifo Konjunkturperspektiven November 2023

In Summe kann entsprechend nicht damit gerechnet werden, dass die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen in 2024 eine positive Entwicklung aufzeigt und damit zu Wachstum führen wird. Auch der Expertenkreis schließt sich der Prognose einer schwachen Logistikknachfrage an. Die Entwicklungen einiger Indikatoren wie dem KfW-ifo-Mittelstandsbarometers (eher positiv) oder die ifo-Konjunkturumfragen (aktuell eher negativer) zeigen ein ambivalentes Bild und verdeutlichen die Unsicherheit der Unternehmen.

4.3.2 Entwicklung der Produktivität in 2024

Zusammenfassung:

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

Zusätzlich zu der tendenziell sinkenden Nachfrage wirkt die von den nachfragenden Unternehmen erwartete Produktivitätssteigerung negativ auf das reale Wachstum. Insbesondere sollen dadurch die wachsenden Kosten kompensiert werden. Preis- bzw. kostenbereinigt, was der realen Entwicklung entspricht, bedeutet dies eine größere Leistung bei geringerem Aufwand.

In der Logistik bedeutet dies, dass die Kapazitäten bspw. im Transport besser ausgelastet oder die Prozesse bspw. in der Planung automatisiert werden. Dies führt dazu, dass in Kombination mit der weiter zu erwartenden angespannten Lage bei Industrie und Handel ein starker realer Einbruch für den Wirtschaftsbereich Logistik wahrscheinlich ist, auch wenn für das reale BIP wie nach den aktuellen Prognosen ein leichtes Plus in 2024 erwartet wird.

4.3.3 Entwicklung der Faktorkosten in 2024

Zusammenfassung:

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

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

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

Einer der größten Treiber bei der Kostenentwicklung stellt die Mauterhöhung dar. Aufgrund des hohen Anteils der Transportleistungen und dort des Straßengüterverkehrs am Wirtschaftsbereich Logistik sind in Summe merkliche Zuwächse zu erwarten. Hinzu kommen die weiterhin wachsenden Ausgaben für Personalbindung und -akquisition. Auch wenn insbesondere im Lagerbereich die Engpässe weniger werden, bleibt der Mangel an Fahrpersonal bestehen (siehe Abbildung 24). Hinzu kommen Lohnsteigerungen, die aus Tarifverträgen und zusätzlichen Forderungen der Mitarbeitenden resultieren.

Wie sich die Treibstoff- und Energiekosten entwickeln werden, hängt von der Situation im Nahen Osten ab. Nach den aktuellen Einschätzungen wird mit keiner Eskalation und damit einem höheren Niveau als in 2023 gerechnet. Diese Unsicherheit ist ein Grund für den schlussendlichen Korridor für die Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik.

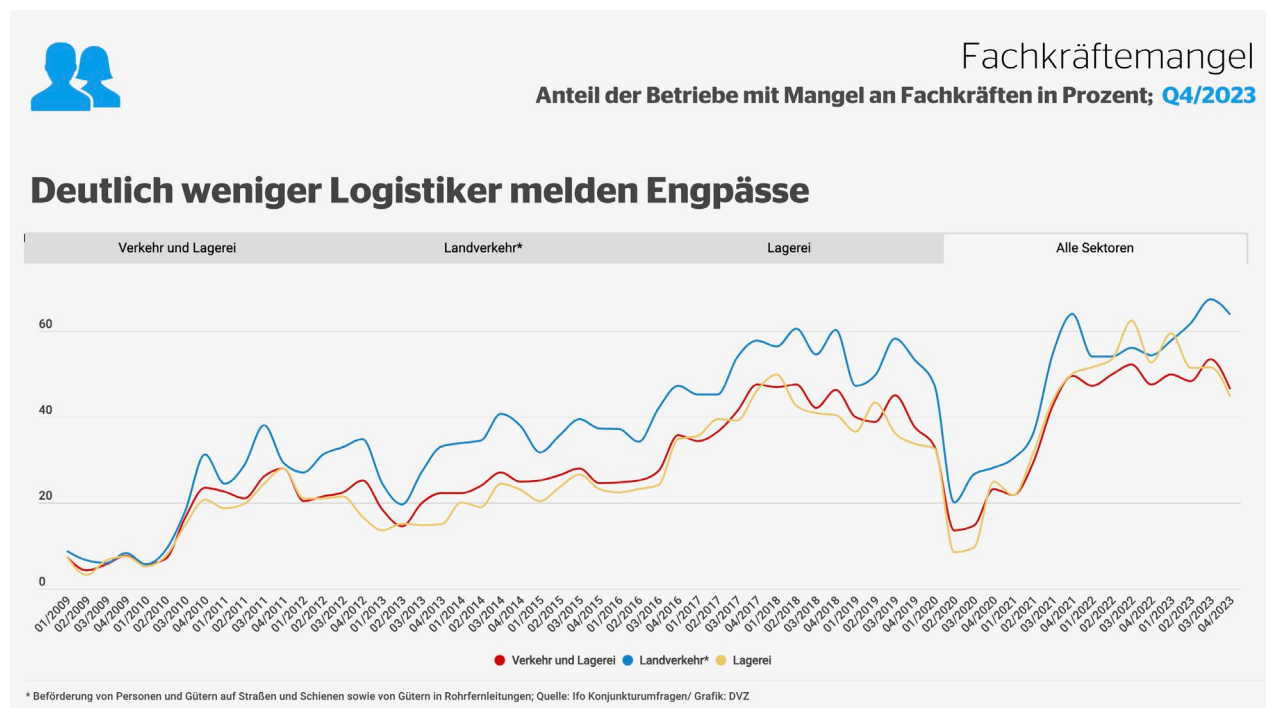


Abbildung 24: Fachkräftemangel im Wirtschaftsbereich Logistik

Im Bereich der Logistikimmobilien wurden und werden weniger Projekte spekulativ entwickelt. Dies führt dazu, dass die verfügbare Zahl an modernen Lagerstandorten geringer wird. Gekoppelt mit den höheren Zinsen und Baukosten ist eine deutliche Zunahme der Kosten in diesem Bereich zu erwarten. Da die Bestände noch hoch sind (siehe Abbildung 17), ist mit keinem ausgeprägten Preiswettbewerb zu rechnen. Jedoch wird die Zunahme von Freiflächen den Wettbewerb im Laufe des Jahres verstärken.

Zusätzlich werden die Haushaltskrise der Regierung und die Wirkungen des neuen Bundeshaushalts nach den jüngsten Entscheidungen den Wirtschaftsbereich Logistik überproportional treffen: Die Erhöhung der CO₂-Abgabe sowie alle Energiekostensteigerungen werden für Transporte und die Assets (Warehousing) erhöhte Kosten nach sich ziehen. Da aber die Umstellung auf Elektro-Lkw bisher bspw. an den noch nicht vorhandenen Stromnetzen zur Versorgung einer Lkw-Flotte scheitert, gibt es auch keinen Ausweg aus dieser Situation. Damit werden diese erhöhten Kosten an Kunden weitergegeben. Wenn dies jedoch nicht gelingt, werden die Logistikunternehmen schlichtweg weniger verdienen und damit weniger investieren.

4.3.4 Entwicklung der Preise in 2024

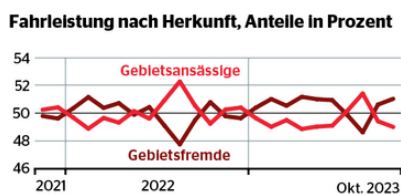
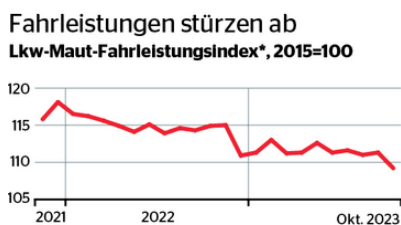
Zusammenfassung:

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

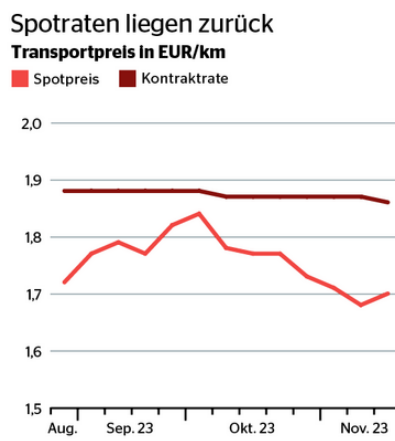
Auch die **Schiene**verkehre werden in 2024 weiterhin wachsende Preise verzeichnen.

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

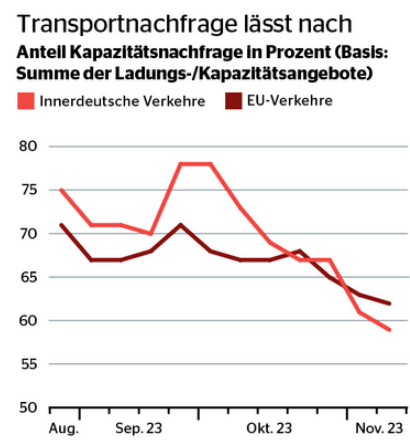
Wie Abbildung 25 zeigt, bleiben die Kontraktraten für den Straßengüterverkehr derzeit stabil. Da der Kontraktanteil im deutschen Straßengüterverkehr mit geschätzt rund drei Vierteln deutlich größer ist, kann dieser als Indikator für die weitere Entwicklung herangezogen werden. Es wird damit in 2024 entgegen der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung nicht mit sinkenden Preisen gerechnet (siehe auch Abbildung 28). Dafür wachsen die Faktorkosten zu stark, als dass sie durch Produktivitätssteigerungen oder Puffer kompensiert werden könnten (siehe oben).



* kalender- und saisonbereinigt; Quelle: BALM-Mautstatistik / Grafik: DVZ



Quelle: Transporeon Insights / Grafik: DVZ



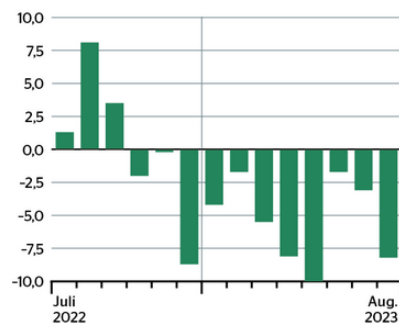
Quelle: Timocom / Grafik: DVZ

Abbildung 25: Preisentwicklung Straße

Ein ähnliches Bild zeichnet der Schienengüterverkehr (siehe Abbildung 26). In der Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2024 sind für die Schiene die zurückliegenden und die aktuell stattfindenden Tarifverhandlungen berücksichtigt.

Keine Wende in Sicht

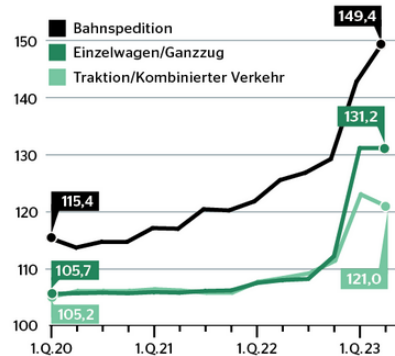
Beförderungsleistung im Schienengüterverkehr, Veränderung zum Vorjahresmonat in Prozent



Quelle: Destatis, November 2023 / Grafik: DVZ

Preisanstieg gebremst

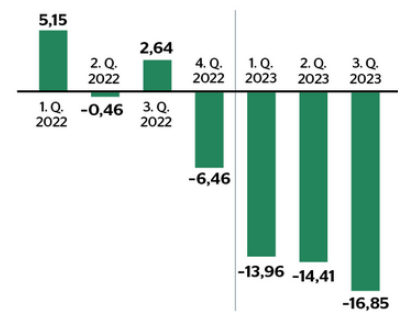
Indexierte Erzeugerpreise, 2015 = 100



Quelle: Destatis / Grafik: DVZ

KV rutscht weiter in den Keller

Güterverkehrsleistung im Kombinierten Verkehr in Europa, Veränderung zum Vorjahresquartal in Prozent



Quelle: UIRR, November 2023 / Grafik: DVZ

Abbildung 26: Preisentwicklung Schiene

Einzig seitens der interkontinentalen Verkehre per See und Luft sind andere Preisentwicklungen zu erwarten (siehe Abbildung 27). Durch die weltwirtschaftliche Lage ist mit keiner Steigerung der Preise zu rechnen, insbesondere weil von zusätzlichen Kapazitäten insbesondere bei der Seefracht ausgegangen wird.⁵⁹ Zwar ist mit den Spannungen im Roten Meer, die zum Jahreswechsel 2023/2024 eingesetzt haben, auf dem Spotmarkt für diese Relation ein sprunghafter Anstieg vermeldet worden.⁶⁰ Dies wird jedoch die Aussage für das Gesamtjahr nach dem derzeitigen Stand nicht maßgeblich verändern. Die Unsicherheit bleibt, wie lange der Konflikt bestehen bleibt. Es kann von einer kurzen Dauer ausgegangen werden.

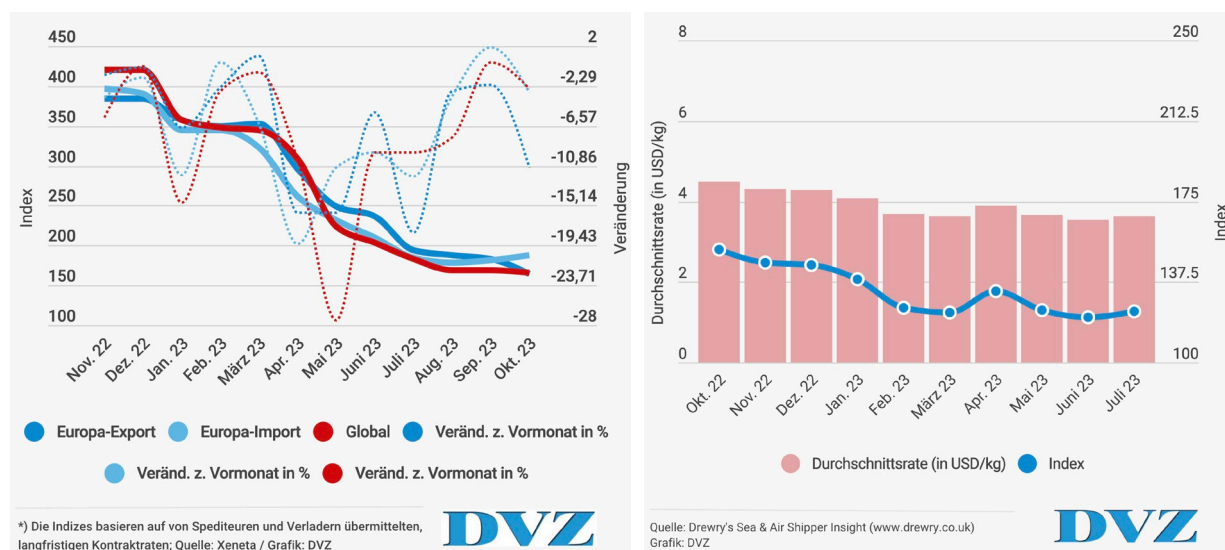


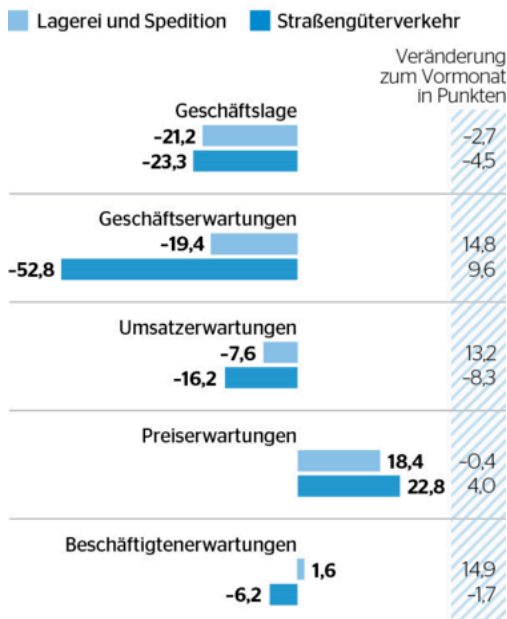
Abbildung 27: Preisentwicklung See- und Luftfracht (Xeneta Shipping Index und Drewry East-West Airfreight Price Index)

⁵⁹ Laut BIMCO wurden 2023 350 Containerschiffe mit einer Kapazität von 2,2 Mio. TEU vom Stapel gelassen, was bereits die Rekordzahl in 2015 übertrifft. In 2024 werden weitere 478 Containerschiffe mit einer Kapazität von 3,1 Mio. TEU erwartet (siehe https://splash247.com/more-than-one-boxship-newbuild-delivering-every-day-this-year/?mod=djemlogistics_h, abgerufen am 11.01.2024).

⁶⁰ Vgl. <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>, abgerufen am 5.1.2024.

Lageindikator tief im Minus

Einschätzungen von Unternehmen aus der Logistik im September 2023, Saldowerte*



* Differenz der Prozentanteile der Antworten gut/schlecht bzw. günstiger/ungünstiger; Quelle: Ifo Konjunkturumfragen / Grafik: DVZ

Abbildung 28: Lageeinschätzung der Logistikunternehmen

4.3.5 Zusammenführung der Erkenntnisse in eine Prognose für das Jahr 2024

Aus diesen einzelnen Einschätzungen resultiert ein pessimistisches Bild für die reale Entwicklung (-3,5 Prozent) gepaart mit einem durch zunehmende Kosten leichten nominalen Wachstum (+0,8 Prozent) des Wirtschaftsbereichs Logistik in 2024 (jeweils mit einem Unsicherheitsfaktor von +/-1 Prozent, siehe Abbildung 29), obwohl das BIP nach den aktuellen Prognosen ein leichtes Wachstum verzeichnen soll.⁶¹ Dies bestätigt auch die Einschätzung der Logistikunternehmen zur aktuellen Lage (siehe Abbildung 28). Zusammengefasst sind die Gründe für diese Diskrepanz

- die erwartete rückläufige Entwicklung der Nachfrage nach Logistikdienstleistungen insbesondere in Branchen mit hohen Anforderungen an die Logistik sowie
- die Auswirkungen der multiplen Krisen auf die Wirtschaft insgesamt und insbesondere auf den Wirtschaftsbereich Logistik.

Auch wenn das skizzierte Bild der Entwicklung pessimistisch wirkt, soll der Bericht im Weiteren Impulse geben, wie die Politik die Rahmenbedingungen so setzen kann, dass der Logistikstandort Deutschland und seine Akteure für die Zukunft gewappnet werden, und wie Unternehmen sich für den zu erwartenden Aufschwung aufstellen sollten.

⁶¹ Vgl. bspw. die Zusammenstellung auf <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/konjunkturprognose-ts-112.html>, abgerufen am 21.12.2023.

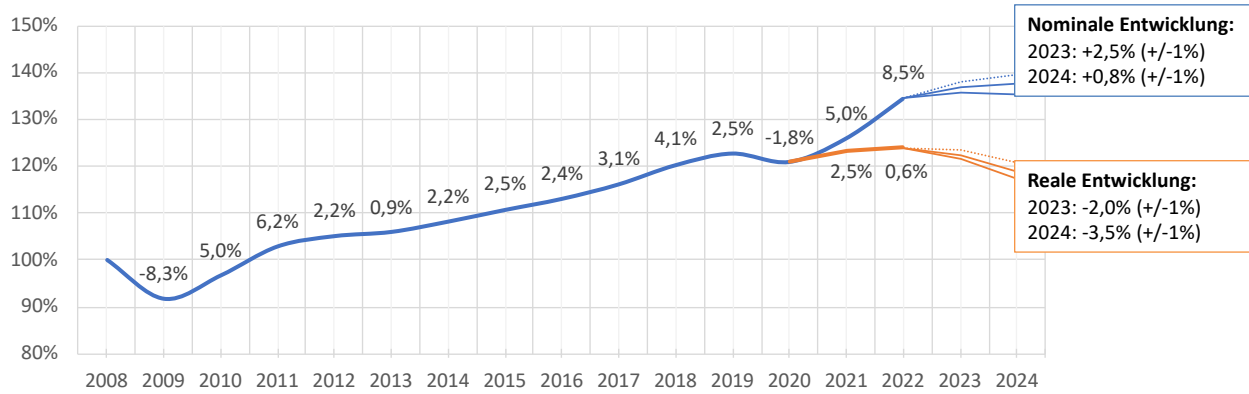


Abbildung 29: Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik mit Prognose für das Jahr 2024

Die Prognose für das Jahr 2024 ist mit -3,5 Prozent real und +0,8 Prozent nominal pessimistischer als die gesamtwirtschaftlichen Prognosen und mit einer weiterhin hohen Unsicherheit behaftet.

4.4 Quellenverzeichnis

Intraplan Consult (Hrsg.): Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Mittelfristprognose Sommer 2023. Eigenverlag, Köln, 2023.

Ifo (Hrsg.): ifo Konjunkturperspektiven 11/2023. Ifo Institut, München, 2023, <https://www.ifo.de/publikationen/2023/zeitschrift-einzelheft/ifo-konjunkturperspektiven-112023>, abgerufen am 6.12.2023.

Datencenter der DVZ unter <https://www.dvz.de/sonderseiten/daten-center.html>.

5 Strukturierung der Analyse über sechs Themenfelder

5.1 Die sechs Themenfelder und deren Abgrenzungen

Im Zuge des Gipfels im Frühjahr 2023 wurden sechs Themenfelder identifiziert, anhand derer die zahlreichen Einflussgrößen auf die Entwicklung der Logistik strukturiert werden können. Diese Themen bilden die grundsätzliche Struktur der weiteren Diskussion in Kapitel 6 bis 8.

- 1. Energieversorgung:** Das Thema beinhaltet die Reaktion der Betreiber von Logistikkassets (insbesondere Lkw und Logistikimmobilien) auf gestiegenen Kosten und die stärker forcierte Energiewende, die sich durch die seit dem Krieg zwischen Russland und der Ukraine ergeben haben. Weitere Aspekte sind die Abhängigkeiten und daraus resultierenden Engpässe von den bisher vorherrschenden fossilen Energieträgern. Es besteht eine Überschneidung zum Themenfeld „Klimaschutz“, da der Energieträger ein wichtiger Bestandteil auf dem Weg zur Klimaneutralität bedeutet. Die Abgrenzung ergibt sich aus der Vehemenz in der Notwendigkeit der Umstellung des Energieträgers, die sich durch den Krieg ergeben hat.
- 2. Fachkräfte:** Im Mittelpunkt steht der Umgang mit dem Mangel an Personal im operativen, administrativen, technischen etc. Bereich. Dabei werden zwei Perspektiven eingenommen: Auf der einen Seite bedeutet es Auswirkungen auf die Kostenentwicklungen für das Finden und Binden von Personal. Auf der anderen Seite umfasst es die Thematik der Motivation von potenziell Interessierten sowie der Umgang mit dem Engpass an Personal bspw. durch Automatisierung und Digitalisierung.⁶²
- 3. Geopolitik:** Die aktuell dynamischen Zeiten ergeben sich insbesondere durch die geopolitischen Spannungen, die nicht zuletzt zu einem weiteren kriegerischen Konflikt im Nahen Osten geführt haben, dessen Ausgang und Entwicklung noch nicht bewertet werden kann. Aber auch politische Maßnahmen wie der „Inflation Reduction Act“ der US-Regierung (vgl. Kapitel 3) haben einen Effekt auf den Standort Deutschland. Entsprechend bündelt dieses Themenfeld die Bewertung der schwer kalkulierbaren politischen Veränderungen und daraus entstehende Abhängigkeiten mit dem Fokus auf logistische Strukturen und Entscheidungen.
- 4. Infrastruktur:** Immer noch wird die Infrastruktur Deutschlands international als wettbewerbsfähig bewertet.⁶³ Der Status der Verkehrs-, Energie-, Lade- und digitalen Infrastruktur ist jedoch als kritisch anzusehen. Entsprechend bildet dieses Themenfeld die Bewertung der aktuellen Lage bzw. der Investitionspläne sowie den Bedarf vor dem Hintergrund der Anforderungen aus den Themenfeldern Energieversorgung und Klimaschutz sowie ebenso Fachkräftemangel.
- 5. Klimaschutz:** Das Ziel der Klimaneutralität ist politisch gesetzt und mit einem Zieldatum versehen. Dieses Themenfeld umfasst die Wege zum Erreichen dieses Ziels im Spannungsfeld zunehmender Regularien und Anforderungen. Dabei werden die notwendigen Rahmenbedingungen zusammengestellt, die insbesondere vor dem Hintergrund der Aufrechterhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu setzen sind. Dabei ist die Abgrenzung zum Themenfeld Energieversorgung, dass die Maßnahmen im Mittelpunkt

⁶² Vgl. Kille et al. 2023.

⁶³ Vgl. World Bank 2023, S. viii.

stehen, um ein Unternehmen klimaneutral zu machen, die jenseits der Energieversorgung zu finden sind (insbesondere durch Einsparung, aber auch durch Investitionen in alternative Technologien).

- 6. Strukturwandel:** In den letzten beiden Jahren ist die Diskussion über einen möglichen Strukturwandel der deutschen Wirtschaft gewachsen. In diesem Themenfeld soll nicht nur diskutiert werden, ob und wie sich die Wirtschaft und Gesellschaft wandelt, sondern wie politische Entscheidungen Groß- und Kleinunternehmen in der Logistik dabei unterstützen können, sich auf diese Veränderungen unterstützen und durch Digitalisierung und Service-Orientierung wettbewerbs- und zukunftsfähig werden können.

Wie jeweils erwähnt bestehen Überschneidungen zwischen den Themenfeldern (bspw. Energieversorgung, Infrastruktur und Klimaschutz). Die Unterteilung in die sechs Themenfelder bietet jedoch eine Struktur, mit der Handlungsempfehlungen und Maßnahmen ausreichend konkret formuliert werden können. Wiederum können Themen auch vermisst werden. Darunter fällt bspw. die Digitalisierung. Dieses Thema wurde in den vergangenen Jahren oft eigenständig behandelt. Jedoch zeigt sich immer mehr, dass die Digitalisierung in allen Bereichen Einzug hält. Ohne Digitalisierung keine effiziente Energieversorgung, mit Digitalisierung höhere Effizienz zur Begegnung des Fachkräftemangels etc.

Für die sechs Themenfelder werden in den folgenden Kapiteln drei Kernfragen beantwortet:

1. Welche Herausforderungen ergeben sich für die Logistik?
2. Welche Rahmenbedingungen sollte die Politik setzen, damit die Logistik als Standort- und Wirtschaftsfaktor Deutschlands für die Zukunft weltmeisterlich aufgestellt ist?
3. Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um diese Herausforderungen zu meistern?

An gegebener Stelle sind Good Practices aus Unternehmen beschrieben, damit die einzelnen Maßnahmen verständlicher werden.

5.2 Quellenverzeichnis

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023.

World Bank (Hrsg.): Connecting to Compete - The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023. Eigenverlag, Washington/USA, 2023.

6 Die grundsätzlichen Aspekte, die die Logistik in Deutschland aus Sicht des Expertenkreises behindern

6.1 Energie- und Klimapolitik

Die Unsicherheit über die Zukunft der generellen Energieversorgung und der Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Klimaschutz ist hoch und erfordert einen **Masterplan**, der auch Investitionen in die Prävention gegen Klimaschäden beinhalten sollte. Technologieoffenheit und Transparenz erhöhen die Investitionssicherheit seitens der Unternehmen.

Bei Analyse der Internetseiten der Bundesregierung, insbesondere des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, fällt auf, dass es keine konkrete Roadmap für die Sicherung der Energieversorgung in Zukunft gibt. Zwar sind für einzelne Bereiche wie Strom- oder Wasserstoffnetzausbau, Sonnen- und Windenergieerzeugung Planvorgaben zu finden, jedoch an unterschiedlichen Stellen. Ein zentrales Dokument mit einer Roadmap und einer Beschreibung der Strategie (Masterplan), aus dem sich ableiten lässt, wie die Energieversorgung der Zukunft geplant sein wird, vermittelt Unternehmen ein verbindlicheres Bild von den notwendigen Investitionen.

Unternehmen insbesondere in der Logistik können die Anforderungen aufgrund der seit Jahrzehnten vorherrschenden Marktsituation und -struktur nicht in gleichem Maße tragen. Ein Masterplan sollte spezifischere Klimaschutzziele und eine Förderung für deren Erreichen **differenziert** nach Unternehmensgröße (nicht nur nach Branchen) enthalten.

Großunternehmen verfügen nicht nur über mehr Möglichkeiten, Fördergelder zu akquirieren, da die Ressourcen eher bereitgestellt werden können. Auch haben sie die Möglichkeit, mehrere Innovationen und Veränderungen anzustoßen und auszuprobieren, bevor sie aus den Erfahrungen die „Best Practice“ auswählen und ausrollen können. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen weder über die Ressourcen noch über die Mittel, eine Lösung mit geringem Potenzial oder gar eine Fehlentscheidung zu kompensieren. Entsprechend sollte eine Differenzierung nach Unternehmensgröße bei der Förderung wie auch bei der geforderten Umsetzung von Klimazielen oder Ähnlichem angestrebt werden. Im Idealfall können die Großunternehmen einen internationalen Wettbewerbsvorteil erlangen und die eher lokal oder regional agierenden KMU von den Erfahrungen profitieren. Dies stärkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands auf zwei Ebenen: Auf der einen Seite ermöglichen die Aktivitäten der Großunternehmen eine internationale Positionierung als Innovationsstandort. Auf der anderen Seite existiert eine stabile Basis aus KMU in Deutschland, die einen zukunftsfähigen Logistikstandort auszeichnet. Damit werden die beiden Wettbewerbsvorteile Deutschlands – die international renommierten Großunternehmen und ein gesunder Mittelstand – nicht gegeneinander ausgespielt, sondern aktiv gefördert.

Das Potenzial der Logistik als **Energieerzeuger** kann nur durch einen beschleunigten Ausbau der Energienetze gehoben werden. Insbesondere die durch PV-Anlagen auf Logistikimmobilien generierten Strommengen sind so hoch, dass sie den Energiebedarf der Logistik übersteigen und in das Stromnetz eingespeist werden können.

Es existieren bereits zahlreiche Beispiele für Logistikimmobilien, die mit den auf ihrem Dach installierten PV-Anlagen mehr Strom generieren können, als sie selbst verbrauchen. Ein prominentes Beispiel dafür ist die Logistikimmobilie C3 in Bremen, die Baytree Logistics Properties für BLG Logistics realisiert hat. Die 80.000 qm große Anlage soll außer dem C3 weitere Standorte von BLG mit Strom versorgen. Jedoch kann nicht die gesamte Kapazität abgerufen werden, weil die

Strominfrastruktur auf diese Energiemengen nicht ausgelegt ist.⁶⁴ Solange die Infrastruktur nicht vorhanden ist, kann das Potenzial nicht gehoben werden.

6.2 Wirtschaftspolitik

(Temporäre) Subventionierung, Steuerentlastung oder Verbesserung der Abschreibungsmöglichkeiten zur **Beschleunigung des Wandels** fördern die Umsetzung.

In den USA werden derzeit Produktionsstandorte entwickelt wie seit Jahrzehnten nicht mehr.⁶⁵ Der Grund dafür liegt nicht nur im Inflation Reduction Act (siehe Abschnitt 3.3), sondern auch in der Sensibilisierung des C-Level-Managements. Mit den Engpässen insbesondere während der Zeit von Covid-19 wurden Pläne zur Verschiebung von Produktionsstandorten wichtiger. Mit dem IRA wurden die Investitionen forciert und wuchsen 2022 um 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Entsprechend findet ein Strukturwandel statt, der sich dort positiv auf die Logistik auswirkt. Dies zeigt, dass ein geeignetes Programm auch kurzfristig wirken und nachhaltig bleiben kann.

Im Gegensatz dazu gibt es in Deutschland mehr konsumorientierte Förderungen wie bspw. den im November 2023 beschlossenen Industriestrompreis, mit dem ein Teil der Industrie- und Handelsunternehmen entlastet wird. Hier ist die Frage, warum Logistikunternehmen mit energieintensiven Assets wie insbesondere Kühlhäusern nicht ebenso in den Genuss dieser Entlastung kommen. Dies ist nur ein aktuelles Beispiel dafür, dass der Wirtschaftsbereich Logistik in der Wirtschaftspolitik nicht oder nur in reduziertem Maße wahrgenommen wird. Wenn der Wirtschaftsstandort Deutschland und seine Unternehmen bei dem Wandel unterstützt werden sollen, darf dabei der wichtige Partner Logistik nicht vergessen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass nicht nur der drittgrößte Wirtschaftsbereich den Wandel nicht mitgehen kann, sondern dass auch ein wichtiger Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft insgesamt verloren geht.

Das Thema **Reduzierung bürokratischer Hemmnisse und Beschleunigung der Genehmigungsprozesse** bleibt virulent, insbesondere weil die Anforderungen auch Fachkräfte in den Unternehmen binden und nicht nur Zeit benötigen.

Der Nationale Normenkontrollrat hat in seinem Jahresbericht 2023 abermals deutlich darauf hingewiesen, „dass regulatorische Belastungen gesenkt, hemmende Bürokratie abgebaut und Verfahrenzeiten halbiert werden müssen“⁶⁶. Der Erfüllungsaufwand für Gesetzesänderungen ist insbesondere für Unternehmen in den letzten Jahren über Gebühr gestiegen (siehe Abbildung 30). Dabei handelt es sich um einmalige Ausgaben bspw. für Investitionen sowie um laufende Aufwendungen bspw. für Dokumentationen.

Demgegenüber sind die Bürokratiekosten in den letzten Jahren deutlich gesunken (siehe Abbildung 31). Deshalb ist zwischen folgenden Bereichen zu differenzieren:

1. Investitionen aufgrund von Gesetzesänderungen (bspw. Umstellung auf alternative Antriebe).
2. Direkte kontinuierliche Aufwände für administrative Tätigkeiten zur Erfüllung der Pflichten aus Gesetzen (insbesondere Informationspflichten auch im Rahmen von Beantragungen).

⁶⁴ Vgl. <https://www.dvz.de/unternehmen/logistikimmobilien/detail/news/logistiker-wird-stromerzeuger.html>, abgerufen am 28.11.2023.

⁶⁵ McLaughlin/Peterson 2023, online.

⁶⁶ Nationale Normenkontrollrat 2023, S. 3.

3. Indirekte Aufwände für die Initiierung von Vorhaben (bspw. Verzögerungen durch Bearbeitungszeiten oder Verfahren).

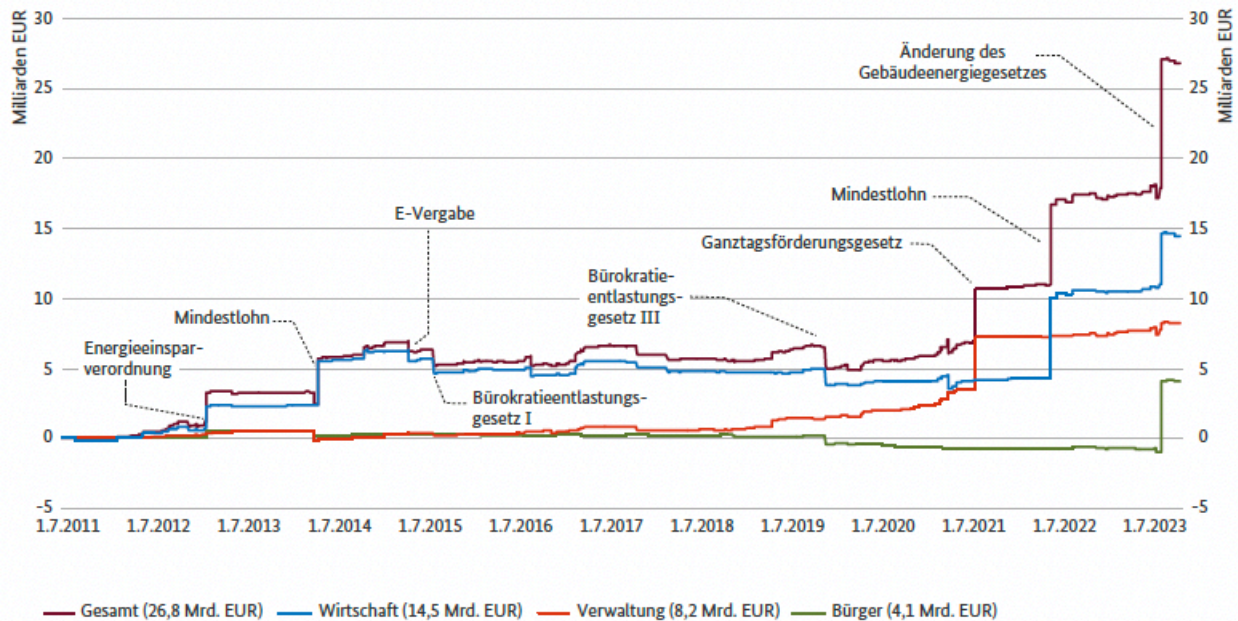


Abbildung 30: Entwicklungen des laufenden Erfüllungsaufwands seit 2011 (Stand: 30.6.2023)⁶⁷

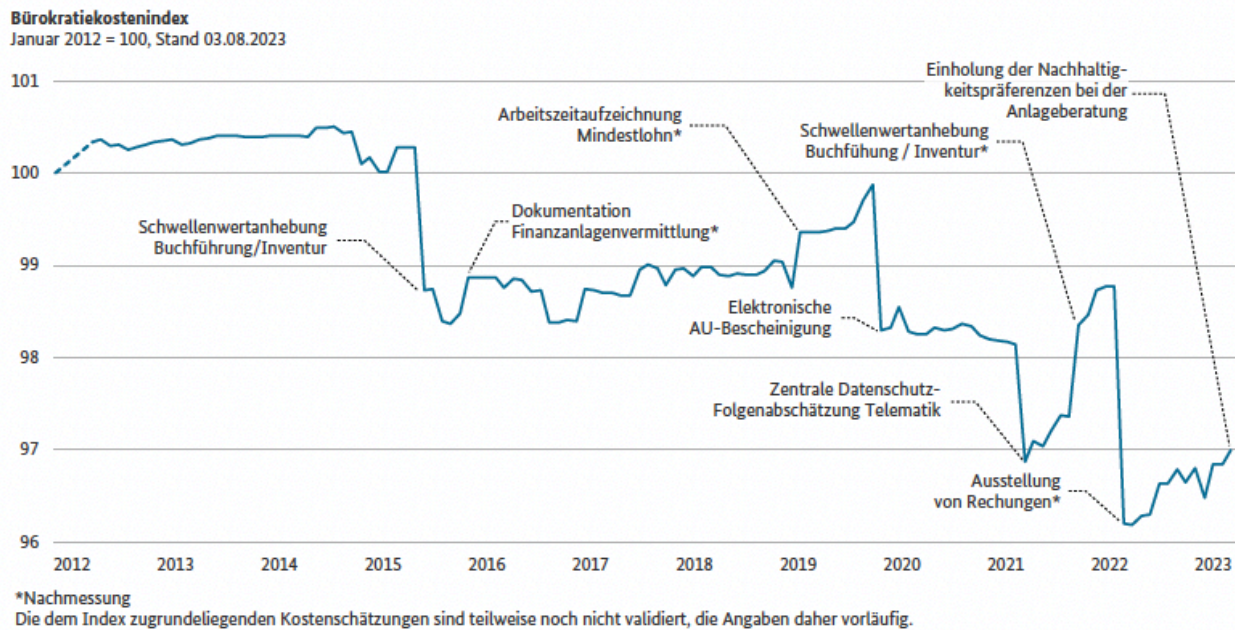


Abbildung 31: Entwicklung des Bürokratiekostenindex⁶⁸

Der Appell aus der Logistik gilt insbesondere Punkt 3, da der Investitionsrückstau in den Infrastrukturen zu groß ist, als dass lange Genehmigungszeiten akzeptabel sein können, um den Logistikstandort Deutschland international wettbewerbsfähig zu halten.

⁶⁷ Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 11.

⁶⁸ ebd., S. 15.

Eine Stärkung der **Circular Economy** als Wachstumspotenzial im Strukturwandel kann den Wirtschafts- und Logistikstandort für die Zukunft wettbewerbsfähiger positionieren.

Neben der heutigen weitgehend linearen Wirtschaft, die 90 Prozent umfasst (Tendenz steigend) und weitestgehend auf Wertschöpfung ausgerichtet aber auch limitiert ist, entsteht eine nahezu gänzlich neue Wirtschaft der Werterhaltung, die auf der Anwendung zirkularer Prinzipien beruht: Reparatur (Repair), Weiternutzung (Redistribute), Rundumerneuerung (Refurbish), Recycling (Recycle) – die „Rs“ der Circular Economy. Dies erfordert in hohem Maße Innovation, aber auch Digitalisierung, die Grundvoraussetzung für Circular Economy ist.

Circular Economy ist ohne Logistik nicht darstellbar, denn die Güter müssen weitertransportiert werden. Auf der einen Seite wird die Logistik Transporte verlieren, da weniger Rohstoffe importiert werden müssen. Auf der anderen Seite entsteht lokal eine Wirtschaft, in der Güter kontinuierlich fließen, kontinuierlich weitertransportiert werden müssen. Dies erfordert viel differenziertere logistische Konzepte. Zudem kann sich die Logistik in mehreren „R“-Bereichen engagieren, wie Reparatur, Um- und Aufrüstung und Recycling.

Da Circular Economy ein globaler Megatrend ist, untermauert eine führende Position die Rolle Deutschlands als Leuchtturmation. Zudem können die Konzepte und unterstützenden Technologien ins Ausland exportiert werden. Die Bedeutung der Transformation wird deutlich, wenn wir uns vor Augen führen, dass sich die gesamte Wirtschaft verändern wird.

Die Möglichkeiten einer **Zusammenarbeit zwischen Unternehmen** sollten gefördert und nicht behindert werden. Die aktuellen Rahmenbedingungen erfordern eine stärkere Kooperation zur Bündelung der Kräfte.

Die Logistik ist eine Querschnittsfunktion und darauf angewiesen, dass Schnittstellen überwunden werden. Ansonsten kann sie nicht so effizient funktionieren, wie es potenziell möglich wäre. Die Förderung der Transparenz entlang von Wertschöpfungs- und Lieferketten hat einen positiven Einfluss auf alle Stakeholder der Logistik, ihre Daten und Informationen zu teilen, um Bullwhip-Effekte zu verhindern. Dafür ist es notwendig, die rechtlichen (bspw. im Bereich Wettbewerb oder Datenschutz), politischen (insbesondere Fördermittel bei Zusammenarbeit) und technischen Rahmenbedingungen (vor allem Infrastruktur und Standardisierung) so zu gestalten, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen einer Lieferkette und auch einer kompletten Supply Chain ermöglicht und nicht verhindert wird.

6.3 Arbeitsmarktpolitik

Deutschland muss **international attraktiver und konkurrenzfähiger** werden. Vereinfachung von Anerkennungen und Gewährung von Aufenthaltserlaubnissen sind notwendig. Nicht nur Deutsch, sondern auch Englisch sollte bei der Sprachausbildung berücksichtigt werden. Die Unternehmen sind bei der Integration oft weiter als die Politik.

Nach einer Untersuchung des ZEW Mannheim und der KU Leuven⁶⁹ führt der Fachkräftemangel dazu, dass Unternehmen ihr Potenzial nicht in vollem Maße ausschöpfen können und ihnen damit Wettbewerbsnachteile drohen. Der Ausweg ist für viele Unternehmen, eine Innovationskooperation einzugehen. Neben der Justierung der Einwanderungspolitik ist es notwendig, dass Deutschland als Arbeitsort attraktiv für Menschen aller Professionen und Länder wird.

⁶⁹ Vgl. Carioli/Czarnitzki 2023.

Eine Modernisierung und Flexibilisierung der **Entlohnungssysteme** kann die Attraktivität eines Arbeitsplatzes erhöhen.

Der Fach- und Arbeitskräftemangel bleibt eine der größten Herausforderungen für die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Das gilt insbesondere in den Dienstleistungsberufen (siehe Abbildung 32) und damit auch in der Logistik. Damit die Logistik für ihre Auftraggeber die geforderte Leistung erbringen kann, muss sie kontinuierlich die Produktivität steigern, sich entsprechend andauernd modernisieren und die Flexibilität gerade in dynamischen und schwer prognostizierbaren Zeiten aufrechterhalten (in Abbildung 33 ist aufgezeigt, dass die Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitenden insbesondere durch Flexibilisierung gelöst werden kann). Ein ähnlicher Effekt sollte ebenso bei anderen Bevölkerungsgruppen eintreten.

Gleichermaßen gilt es zukünftig, darüber nachzudenken, wie eine Bereitschaft zur Leistung gebnet wird, bspw. durch Steuerfreiheit für Überstunden oder eine attraktive Öffnung für Mitarbeitende im Rentenalter, für die steuerlich und sozialversicherungsseitig eine Teilerwerbstätigkeit oft nicht günstig ist.

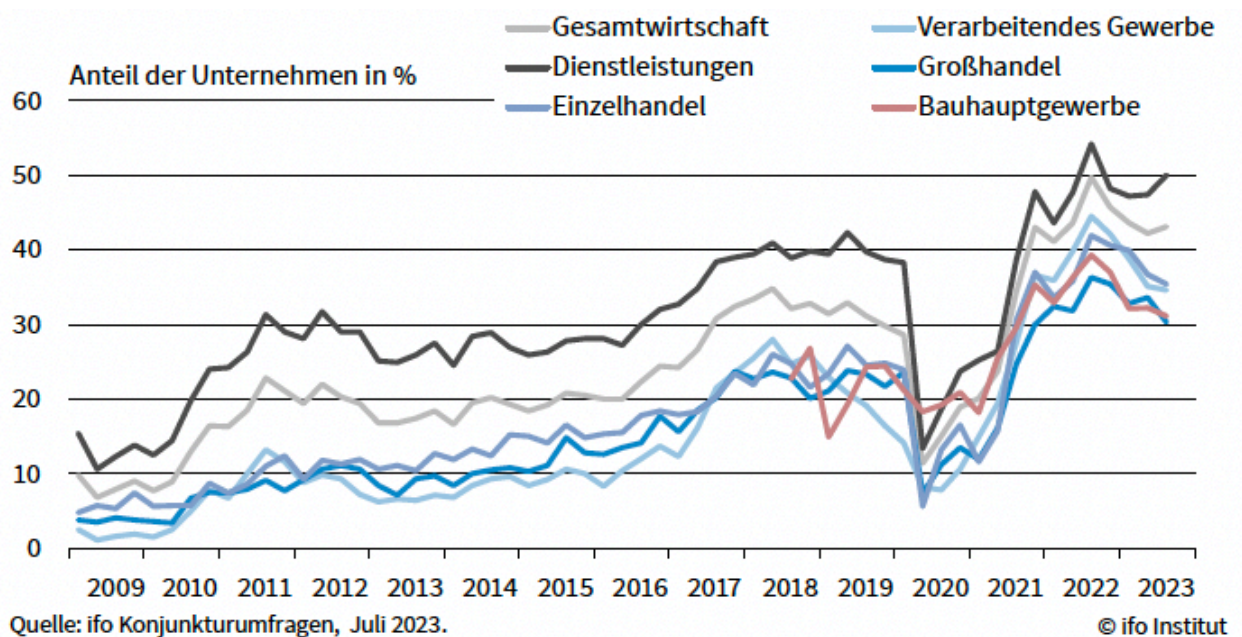


Abbildung 32: Anteil der vom Fachkräftemangel beeinträchtigten Unternehmen

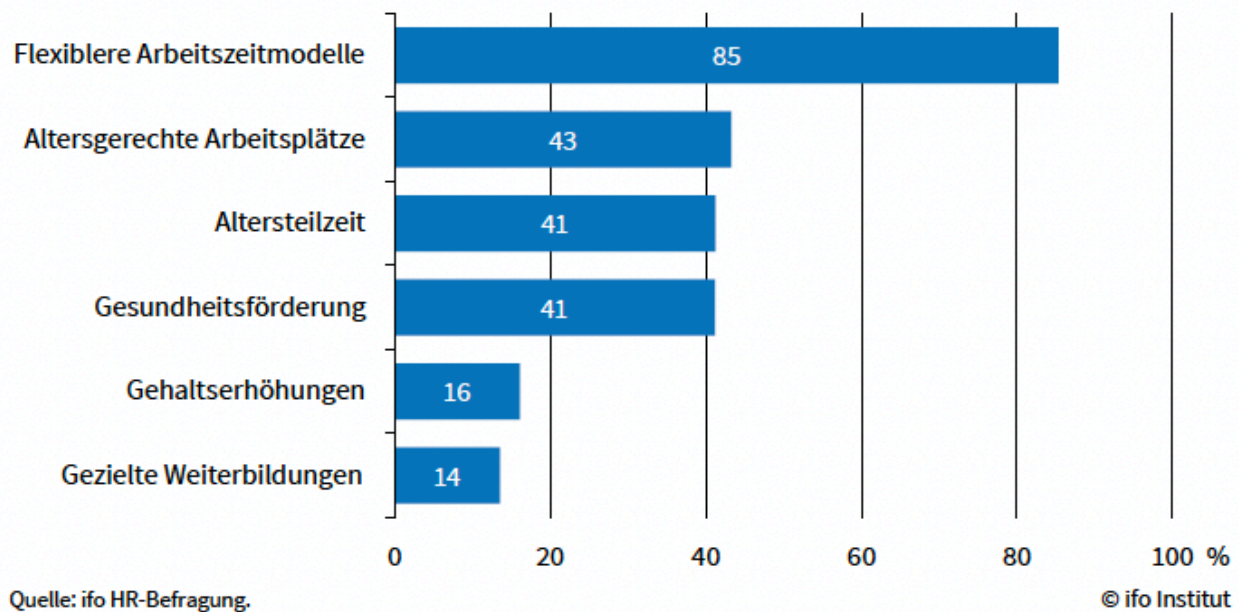


Abbildung 33: Maßnahmen für eine längere Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitenden

Die **Berufsbilder** der Logistik sind zu modernisieren, um sie nicht nur attraktiver zu machen, sondern auch an die Realität anzupassen, sowie transparenter und mehr publik zu machen, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

Im Katalog der Bundesagentur für Arbeit im Bereich „Lager, Materialwirtschaft, Logistik“⁷⁰ sind die relevanten Berufe für die Logistik verzeichnet. Dort wird durch sachliche Formulierung jeder Beruf beschrieben. Dabei sind bereits die Einflüsse der zunehmenden Digitalisierung eingearbeitet. Dies ist positiv zu bewerten. Trotzdem klingen die Beschreibungen weiterhin nüchtern und orientieren sich an den herkömmlichen Tätigkeiten in der Logistik. Dies zeigt sich insbesondere in der Trennung von allgemeiner Beschreibung und Digitalisierung. Eine höhere Attraktivität für Berufe der Logistik ergibt sich, wenn sich die faktische Kombination in den Beschreibungen widerspiegelt. In einem zweiten Schritt sollten die Berufsbezeichnungen einer Revision unterzogen werden.

6.4 Quellenverzeichnis

Carioli, Paolo; Czarnitzki, Dirk: Skills Shortage and Innovation Openness. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Discussion Paper No. 23-031, Mannheim, 2023.

McLaughlin, Erin; Peterson, Dana M.: A Reshoring Renaissance is Underway. MIT Sloan Management Review, 2.11.2023, <https://sloanreview.mit.edu/article/a-reshoring-renaissance-is-under-way/>, abgerufen am 23.11.2023.

Nationaler Normenkontrollrat (Hrsg.): Weniger, einfacher, digitaler – Jahresbericht 2023. Eigenverlag, 2023.

⁷⁰ <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/taetigkeitsfelder/einkauf-lager-logistik-verkehr?taetigkeitsfelder=94518>, abgerufen am 21.12.2023.

7 Neun Handlungsempfehlungen für die Politik, damit Deutschland in der Logistik an der Spitze bleibt

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht international für seine logistische Leistungsfähigkeit. Auch wenn er seine Führungsposition aktuell abgeben musste,⁷¹ gehört Deutschland noch zu den besten Logistikstandorten weltweit. Um diese Position nicht zu gefährden, sind insgesamt neun Ansatzpunkte durch die Politik anzugehen, die insbesondere durch das Bundesministerium für Digitales und Verkehr angegangen werden können.

7.1 Handlungsbereich Infrastrukturen und operative Logistik

1. Neue Ausrichtung bei der Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur

Die Verkehrsinfrastruktur gilt (noch) als Standortfaktor Deutschlands. Sie sollte für die einzelnen Verkehrsträger gleichberechtigt unter Berücksichtigung der Relevanz für den Standort, des Anteils am Güterverkehr und des Potenzials für die Bewältigung der Herausforderungen ausgebaut bzw. modernisiert werden. Internationale Untersuchungen (bspw. der Logistics Performance Indicator der Weltbank⁷² oder der Global Innovation Index⁷³) zeigen, dass die Leistungsfähigkeit der logistischen Infrastruktur in Deutschland gut ist. Der Abstand wird jedoch geringer, die Gefahr des Verlusts der Positionierung rückt näher. Gerade auch bei der Verkehrsinfrastruktur sind die Möglichkeiten privatwirtschaftlicher Finanzierungen als relevante Beschaffungsformen mit einzubeziehen.

2. Definition aller Infrastrukturen als wichtige Bestandteile der Logistik zur Sicherung der Versorgung von Industrie und Haushalten

Die Infrastrukturen für Stromverteilung, Kommunikation, Laden von Fahrzeugen etc. bilden aktuell und noch mehr in der Zukunft einen weiteren wichtigen Bestandteil des Ökosystems Logistik. Diese sind hinsichtlich der Notwendigkeiten für eine funktionierende Logistik über 2050 hinaus zu planen und umzusetzen. Als Negativbeispiel für eine kurzfristig orientierte Planung kann die Bahninfrastruktur genannt werden, bei der dem Ziel des Börsengangs die langfristige Leistungsfähigkeit der Bahn geopfert wurde – durch ausgebliebene Investitionen und zur Kosteneinsparung umgesetzte Umstrukturierungen.

Ein ambitionierter aber gleichzeitig auch realistischer Umsetzungsplan, der investive Mittel sowie notwendige und verfügbare Planungs- und Umsetzungsressourcen berücksichtigt, würde helfen, mehr Vertrauen für die Transformation zu schaffen. Dass die Notwendigkeit besteht, mehr in die Infrastruktur zu investieren, zeigt der Global Innovation Index 2023.⁷⁴ Hier ist Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern speziell bei der Infrastruktur mit Platz 23 deutlich abgehängt. Zwar konnte die Gesamtplatzierung als Innovationsstandort in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert werden (von Rang 15 in 2013 auf Rang 8 in 2023). Hinsichtlich der Infrastruktur weist der Trend jedoch deutlich nach unten (von Rang 14 in 2013 auf Rang 23 in 2023). Im Detail zeigt Deutschland insbesondere in der digitalen Infrastruktur (Rang 32) Defizite.

⁷¹ Vgl. World Bank 2023, online. Singapur liegt auf Platz 1 gefolgt von Finnland. Deutschland ist zusammen mit Dänemark, den Niederlanden und der Schweiz auf Platz 3 zu finden.

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Vgl. Dutta et al. 2023, online.

⁷⁴ Vgl. ebd.

Zumindest in der Elektromobilität positioniert sich Deutschland hinter Norwegen und China auf Platz 3 weltweit (siehe Abbildung 34).⁷⁵ Deutschland ist damit relativ gut aufgestellt. Für eine Wende hin zu alternativen Antrieben bleibt es noch ein langer Weg, solange die Infrastruktur für die Verteilung des regenerativ erzeugten Stroms und für das Laden der Fahrzeugbatterien nicht weiter ausgebaut wird. Auch wenn Deutschland in der Energiewende sehr bemüht ist, reichen die bisherigen Kapazitäten von Strom für die Ladung von Lkw-Flotten an den großen Logistikterminals bei weitem nicht aus. Dies zu realisieren ist eine große und langfristige Herausforderung für alle Institutionen: von den Städten und Gemeinden über die Unternehmen bis hin zu den Stromversorgern. Aktuell bremst diese Infrastrukturlücke ganz konkret die Erneuerung von Lkw-Flotten an vielen Standorten.

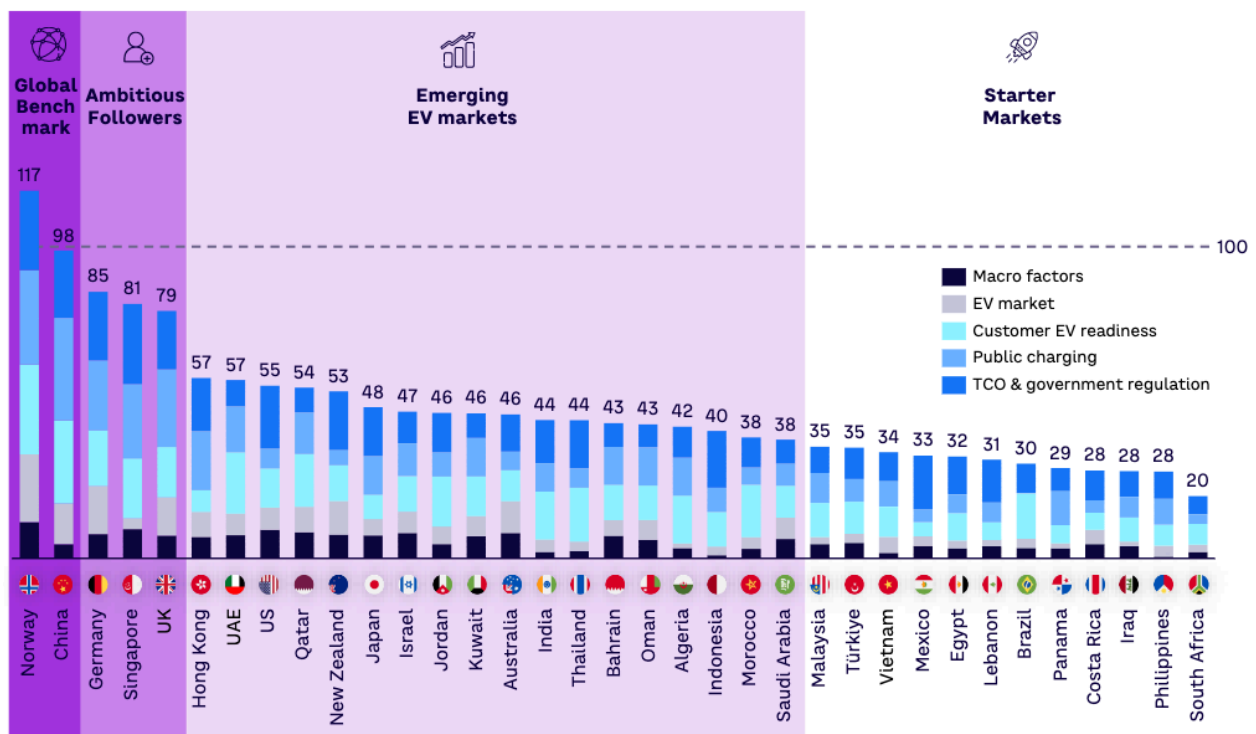


Abbildung 34: Electric Mobility Readiness nach Arthur D. Little

Insgesamt ist es notwendig, dass sich die Bedürfnisse der Logistik und ihrer Unternehmen im Ausbau widerspiegeln. Ansonsten ist ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell und Logistikangebot im internationalen Wettbewerb nicht mehr zu realisieren.

3. Entwicklung von dedizierten Masterplänen

Für den Ausbau aller Arten von Infrastrukturen sind jeweils Masterpläne zu erstellen, die ganzheitlich und deutschlandweit auf die logistischen Anforderungen und Potenziale ausgerichtet sind. Sie sollten den Betrieb, die Wartung und die Weiterentwicklung berücksichtigen. Eine Bewertung des volkswirtschaftlichen Gesamtnutzens wird zeigen, dass die Integration logistischer Anforderungen in die Entscheidungen über die Strategie beim Ausbau der relevanten Infrastrukturen einen Mehrwert bietet. Bestenfalls sollten diese Masterpläne auch die Möglichkeiten einer gemeinsamen Nutzung von Infrastrukturen und (Transport- und Lager-)Kapazitäten beleuchten (sogenannte White-Label-Infrastrukturen). Dies kann in kritischen Bereichen so weit gehen, dass knappe Ressourcen über ein Betreibermodell zu einer besseren Auslastung geführt werden.

⁷⁵ Vgl. Arthur D. Little 2023, online.

4. Einführung von Werkzeugen zur Kontrolle und Anpassung der Masterpläne

Masterpläne sind zügig und konsequent umzusetzen, kontinuierlich nachzuverfolgen und regelmäßig auf notwendige Anpassungen bzw. Ergänzungen hin zu überprüfen. Es ist klar zu regeln, welche Personen, Gruppen, Gremien, Institutionen etc. dafür verantwortlich sind und über ausreichende Befugnisse verfügen, die Masterpläne zu verfolgen und zu kontrollieren, um dann falls notwendig gegenzusteuern. Dabei ist zu gewährleisten, dass die Interessen des Wirtschaftsstandsorts Logistik und seiner Akteure gewahrt bleiben, damit sie weiterhin zum Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland beitragen können. Da die Infrastrukturen nicht nur die Logistik betreffen, sind weitere Expertisen einzubinden. Empfehlenswert ist dabei, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zumindest indirekt in Form eines Komitees zu beteiligen.

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

Die staatlichen Einnahmen aus Güterverkehrs- und Logistikabgaben (insbesondere die Maut) sollen dazu dienen, den Ausbau der Infrastruktur für die logistische Versorgung von Industrie und Haushalten zu finanzieren. Dabei sollte regelmäßig auch die Weiterbelastung der „echten“ Kosten einer Inanspruchnahme von Infrastrukturen und Umwelt geprüft werden. Die Internalisierung der externen Kosten sollte weiter vorangetrieben werden.

7.2 Handlungsbereich Organisation und Innovation

6. Ressortübergreifende Kommunikation und Abstimmung

Die Logistik ist ein Querschnittsthema und betrifft nicht nur den Verkehr, sondern insbesondere auch die Wirtschaft. Ohne die Berücksichtigung der Anforderungen der Logistik bei politischen Entscheidungen verliert der Wirtschaftsstandort einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Aus diesem Grund ist bei logistischen Themen eine Zusammenarbeit mit dem BMWK nicht nur anzustreben, sondern erforderlich.

Deshalb ist es essenziell, dass ressort- sowie stakeholderübergreifend und damit über Organisationsgrenzen hinweg agiert wird. Das „Silodenken“ ermöglicht keine ganzheitlich erfolgreichen Lösungen. Klimaschutzregelungen und ESG-Richtlinien sind so zu harmonisieren, dass sie in Summe zum Ziel führen. Ein neuer Dialogansatz zwischen Politik und Wirtschaft, Ministerien, Bund und Ländern etc. ist dafür notwendig.

Die US-Regierung hat erkannt, dass beim Thema Logistik und Supply Chain Management eine übergreifende Koordination erforderlich ist. So wurde im November 2023 ein Council eingesetzt, das aus Mitgliedern aller Ministerien besteht. Das Ziel ist, „Amerikas Lieferketten [zu] stärken, Kosten für Familien [zu] senken und Schlüsselsektoren [zu] sichern“⁷⁶.

Verkehrspolitik, Wirtschaftspolitik und Klimaschutz sind interdependent und daher ganzheitlich zu gestalten. Dies gewährleistet die Erzielung der gewünschten Lenkungseffekte und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie. Deshalb sollte zur ressortübergreifenden Abstimmung auch ein „Council“ mit Logistikexpertinnen und -experten aus den unterschiedlichen Branchen und Sektoren eingesetzt werden, um eine Balance zwischen diesen drei Politikfeldern herzustellen und so wirkungsvolle Maßnahmen zu definieren.

⁷⁶ <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/11/27/fact-sheet-president-biden-announces-new-actions-to-strengthen-americas-supply-chains-lower-costs-for-families-and-secure-key-sectors/>, abgerufen am 29.11.2023.

7. Gezielte Unterstützung von strategischen Themen wie bspw. Circular Economy

Die Unterstützung von strategischen Themen wie der Vorbereitung und Nutzung der Potenziale der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) zur Bewältigung des Strukturwandels ist zu fördern. In diesem Bereich gibt es etliche Vorhaben auf europäischer Ebene (bspw. das Geschäftsmodell für Licht von Signify, die komplett recycelbare Logistikimmobilie von Levi's in Dorsten oder die Wiederverwertung von Fashion-Artikeln durch Better World Fashion)⁷⁷. Deutschland sollte zeitnah und in vorderster Linie agieren.

Da die Entwicklung in den Kinderschuhen steckt, sind entsprechende Budgets für Forschung bereitzustellen. Für die Logistik sind Circular-Economy-Geschäftsmodelle und Praktiken herauszuarbeiten. Forschungsinstitute sollten bei der Implementierung zur Seite stehen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen werden sich bei der Einführung zirkulärer Modelle schwertun.

Wesentliche Anschubhilfe leisten Rückführungsgesetze. Ein Gesetz zur Entsorgung von Elektroschrott bspw. verpflichtet die Produzenten zur Rücknahme und zum professionellen Recycling von Altgeräten. Gegebenenfalls ist der Aufbau einer Weiterführungsinfrastruktur zu fördern, die die operative Logistik für Circular Economy ermöglicht. Auch kann eine Kampagne zur Aufklärung von Bürgern und Information von Unternehmen hilfreich sein. Anreize für Wiederverkauf und stoffliche Verwertung innerhalb Deutschlands und der EU sind zu schaffen. Auf EU-Ebene wirken Strafzölle für den Export von nicht produktiv wiederverwendbaren Stoffen. Indirekt wirkt die Förderung der Digitalisierung, ohne die Circular Economy nicht realisierbar ist.

8. Positionierung der Logistik als attraktiver alternativer Arbeitgeber

Der Wirtschaftsbereich Logistik ist als Arbeitgeber ein wichtiger Partner bei der Bewältigung des Strukturwandels. Die Logistik kann nicht nur vormals industriell genutzte Flächen für ihre Zwecke aufbereiten. Sie bietet alternative Arbeitsplätze zu Industrien im Strukturwandel. Dies ist in die politischen Entscheidungen zu integrieren und durch Imagekampagnen bei den Kommunen und Fördermöglichkeiten zu unterstützen.

Die Logistik ist auf der einen Seite faszinierend, auf der anderen Seite harte Arbeit. Jedes Unternehmen in dieser Branche ist daher zunächst selbst gefordert, den Wert der Logistikberufe klarzustellen, die richtigen Arbeitsbedingungen zu schaffen, den Purpose des Unternehmens zu kommunizieren und die Konditionen attraktiv zu halten. Von politischer Seite sollten hier sachgerechte Lockerungen von Zulassungsbeschränkungen, Ausbildungs- und Spracherfordernissen oder Ähnlichem erwogen werden. Diese flankierenden Rahmenbedingungen unterstützen Unternehmen bei ihren Anstrengungen.

Die mangelhafte Verfügbarkeit von Fachpersonal stellt einen massiven Hemmschuh für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik und damit indirekt für den Standort Deutschland dar.⁷⁸ Aufgrund des andauernden Fachkräftemangels haben Unternehmen bereits frühzeitig reagiert und mit unterschiedlichen Maßnahmen gegengesteuert. Das umfasst u. a. die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland und die Schaffung von Randbedingungen, um die ausländischen

⁷⁷ Weitere Beispiele unter <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore?sortBy=dateDesc&contentType=CircularEconomyExample&geography=Europe>, abgerufen am 19.12.2023.

⁷⁸ Gemäß des KfW-ifo-Fachkräftebarometers vom 31. Dezember 2023 (https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Fachkr%C3%A4ftebarometer/KfW-ifo-Fachkraeftebarometer_2023-12.pdf, abgerufen am 2.1.2023) hat sich die Situation in vielen Branchen entspannt, insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe und dem Bauhauptgewerbe. Im Landverkehr hat sich demgegenüber die Situation im vierten Quartal 2023 weiter verschärft und unterstreicht die Ergebnisse von Kille et al. 2023 zur kritischen Situation.

Fachkräfte vor allem im Bereich der Berufskraftfahrer auch dauerhaft halten zu können. Das allein wird dem Mangel allerdings nicht begegnen können und die Randbedingungen für die Fachkräftegewinnung sind noch immer unvorteilhaft. Hier muss Deutschland international attraktiver und konkurrenzfähiger werden. Das gilt umso mehr für die Gewinnung von Fachleuten bspw. aus dem Ingenieurwesen und dem IT-Bereich. Dazu sind u. a. die Vereinfachung von Anerkennungen und die kurzfristige Gewährung von Aufenthaltserlaubnissen notwendig. Auch sind die Unternehmen bei der Integration oft weiter als die Politik.

Daneben gilt es auch zukünftig, die knappen vorhandenen Fachkräfte bestmöglich einzusetzen. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die notwendige Entschlackung der Bürokratie, die vorhandene Fachkräfte unnötig bindet und von anderen Einsatzmöglichkeiten abhält. Exemplarisch seien ausufernde Berichtspflichten im Bereich Nachhaltigkeit und Lieferketten genannt, die mittlerweile einen Standortnachteil darstellen.

9. Förderung der Innovationskraft in der Logistik

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Forschung und deren Stärkung zu richten, um die Innovationskraft der Logistik und damit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen auszubauen. Durch unsere Ressourcenknappheit ist hier zur Zukunftsfähigkeit des Landes erhöhte Aufmerksamkeit gefragt.

Die Innovationskraft Deutschlands ist laut Global Innovation Index seit 2019 relativ stabil mit steigendem Trend.⁷⁹ Dieses Potenzial sollte stärker genutzt werden und insbesondere Innovationen für die Logistik in den Vordergrund rücken. Dafür ist eine stärkere Einflussnahme auf die Inhalte und Rahmenprogramme der Ausschreibungen von Forschungsprojekten beim BMBF oder ein größeres Forschungsbudget im BMDV notwendig. Auch kann hier eine intensivere Zusammenarbeit mit dem BMWK (Stichwort Digital Hub Initiative) die Innovationskraft der Logistik voranbringen.

Innovation ist für den Wirtschaftsbereich Logistik in den letzten Jahren nochmals bedeutsamer geworden. Sie ist mittlerweile ein wesentlicher Hebel für die Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere die Digitalisierung ist ein Treiber dieser Entwicklung, z. B. das Thema Künstliche Intelligenz. Die konsequente und breite Nutzung dieser modernen Technologien braucht mehr Fokus, attraktive Rahmenbedingungen und hocheffektive Netzwerke, in denen Pilotanwendungen entstehen und anschließend unmittelbar skaliert werden.

Hervorzuheben ist dabei, dass die dominierenden (Forschungs-)Trends wie Digitalisierung und KI gerade für die Logistik ein bemerkenswertes Potenzial bieten. Durch Digitalisierung können schnittstellenreiche Systeme wie die Logistik effizienter betrieben werden, da administrative Prozesse automatisiert werden können. Die KI-gestützte Systemanalyse birgt insbesondere für datenintensive Anwendungen das Potenzial, Tools zur Entscheidungsunterstützung zu liefern, sodass die Systeme frühzeitig auf Änderungen ausgerichtet werden können. Und auch Steuerungssysteme und -programme können durch maschinelles Lernen schneller an neue Betriebsparameter angepasst werden. Diese Entwicklungen stehen noch am Anfang. Auch wenn das Potenzial nachgewiesen wurde, sind für eine breite und sichere Anwendung einerseits technische Systeme zu erforschen und zu entwickeln, die das Rüstzeug für die Systemgestaltung bieten. Andererseits sind Methoden zu entwickeln und anhand von Studien nachzuweisen, die eine Funktion auch unter variierenden Parametern und suboptimalen Bedingungen sicherstellen.

⁷⁹ Vgl. Dutta et al. 2023, S. 48.

Einzelne Leuchttürme werden bereits gestärkt, die Forschungsförderung ist in der Forschungslandschaft aber höchst unterschiedlich verteilt. Eine flächendeckende Stärkung ist dagegen wichtig, um Kompetenzen und Lösungen bundesweit sicherzustellen.

Die Stärkung der Logistikforschung ist aber auch aus anderen Gründen von Bedeutung. Zum einen wird dadurch die Relevanz des Wirtschaftsbereichs gestärkt, was sich im Wettbewerb um die Nachwuchskräfte für diesen – systemrelevanten – Wirtschaftszweig positiv auswirkt. Trotz verschiedener Initiativen bleibt die Außenwirkung der Logistik eine Herausforderung. Zum anderen ist die Rolle der Logistik essenziell für die Umsetzung einer zukünftigen Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) – eines der zentralen Themen für die Zukunftssicherung in Deutschland. Neben Aspekten der Materialwahl und des Produktdesigns ist die Gestaltung der Stoff- und Warenströme zentraler Baustein eines geschlossenen Kreislaufsystems. Die Logistik stellt hier also zwingende Grundfunktionalitäten bereit, die in ihrer Gesamtheit noch entwickelt und erforscht werden müssen. Dazu sind substanzielle Forschungsaufwände gegeben, die nur durch geeignete Förderungsmaßnahmen zeitnah bearbeitet werden können.

Die Herausforderungen für die Logistik sind entsprechend noch nie größer gewesen als heute: Die Faktorkosten steigen permanent, die Logistik ist wie andere Wirtschaftszweige auch vom Fachkräftemangel betroffen. Nach den Verfügbarkeitsproblemen der letzten Jahre ist die aktuelle Absatzschwäche eine zentrale unternehmerische Herausforderung. Im Handel sind umwälzende Gestaltungen der Vertriebswege mittlerweile Normalität. Essenziell wird daher zukünftig das Vermögen sein, den Volatilitäten und Turbulenzen mit flexiblen Systemen und adaptierbaren Leistungen zu begegnen. Hochperformante, aber starre Lösungen, die sich in der Vergangenheit vor allem durch Wettbewerbsdruck herausgebildet haben, werden in einem unsicheren Umfeld nicht mehr effizient zu betreiben sein.

7.3 Quellenverzeichnis

Arthur D. Little (Hrsg.): Global Electric Mobility Readiness Index 2023. Eigenverlag, 2023, https://www.adlittle.com/sites/default/files/reports/ADL_Global_EM_readiness_index_2023.pdf, abgerufen am 11.12.2023.

Dutta, Soumitra; Lanvin, Bruno; León, Lorena Rivera; Wunsch-Vincent, Sacha (Hrsg.): Global Innovation Index 2023 – Innovation in the face of uncertainty. WIPO (Hrsg.), Genf/Schweiz, 2023, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>, abgerufen am 11.12.2023.

Kille, Christian; Schmidt, Thorsten; Stölzle, Wolfgang; Häberle, Ludwig; Rank, Sebastian: Begegnung von Kapazitätsengpässen im Straßengüterverkehr – Fokus Personal. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2023.

World Bank (Hrsg.): Connecting to Compete - The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023. Eigenverlag, Washington/USA, 2023.

8 Die zwölf Kernmaßnahmen, die Unternehmen umsetzen können

8.1 Energieversorgung

1. Entwicklung von Roadmaps für Energieeffizienz im Unternehmen unter Berücksichtigung von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit (Ladeinfrastruktur, Energiegewinnung etc.) und weiteren Themen jenseits der althergebrachten wie PV-Anlagen und LED-Beleuchtung.

Die Energiewende und damit der Umstieg auf alternative Energieträger ist weder kurzfristig möglich noch für die meisten Unternehmen umsetzbar. Dies hat nicht nur finanzielle Gründe. Auch die sich verändernden Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen. Entsprechend ist es notwendig, dass Unternehmen eine Roadmap entwickeln, wann welche Maßnahmen, Investitionen und Veränderungen angegangen werden. Dabei ist es lohnenswert und sinnvoll, sich mit anderen Akteuren (Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Wettbewerbern etc.) zusammenzutun, um Investitionen gemeinsam zu tätigen, Ressourcen zu teilen und Projekte in Kooperation umzusetzen. Die Aufgabe ist zu groß, als dass sie allein gestemmt werden könnte.

Es wurden gute Erfahrungen damit gemacht, von Anfang an eine hohe Transparenz über alle Assets und Energieformen im Unternehmen zu gewährleisten. Auf dieser Basis können anschließend Analysen und Vergleiche erstellt werden, um die besten Konzepte für die Anwendungen zu finden. Danach folgen Pläne und Budgets für die Möglichkeiten einer Transformation. In der Umsetzung werden zunächst Maßnahmen durchgeführt, die technologisch verfügbar sind und wirtschaftlich bewertet werden können (LED flächendeckend in Terminals). In Pilotanwendungen werden E-Trucks in bestimmten definierten Liefergebieten (meist in Innenstädten) eingeführt. In Kooperation mit OEMs werden dann die Flottenmöglichkeiten untersucht. Dazu müssen vorab die Lademöglichkeiten an den Standorten und deren Stromversorgung konzipiert und realisiert werden. Dies ist derzeit noch einer der großen Engpässe. Flankierend sollte auch der Pkw-Fuhrpark auf Elektromobilität umgestellt werden.

8.2 Fach- und Arbeitskräfte

2. Verstärkte Investition in Digitalisierung, Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen (insbesondere in KI, Robotik etc.) zur Steigerung der Produktivität und zur Reduzierung des mittelfristigen Bedarfs an Beschäftigten unter Berücksichtigung des Übergangs zu wesentlich stärker automatisierten und digitalisierten Prozessen (Stichwort „Change Management“).

KI sollte als Chance und nicht als Bedrohung aufgefasst werden, da sie repetitive Arbeitsabläufe und wenig attraktive Aufgabenstellungen unterstützt oder gar obsolet macht. Zum einen können durch KI und Bots viele administrative Prozesse verbessert werden. Zum anderen ist auch an die technologischen Möglichkeiten zur Unterstützung von Prozessen im Warehouse und anderen Prozessen der operativen Abwicklung zu denken.

Die höher qualifizierten Tätigkeiten sind auszubauen und die Effizienz ist zu steigern. Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration von KI in bestehende Arbeitsabläufe ist die enge Einbindung der Mitarbeitenden zum Abbau von Vorbehalten (Angst vor Arbeitsplatzverlust, aber auch Bedenken gegenüber der „Black Box“ KI).

Technologieeinsatz kann dazu beitragen, attraktive Jobprofile in der Logistik hervorzubringen. Künftig bspw. Beschäftigte in den Bereichen Mechatronik, Entwicklung/Programmierung und Supervision, die Controltower steuern.

Nach Beobachtung des Expertenkreises steigt die Innovationskraft in der Logistik seit einigen Jahren – die Branche ist „aufgewacht“. Innovation passiert in der Forschung und in der Praxis. Zielobjekte für Innovationen sind Prozesse, Technologieanwendungen, der Einsatz von KI, verschiedenste Innovationen bei Assets und Fahrzeugen wie auch die Arbeitsplatzgestaltung für die Mitarbeitenden. Quellen sind die eigenen Mitarbeitenden, am Markt verfügbare Technologien und Ideen oder die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten. DACHSER hat in diesem Zusammenhang bspw. mit dem „Digitalen Zwilling @ILO (Advanced Indoor Localization and Operations)“ den Deutschen Logistik-Preis 2023 gewonnen. Hier werden Prozesse beschleunigt und Fehler minimiert, die Effizienz im Terminal wird erhöht. Zudem können Mitarbeitende über Exoskelette im Warehouse entlastet werden.

3. Neue Themen (Leistungsbereitschaft, „Purpose“, wertorientiertes Handeln, Nachhaltigkeit etc.), mehr Fähigkeiten und Kompetenzen bewerten als formale Qualifikationen, Modernisierung der Weiterbildung in Richtung „Change“ und Führungskultur, als Arbeitgeber aktives Vorleben der Offenheit gegenüber allen Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Heute suchen Mitarbeitende nach Sinn und Zweck ihres Arbeitens. Der Purpose eines Unternehmens und die Haltung des Unternehmens haben oft großen Einfluss auf die Attraktivität und die Bindung. Es gilt für Arbeitgeber, sich in Zeiten des Fachkräftemangels für die arbeitssuchenden Talente so aufzustellen, dass sie mit ihren Werten hervorstechen und positiv wahrgenommen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass es nicht nur Marketing ist, sondern dass alle Führungskräfte (insbesondere die im mittleren Management und damit den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern vorgesetzt) diese Werte leben und vermitteln.

Logistikunternehmen haben einen direkten Zwang, sich nachhaltiger aufzustellen (aufgrund der Regulierung, die auf sie zukommt, sowie aufgrund von Hebeln für direkte Emissionseinsparungen gut geplanter und organisierter Logistikprozesse). Purpose der Logistik ist damit seit jeher die effiziente und optimierte Erbringung der Leistung. Mitarbeitende, die ein Unternehmen mit Purpose und Nachhaltigkeitsfokus suchen, können in der Logistik fündig werden.

Vorzeigeunternehmen der Logistik bieten dazu bereits seit vielen Jahren ein Leitbild mit Werten und Überzeugungen, an dem sich Mitarbeitende orientieren können. Diese Kulturthemen werden intern kommuniziert und diskutiert, um die Kultur lebendig zu halten und neuen Herausforderungen (wie Digitalisierung und Agilität) anzupassen. Das Management der Unternehmenskultur ist eine Aufgabe der Führungskräfte.

Bürokratieabbau ist auch hier ein Gebot der Stunde, also in den Unternehmen selbst und nicht nur in der Politik. Die Unternehmen selbst sollten in ihren Umsetzungen und Entscheidungen schneller werden.

4. Etablieren von unternehmensübergreifenden Plattformen zum Austausch von Kapazitäten (auch Beschäftigten) bei Schwankungen, Transparenz über im Idealfall alle Partner hinweg zu Vermeidung des „Bullwhip“-Effekts sowie firmenübergreifender Austausch von Mitarbeitenden zur Steigerung des gegenseitigen Verständnisses.

Der Austausch von Informationen hinsichtlich Kapazitäten, Bedarf, Ablaufplänen etc. ermöglicht Unternehmen, ihre Ressourcen besser einzusetzen. Peaks in der Nachfrage können geglättet werden, wenn Kenntnisse darüber bereits im Vorfeld bekannt sind. Ein Austausch von Prognosen und auch deren Diskussion ist ratsam. In vielen Fällen können Lösungen gemeinsam gefunden werden. So bergen Möglichkeiten, Ressourcen auszutauschen und zu gegebenem Zeitpunkt bereitzustellen, das Potenzial für eine Glättung von Beständen und Kapazitäten.

Dafür ist es oft auch ausreichend, dass ein gemeinsames Verständnis über die jeweiligen Herausforderungen gewonnen wird. Damit sollte es in den meisten Fällen möglich sein, Lösungen zu finden, durch die Engpässe überbrückt oder Notfallmaßnahmen vermieden werden.

8.3 Geopolitik

5. Etablierung eines professionellen Risikomanagements mit Risikoanalyse und dem Einsatz adäquater Werkzeuge zur Steigerung der Resilienz in volatilen Zeiten (risikobasierter Bestandsaufbau, Komplexitätsreduzierung, Transparenzerhöhung, Alternativen zu den Beschaffungsmärkten und Sourcing-Strategien etc.).

Ein solches Risikomanagement ist insbesondere auch im Hinblick auf die perspektivisch immer strenger werdenden Anforderungen des europäischen Supply Chain Due Diligence Act bzw. des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes relevant, da etwaige Veränderungen von Lieferketten immer auch unter diesem regulatorischen Aspekt betrachtet werden müssen.

Außerdem sind Supply Chains von geopolitischen Verwerfungen abhängig. Die Unternehmen in der Logistik sollten daher die geopolitischen Veränderungen und Situationen beobachten und sich auch langfristig resilient aufstellen, um kurzfristige Verwerfungen mildern zu können. In einem weltweiten Netzwerk sind dabei schon die strategischen Überlegungen zur Wachstumsstrategie bzw. zur Erweiterung des Netzwerkes relevant (in welchen Ländern ist man tätig und wie sind dort die Bedingungen?). Mittel- und kurzfristig sind die Supply Chains der Kunden möglichst resilient zu gestalten, indem z. B. auch alternative Verbindungen ermöglicht werden. Das Risikomanagement trägt dazu bei, Transparenz zu schaffen.

8.4 Infrastruktur

6. Bündelung von Mengen und partnerübergreifende Abstimmung der Anlieferungen zur optimalen Auslastung der bestehenden Infrastrukturen (neben Verkehr auch Strom, Ladung, Kommunikation etc.) und der Verkehrsträger Schiene und Binnenschiff.

Wie bei den Maßnahmen Nr. 1 und Nr. 4 herausgestellt, ist eine partnerschaftliche, kooperative Zusammenarbeit auch bei der effizienten Nutzung von Infrastrukturen angebracht. Dies bedarf eines größeren Koordinationsaufwandes als eine individuelle Vorgehensweise, da sich Unternehmen aufeinander einstellen müssen. Es verspricht jedoch die Möglichkeit, Infrastrukturen nicht nur besser zu nutzen, sondern solche auch zu entwickeln. Die Bündelung von Nachfrage kann darin münden, dass sich Infrastrukturen lohnen. Dies sollte auch auf EU-Ebene angestoßen werden. Logistik ist nur sehr selten rein national ausgerichtet. Zudem ist ein Großteil der in Deutschland eingeführten gesetzlichen Regelungen auf Entscheidungen der EU zurückzuführen.

7. Entwicklung einer Strategie für eine höhere IT-Sicherheit und einen Notfallplan.

Laut Befragungen durch die BVL besteht eine Sensibilität bei den Unternehmen. Dies ergibt sich daraus, dass 45 Prozent der Befragten angaben, bereits Opfer eines Cyberangriffs gewesen zu sein (da 29 Prozent keine Angabe gemacht haben, dürfte der Anteil höher sein) (S. 16). Damit wird deutlich, dass Unternehmen Sicherheitsmaßnahmen initiieren müssen. Diese umfassen neben Investitionen in die IT, Schulungen, Richtlinien und Einstellung von Expertinnen und Experten (S. 24) auch die Vorbereitung eines Notfallplans für den Fall eines erfolglos abgewehrten Cyberangriffs. Dies ist besonders wichtig, da die meisten Unternehmen der Meinung sind, sie seien gut geschützt. Sich in Sicherheit zu wiegen bzw. die Kreativität professioneller Hacker zu unterschätzen, ist ein Grund für die weiter zunehmenden Vorfälle. Ein Unternehmen kann sich nie sicher sein. Deshalb sollte es wissen, was im Falle des Falles zu tun ist, denn wie bei jedem anderen Verbrechen ist der Zeitfaktor elementar. Insbesondere die Verantwortlichkeiten sind zu definieren. Nach

der genannten Studie ist die Mehrzahl der Unternehmen davon überzeugt, vorbereitet zu sein (S. 49).⁸⁰

Aus diesem Grund sollte die Cybersecurity in einem eigenen Bereich manifestiert und Top-Thema in der C-Ebene sein. Dazu sollte ein Krisenstab gebildet sowie Szenarien ausgearbeitet und getestet werden. Der Aufwand hierfür ist sehr hoch, jedoch ist die Sicherheit der IT-Anwendungen ein sehr wertvolles Gut, das geschützt werden muss.

Auch hier ist ab dem kommenden Jahr (Oktober 2024) eine verschärfte Regulierung für bestimmte Unternehmen zu berücksichtigen (NIS-2-Richtlinie).⁸¹

8.5 Klimaschutz

8. Unternehmensbezogene Entwicklung einer Roadmap zur Erreichung der Klimaneutralität inkl. der notwendigen Maßnahmen im Unternehmen und deren Umsetzungszeitraum (Meilensteine).

Die Gesellschaft und auch die Unternehmen als Teil der Gesellschaft sind angehalten, die Möglichkeiten zum Klimaschutz wahrzunehmen, wo auch immer es geht. Eine hohe Auslastung aller Kapazitäten ist hierzu eine Grundbedingung (gerade im Sammelgutverkehr hat die Auslastung bei den führenden Stückgutunternehmen einen sehr hohen Grad erreicht, sodass „keine Luft im Lkw“ klimaschädlich gefahren werden muss). Das ist aber nur der Anfang. Es folgen die Umbauten der Assets, die Anwendung neuer Energieformen und die Transparenz über alle CO₂-Emissionen im Unternehmen.

Dies setzt ein funktionierendes Steuerungssystem auf Basis relevanter ESG-KPIs voraus. Dabei sind ab einer bestimmten Unternehmensgröße weite Teile solcher Systeme ohnehin aufgrund entsprechender Regulierung (CSRD etc.) erforderlich.

Laut KfW-Klimabaronometer hinkt der Mittelstand bei der Integration des Klimaschutzes in die Unternehmensstrategie den großen Unternehmen noch deutlich hinterher. Die steigenden Energiekosten wie auch die Anforderungen der Finanzbranche erhöhen den Handlungsbedarf, um konkurrenzfähig zu bleiben. Auch wenn der Druck, klimaneutral zu werden, für Großunternehmen größer ist, sollte der Mittelstand das Ziel im Auge behalten und auf einer Investitions-Roadmap positionieren. Bei weiterhin hohen Energiekosten wird der ROI schnell erreicht.⁸²

9. Umsetzung von Standards bspw. für Verpackung und Produkteigenschaften als Basis für Circular Economy und Postponement.

Für Industrie und Handel bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, Ressourcen und CO₂-Ausstoß zu vermeiden, indem die Produkte so gestaltet sind, dass sie zu weniger Müll, weniger Überproduktion oder längerer Haltbarkeit führen. Dafür ist es notwendig, die Akteure im Wertschöpfungsprozess zu einem Standard bei der Produktentwicklung zu bewegen. Dies ermöglicht nicht nur Individualisierung durch Postponement, sondern auch, die Produkte auf Circular Economy vorzubereiten.

⁸⁰ Vgl. https://www.bvl.de/presse/meldungen/cyber_security mit Zusammenfassung und Link auf die Studie, abgerufen am 11.12.2023.

⁸¹ Vgl. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2023/11/kpmg-nis-2-in-der-transport-und-logistikbranche.pdf>, abgerufen am 11.12.2023.

⁸² Vgl. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Klimabaronometer/KfW-Klimabaronometer-2023.pdf>, abgerufen am 11.12.2023.

Die Chemieindustrie ist auf dem Gebiet der Kreislaufwirtschaft systembedingt vergleichsweise weit vorangeschritten. Sie trägt dazu bei, Kreisläufe zu schließen und zu erweitern, indem Kreislaufösungen für bezogene Stoffe entwickelt und umgesetzt werden, Betriebe weiter optimiert und ressourcen-effiziente Produkte und Dienstleistungen angeboten und so die Kreislaufprozesse unserer Chemiekunden unterstützt werden. Indem wir verstärkt recycelte und erneuerbare Rohstoffe einsetzen, neue Materialkreisläufe gestalten und neue Geschäftsmodelle schaffen, gestalten wir aktiv den Übergang zu einer kreislauforientierteren Wirtschaft.

Für Logistikdienstleister bedeutet dies eine kontinuierliche Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Beratung der eigenen Kunden bei ESG-relevanten Optimierungen der eigenen Lieferkette sowie auf die eigenen logistischen Angebote für Postponement- und Circular-Economy-Leistungen.

10. Berücksichtigung des Einflusses klimatischer Veränderungen auf operativen Betrieb und Anforderungen der Finanzwirtschaft (Versicherungen, Investoren etc.) bei Unternehmensentscheidungen.

Insbesondere bei Investitionen in Logistikimmobilien sind die klimatischen Veränderungen zu berücksichtigen. Dabei stehen nicht nur Fragestellungen wie steigende Temperaturen und eine höhere Anzahl von Unwettern bei der Ausgestaltung des Gebäudes im Mittelpunkt. Auch der Standort sollte bewertet werden, inwieweit er sicher vor Unwetterschäden insbesondere durch Flut oder Stürme ist. Weiterhin sollten indirekte Effekte der Klimaveränderung berücksichtigt werden, die Auswirkungen auf die logistische Nachfrage haben. Ein populäres Beispiel ist die gesteigerte Nachfrage nach Batterien, deren Lagerung andere Anforderungen stellt als die herkömmlicher Güter.

8.6 Strukturwandel

11. Etablierung der Logistik als Alternative zu den bekannten Arbeitgebern aus der Industrie durch geeignete Kampagnen und Initiativen vor Ort.

Logistik ist innovativ, international und systemrelevant. Sie stellt einen direkten Hebel dar, um Emissionseinsparungen zu realisieren und Nachhaltigkeit voranzubringen. Diese Attribute müssen herausgestellt werden, um die Attraktivität zu erhöhen. Die gesamte Gesellschaft wird am Ende von einer sehr gut funktionierenden Logistik profitieren. Dies ist von den Unternehmen in die Gesellschaft zu tragen – sei es über die Schulen, um Schülerinnen und Schüler zu erreichen, sei es über Werbekampagnen in Publikumsmedien und Social Media, wie es die Wirtschaftsmacher realisieren, oder sei es über das Vorleben als „guter Arbeitgeber mit Purpose“ (siehe Maßnahme Nr. 3). Dies führt dazu, dass Arbeitssuchende aus „alten Industrien“ oder junge Talente Interesse an dem auch in der Zukunft boomenden Wirtschaftsbereich Logistik haben und einen finanziell attraktiven und sie erfüllenden Job finden werden.

12. Steigerung der Offenheit gegenüber Veränderungen der Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit Partnern, Definition gemeinsamer Ziele, Transparenz und Standardisierung zur Bewältigung des Digital-, Energie- und Klimawandels etc. über die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Roadmap.

Die Logistikunternehmen befinden sich in mannigfaltigen Transformationsprozessen: Digitalisierung, Klima und Energie, der „normale“ Wettbewerb und die neuen Arbeitsbedingungen mit Fachkräftemangel. All dies ist nur mit einem klaren Zielbild und Strategien für diese Handlungsfelder zu bewältigen. Dazu sind dann auch weiterentwickelte Fähigkeiten wie Agilität in allen Ebenen notwendig. Um aber auch Orientierung und Sicherheit zu geben, ist eine gute Balance aus Stabilität und Wandel zu kommunizieren und zu steuern.

Dies impliziert auch eine Vielzahl neuer Mitarbeitendenprofile und (Zusammen-)Arbeitsformen, ist also gleichbedeutend mit einer tiefgreifenden Change-Management-Aufgabe für die jeweilige Unternehmensleitung.

Der Strukturwandel kann nur gemeinsam gemeistert werden, da zu viele Veränderungen auf die Unternehmen zukommen. Die Maßnahmen Nr. 1, Nr. 4 und Nr. 6 haben bereits unterstrichen, dass kooperativ Potenziale gehoben werden können.

9 Der Kreis der Expertinnen und Experten Stand 2023

Berit Börke

CEO & Founder; PARTNER FOR PIONEERS GmbH



Die Diplom Ökonomin 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 Netzbetreibers 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 Logistics; AUDI SE



Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (KIT) begann Dieter Braun 1991 seine berufliche Laufbahn bei der AUDI AG am Standort Neckarsulm. Zunächst war er in der Fahrzeugsteuerung tätig und übernahm dann verschiedene Aufgaben innerhalb und außerhalb der Logistik, insbesondere im Bereich Kostenoptimierung und Reorganisation.

Von 1998 bis 2002 verantwortete Braun die Logistikplanung am Standort Neckarsulm. Anschließend wechselte er zu Volkswagen de México nach Puebla, um dort Logistikplanung und operative Logistik in Personalunion zu leiten.

2005 kehrte er als Leiter der Werklogistik nach Neckarsulm zurück. 2010 übernahm er zusätzlich die Umsetzung des Audi-Produktionssystems sowie das Industrial Engineering am Standort. 2016 wechselte er in die Baureihenorganisation, wo er als Vertreter des Geschäftsbereichs Produktion für alle Audi-Fahrzeuge mit Quermotorisierung zuständig war.

Im Mai 2019 wurde Dieter Braun Leiter der Markenlogistik der AUDI AG. Seit 1. Oktober 2019 ist er für den neu gegründeten Bereich „Supply Chain“ verantwortlich. In dieser Funktion steuert er die werkeübergreifenden Logistikprozesse, wie die Programmplanung, die internationale Logistik, die Vorserienlogistik und die Transportlogistik. Zusätzlich trägt er die Verantwortung für die logistische Planung und die Werklogistikfunktionen der AUDI AG.

Ralf Busche

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



Ralf Busche hat mehr als dreißig Jahre Geschäftserfahrung in der chemischen Industrie. Durch seine Ausbildung und die diversen internationalen Führungsaufgaben im Bereich Supply Chain und Logistik der BASF verfügt er über umfangreiche kommerzielle und technische Expertise in den Feldern SC Management, SC Shared Services, Logistik Operations und Einkauf. Die Strategieentwicklung und 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 HS Bremerhaven.

Dr. Andreas Froschmayer

Corporate Director Corporate Development, Strategy & PR; DACHSER Group SE & Co. KG



Dr. Andreas Froschmayer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1996 beendete er seine Promotion am Seminar für Strategische Unternehmensführung des Instituts für Organisation. Im Anschluss bekleidete er verschiedene Leitungspositionen bei Dachser. Seit 2014 ist er Corporate Director für die Funktionen Corporate Development, Strategy & PR. Hier verantwortet und begleitet er die Internationalisierungsstrategien der Geschäftsfelder, das Innovationsmanagement, die jährliche Zielplanung für den Konzern, Managementseminare für Führungskräfte, die Dachser Academy und Corporate Public Relations.

Gerd Hailfinger

Head of Group Logistics; Geberit International AG



Gerd Hailfinger ist seit 2009 Head of Group Logistics der Geberit International AG mit Sitz in der Schweiz sowie Geschäftsführer der Geberit Logistik GmbH in Pfullendorf. Unter seiner Verantwortung hat Geberit 2011 den Deutschen Logistik-Preis gewonnen.

Nach seiner Ausbildung zum Speditionskaufmann bekleidete er von 1984 bis 2006 diverse leitende Funktionen bei dem Logistikdienstleister Willi Betz, darunter auch Betriebsleiter und Geschäftsbereichsleiter Logistik. Von 2007 bis 2009 war er Business Unit Manager bei dem Kontraktlogistiker LGI.

Gerd Hailfinger ist aktives Mitglied der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

Gerritt Höppner-Tietz

Geschäftsführer; hagebau Logistik GmbH & Co. KG



Gerritt Höppner-Tietz studierte nach seiner Ausbildung als Groß- und Außenhandelskaufmann bei der team-baucenter GmbH & Co. KG in Eggebek BWL mit dem Schwerpunkt Logistik und Supply Chain Management an der FH Flensburg. Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Fraunhofer 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 Logistkarbeitskreis des Verbands Deutscher Baustoffhändler und ist in der GS1 im Expertenkreis aktiv.

Dr. Christian Jacobi

Geschäftsführender Gesellschafter; agiplan GmbH



Dr.-Ing. Christian Jacobi ist geschäftsführender Gesellschafter der agiplan GmbH mit Sitz in Mülheim an der Ruhr. Nach seinem Studium der Fachrichtung Bergbau an der RWTH Aachen promovierte er im Bereich Entsorgungs- und Intralogistik am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund. Nach Stationen bei der RAG Umwelt-Gruppe und der Swisslog GmbH wurde er 2007 geschäftsführender Gesellschafter der agiplan GmbH.

Außerdem engagiert sich Dr. Christian Jacobi in verschiedenen Gremien, so als Vorstandsmitglied und Sprecher des Themenkreises Urbane Logistik der Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL), als Vorstand der Gesellschaft für Produktion & Logistik des Vereins der Ingenieure (VDI), als Mitglied des Beirats des Club of Logistics e.V., als Vorstand der Unternehmensverbände für Dortmund und Umgebung, als Vorsitzender des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik, als Vorstand des Instituts für Unternehmenskybernetik an der RWTH Aachen und als Mitglied des Präsidiums der IHK Essen/Mülheim/Oberhausen.“

Prof. Dr. Christian Kille (Initiator)

Professur für Handelslogistik; FHWS



Prof. Dr. Christian Kille studierte Elektrotechnik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Nach Beendigung der Diplomarbeit fing er im Jahre 1999 als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Fraunhofer SCS an. Ab 2007 leitete er das von ihm entwickelte Geschäftsfeld Markt der Fraunhofer 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.

Neben seiner Lehrtätigkeit an der Technischen Hochschule und für deren MBA-Programm ist er seit 2010 Lehrbeauftragter der TU München und hält in dieser Funktion eine Gastvorlesung im Rahmen des Master-Programms „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).

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 und 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 Think Tanks 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 Logistik-Laufbahn 1997 mit dem Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik und Marketing in Hamburg. Nach dem Abschluss startete sie ihre Aufgabe als Vertriebscontrolling bei Hellmann Worldwide Logistics, wechselte zur Hamburger Hafen und Logistik AG / Transeuropa als Assistentin der Geschäftsleitung und später für 10 Jahre zur DB Cargo Tochter Transfracht als Assistentin der Geschäftsführung und Vertriebssteuerung nach Frankfurt. 2011 ging sie zurück nach Hamburg und übernahm die Rolle des Teamleiters Inside Sales bei GEODIS in Deutschland, später die komplette Leitung des deutschen Vertriebs, 2018 die Geschäftsführung des deutschen Freight Forwarding Unternehmens und 2021 das deutsche Contract Logistic Unternehmen als Geschäftsführung 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 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 der AEB berufen. Sein Fokus in dieser Rolle ist 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 Mitarbeiter 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 Logivest 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



Martina Niemann ist zum 01.07.2020 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 Reisebüro-Ketten in den Kaufhof-Konzern. Ab 1995 hatte 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.

Karsten Obert

Ehemaliges Mitglied des Vorstands; Rhenus SE & Co. KG



Karsten Obert ist Diplom-Chemiker (Universität Konstanz) und MBA (INSEAD Singapur). Nach seinen Tätigkeiten als Berater und Mitglied des Leadership Teams des globalen Automobilssektors bei McKinsey & Company von 2000 bis 2010, als Mitglied des Management-Teams des Automotive-Bereichs von TE Connectivity verantwortlich für Einkauf und Lieferantenqualität von 2010 bis 2016 sowie als Direktor im Bereich Global Delivery Services in der Europazentrale von Amazon von 2017 bis 2020 war er 2021 bis 2023 Mitglied des Vorstands bei Rhenus SE. Sein Verantwortungsbereich beinhaltete die Warehousing Solutions und Automotive-Aktivitäten der Gruppe sowie die Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, Einkauf, Gesundheit & Arbeitssicherheit und Qualität.

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 Senat der Wirtschaft Global Economic Network Sektion Deutschland – Senat e. V., im Club of Logistics e. V. sowie im Unternehmerbeirat Hessen Trade & Invest.

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 CARGOCUBE; Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG



Marc Schmitt ist seit 2022 bei Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG und verantwortlich für die digitale Lösung CARGOCUBE. Davor war er CEO und Mitgründer des Start-ups Evertracker. Außerdem war Marc Schmitt Mitgründer und ehemaliger 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.

Dr. Martin Schwemmer

Ehemaliger Geschäftsführer; Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.



Martin Schwemmer war von Februar 2022 bis November 2023 Geschäftsführer bei der Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL) und dort verantwortlich für Innovation, Marketing und die Weiterbildungsangebote der BVL. Er beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit den Start-ups der Logistik und promovierte zum Erfolg dieser neuen Logistikunternehmen. Bis Anfang 2022 war er als Senior Consultant bei der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS tätig. Dort war er seit 2011 Autor der Studienreihe „Die Top 100 der Logistik“, die sich zum Standardwerk zur Beschreibung und Analyse des Logistiksektors entwickelt hat. Er ist Teil der Jury der „Logistics Hall of Fame“.

Dr. Stefan Schwinning

Senior Vice President Logistics Services International, Prokurist; Miele & Cie. KG



Dr. Stefan Schwinning verantwortet seit 1997 die gesamte nationale und internationale Supply Chain für Enderzeugnisse wie Hausgeräte, Professional, Ersatzteile und Zubehör bei Miele. Vor seiner Tätigkeit bei Miele war er sieben Jahre bei Bertelsmann Arvato in verschiedenen leitenden Positionen tätig, insbesondere für den Aufbau von internationalen Logistik- und Dienstleistungsgeschäften sowie Kartensystemen unter anderem in den USA und Osteuropa.

Nach einer technischen Lehre und einem Maschinenbaustudium an der Technischen Universität Dortmund startete Dr. Stefan Schwinning seine berufliche Tätigkeit am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund und in der Logistik-Beratung.

Neben verschiedenen ehrenamtlichen Tätigkeiten im Umfeld der Logistik hält er auch ein Mandat im Aufsichtsrat der GS1 Germany.

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 Seifert 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.

Die SLG beschäftigt gegenwärtig mehr als 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an über 45 Standorten in Europa mit mehr als 800.000 Quadratmetern Warehousing-Fläche.

Neben seiner Leidenschaft für die Logistik engagiert sich Harry Seifert ehrenamtlich. Als Vizpräsident der IHK in Ulm, Vorsitzender von deren Verkehrs- und Logistikausschuss, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Volksbank Ulm-Biberach sowie Mitglied des Verkehrsausschusses der DIHK ist er in vielen Netzwerken bekannt und aktiv.

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

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

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

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

Prof. Dr. Michael Sternbeck

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



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 Dr. Michael Sternbeck 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.

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 & Transport; Commerzbank AG



Michael Wegener studierte BWL 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, der 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/Main.

Jürgen Wels

Ehemaliger Geschäftsführer; Porsche Logistik GmbH



Jürgen Wels studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Würzburg. Von 1987 bis 2002 war er bei der Audi AG in verschiedenen Bereichen und Führungspositionen der Logistik an Standorten im In- und Ausland tätig. Im Jahr 2002 wechselte er zur Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und leitete dort zunächst den Bereich Logistik, ab 2015 die Organisation Zentrale Dienstleistungen. Nach einem dreieinhalb-jährigen Aufenthalt in China als Leiter Logistik von FAW-VW, des seinerzeit größten chinesischen Automobilherstellers, war Jürgen Wels ab Juni 2021 wieder als Geschäftsführer der Porsche Logistik GmbH mit Schwerpunkt After Sales Logistik tätig, die er 2008 im Auftrag von Porsche gegründet und am Standort Sachsenheim aufgebaut hatte. Seit 1. Oktober 2022 befindet sich Jürgen Wels im Ruhestand.

Jürgen Wels war viele Jahre ehrenamtlich tätig als Leiter des Fachbereichs VDI C1 („Automobilindustrie Europa“ der VDI-Gesellschaft Fördertechnik Materialfluss Logistik) und als Mitglied im Beirat der Bundesvereinigung Logistik (BVL).

Kerstin Wendt-Heinrich

Geschäftsführerin; TOP Mehrwert-Logistik GmbH & 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 ihren Standorten in Deutschland, Liechtenstein und China in verschiedenen Managementpositionen im Finanzwesen und Controlling.

Prof. Dr. Peer Witten

Mitglied des Aufsichtsrats; Otto Group

Aufsichtsratsvorsitzender; Logistik-Initiative Hamburg Management GmbH



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 Gruppe 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. Er gehört darüber hinaus dem Gesellschafterrat der Otto Group und dem Aufsichtsrat der Otto AG für Beteiligungen an. Seit 2018 ist er Aufsichtsratsvorsitzender der GSV Aktiengesellschaft für Beteiligungen, Hamburg.

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

Seit 1990 engagiert sich Prof. Witten bei der Bundesvereinigung Logistik (BVL) 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 Prof. Witten zum Honorarprofessor an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg berufen.

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

Professor Witten 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 Professor Witten die Republik Montenegro als Honorarkonsul in Hamburg und Bremen. Er gehört darüber hinaus dem Präsidium des Ost-Ausschusses – Osteuropaverein der Deutschen Wirtschaft, Berlin an.

