

---

# Logistik im Zeichen der Zeitenwende

Herausforderungen, Lösungsansätze und Anforderungen

Prof. Dr. Christian Kille

Nürnberg, 7.11.2023

# Agenda

- Wie sich der Wirtschaftsbereich Logistik in 2024 entwickeln wird
- Welche Herausforderungen aktuell und auch weiterhin existieren
- Was die Politik für einen erfolgreichen Logistikstandort Deutschland tun sollte
- Welche Maßnahmen Unternehmen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit treffen können
- Wie der daraus abgeleitete Kernsatz der Logistik lautet

## Hintergrund und Zielsetzung

- Die Initiative verfolgt das Ziel, die **Entwicklung der Logistik für das jeweilige Folgejahr zu prognostizieren**, um Entscheidungsträgern aus Politik und Praxis Orientierung und Vergleichsmöglichkeiten zu geben.
- Dabei wird auf Basis analytisch entwickelter Prognosen über Entwicklungen unter Einbezug von Wirtschaft und Wissenschaft **im Rahmen von moderierten Diskussionen** mittels fundierter Methoden eine Aussage über die Entwicklung der Logistik für das Folgejahr generiert.
- Die **Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandortes Deutschland** fand das erste Mal 2014 in Form eines „Gipfels der Logistikweisen“ in Würzburg statt. Es finden zwei Gipfeltreffen pro Jahr statt.
- Die **Schirmherrschaft hat aktuell Oliver Luksic**, MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Verkehr sowie Koordinator der Bundesregierung für Güterverkehr und Logistik.
- Die einzelnen Aufsätze werden durch **Autorinnen und Autoren 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 Expertinnen und Experten werden folgende Kriterien angewendet:  
**Logistikbereich, Position, Renommee, Demografie.**
- Die **Zusammenstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Gipfeltreffen erfolgt in enger Abstimmung mit dem Expertenkreis**, bedürfen ausreichender Empfehlung und werden durch die Initiatoren persönlich eingeladen.
- Die Initiative zur Prognose der Entwicklung des Logistikstandortes Deutschland und der „Gipfel der Logistikweisen“ wurden von **Christian Kille und Markus Meißner initiiert** und am 23. August 2013 gegründet. Das erste Gipfeltreffen fand im Frühjahr 2014 statt.

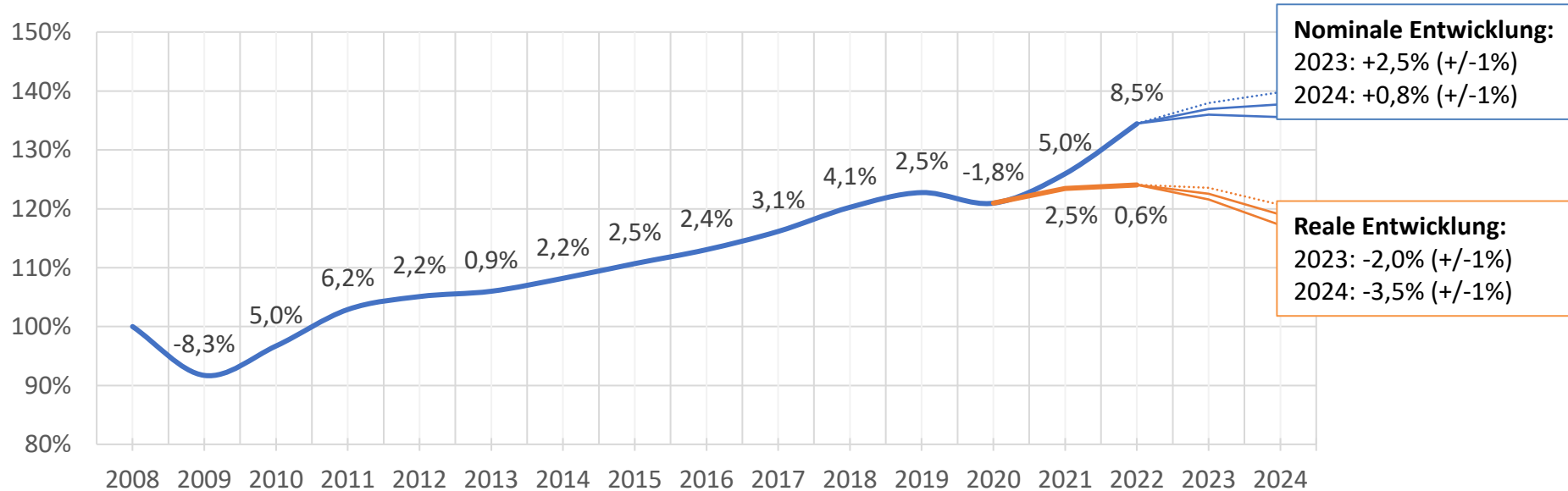


Foto: Ina Strohbücker

Prof. Dr. Christian Kille, THWS; Arnold Schroven, Schroven Consulting GmbH; Harry Seifert, Seifert Logistics GmbH; Dr. Martina Niemann, DB Cargo AG; Dr. Stefan Schwinning, Miele & Cie; Prof. Dr. Thorsten Schmidt, TU Dresden; Karsten Obert, Rhenus SE; Michael Wegener, Commerzbank AG; Lars Siebel, REWE Group; Dr. Martin Schwemmer, BVL e.V.; Ralf Busche, BASF AG; Antje Lochmann, GEODIS FF Germany GmbH & Co KG; Kerstin Wendt-Heinrich, TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG; Dieter Braun, AUDI SE; Jürgen Wels, Porsche Logistik Gesellschaft (PLog) i.R.; Michael Müller, Müller – die lila Logistik SE; Dr. Steffen Wagner, KPMG AG; Berit Börke, PARTNER FOR PIONEERS GmbH; Prof. Dr. Alexander Nehm, DHBW Mannheim; Marc Schmitt, Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG; Gerritt Höppner-Tietz, hagebau Logistik GmbH & Co. KG; Prof. Dr. Peer Witten, Otto Group; Dr. Christian Jacobi, agiplan GmbH; Markus Meißner, AEB SE (v.l.n.r.)

(nicht auf dem Foto: Dr. Andreas Froschmayer, DACHSER SE; Gerd Hailfinger, Geberit Logistik GmbH; Wolfgang Lehmacher; Dr. Torsten Rudolph, Rudolph Logistik Gruppe GmbH; Prof. Dr. Michael Sternbeck, dm - drogerie markt GmbH; Patrick Wiedemann, Reverse Logistics Group)

## Nach den Einschätzung des Expertenkreises wird der Wirtschaftsbereich Logistik 2024 **real** auch einen Abschwung erleben



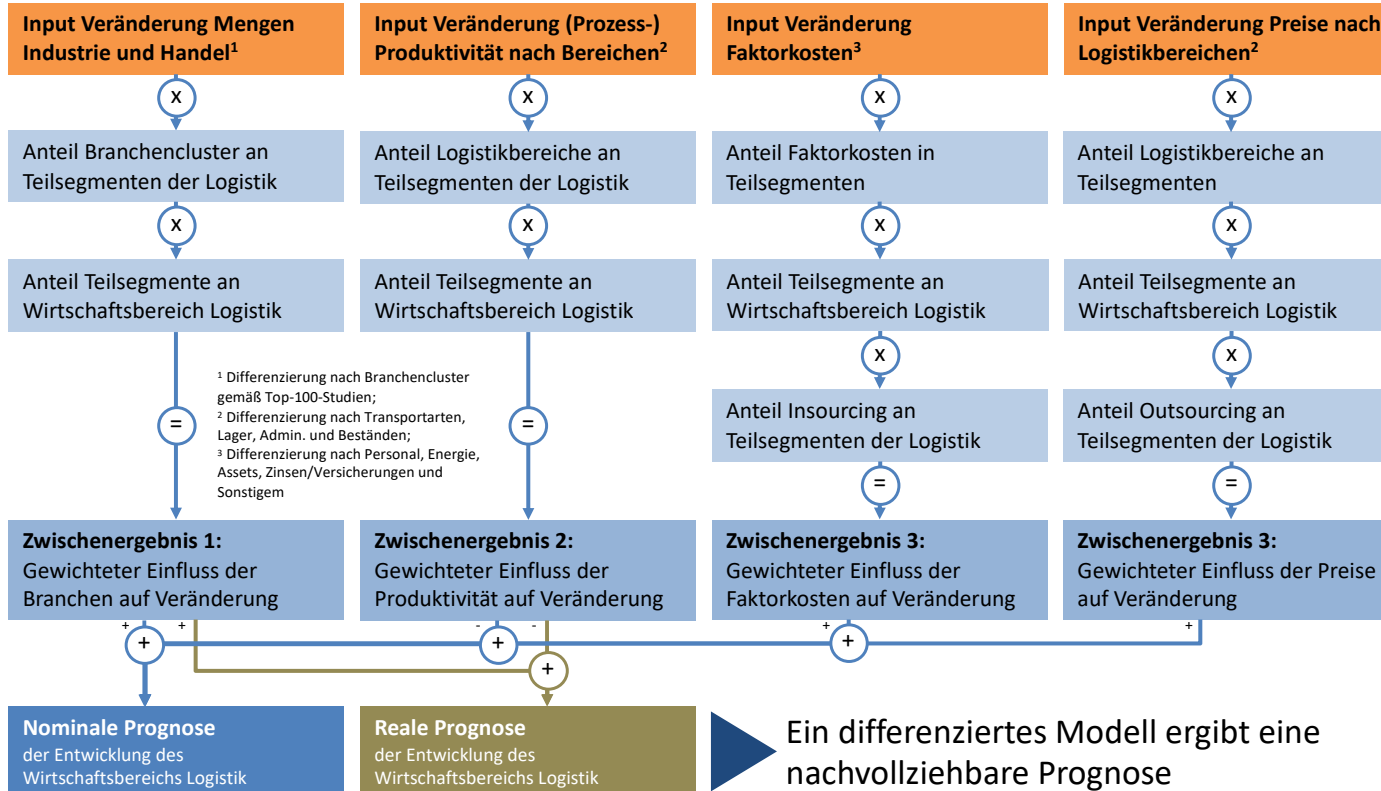
### Erläuterungen:

Die Prognose **2023** wurde aufgrund der schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung nach unten korrigiert. Die im Frühjahr 2023 aufgestellte Prognose (gestrichelte Linie) wird aus Sicht des Expertenkreises nicht mehr erreicht („Best Case“). Die aktuelle Konsensschätzung liegt bei **nominal +2,5%** und **real -2,0%**. Im „Worst Case“ wird mit einer weiteren Reduzierung der Prognose um 1%-Punkt gerechnet. Die Prognose **2024** liegt im Mittel bei **nominal +0,8%** und **real -3,5%**. Weitere Erläuterungen siehe folgende Seite.

## Die korrigierte Prognose für das Jahr 2023 und die aktuelle Prognose für das Jahr 2024

- **Aktuelle Beurteilung der Prognose für das Jahr 2023:**
  - Der Expertenkreis betrachtet das Ergebnis aus dem Frühjahr 2023 als zu optimistisch und vermutet eine deutlich stärkere reale Abnahme. Die korrigierte aktuellste Einschätzung liegt bei **+2,5% nominal** und **-2,0% real**.
- **In Aktuelle Prognose für das Jahr 2024:**
  - **Summe** geht der Expertenkreis bei seiner **Prognose** für die Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik für **2024** einem **Wachstum nominal (+0,8%, +/-1%)** und **Rückgang real (-3,5%, +/- 1%)** aus. Die Brandbreite spiegelt die **Unsicherheit** der aktuellen Marktentwicklungen wider.

## Das Modell zur Entwicklung der Prognose



<http://www.logistikweisen.de>

Ein differenziertes Modell ergibt eine nachvollziehbare Prognose

## Auch wenn die BIP-Prognosen positiver wirken, die Logistik wird in 2024 weniger zu tun haben

- **Entwicklung der Mengen in Schlüsselbereichen der Nachfrage für das Jahr 2024:**
  - 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 des **Maschinenbaus** wird aufgrund der ausbleibenden Aufträge einen leichten Rückgang erleben. Investitionen in regenerative Energien sind kein Wachstumstreiber.
  - Die **Chemie**branche wird tendenziell stagnieren. Die Branche ist ein Frühindikator und weist auf die insgesamt verhaltene Wirtschaftslage auch für 2024 hin.
  - In der **Automobil**industrie wird ebenso eine Stagnation erwartet.
  - Die Nachfrage von **Gütern des täglichen Bedarfs** werden mengenmäßig stabil bleiben.
  - Ein Hoffnungsschimmer ist ggfls. in HJ2/2024 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 maximal dämpfen.
  - Einzig die **Elektronik**branche verspricht positive Impulse.



## Mit den wachsenden Faktorkosten sind keine geringeren Preise zu erwarten

- **Entwicklung der Faktorkosten in 2024:**

- 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 lag 2023 eine deutliche Entspannung vor. In 2024 wird in der Logistik ein ähnliches Niveau erwartet wie dieses Jahr.
- 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.

- **Entwicklung der Preise in 2024:**

- Eine Abflachung der steigenden Preiskurve ist bei den **Straßen**transporten aufgrund der wachsenden Faktorkosten auch ohne die Zusatzbelastung durch die deutlich höhere Maut in 2024 nicht zu erwarten. Mit einem größeren Wettbewerb aufgrund mehr freier Kapazitäten ist zu rechnen. Eine Kapazitätsreduktion durch Marktkonsolidierung ist in geringem Maße wahrscheinlich.
- Auch die **Schienen**verkehre verzeichnen in 2024 weiterhin wachsende Preise.
- Einzig für die interkontinentalen Verkehrsträger **Luft** und **See** werden aufgrund schwächelnder Im- und Exporte stagnierende Preisentwicklungen erwartet.

- **Entwicklung der Produktivität in 2024:** 3 bis 4% sind notwendig, aufgrund der rückläufigen Entwicklung der Logistknachfrage nicht erreichbar.

## Die sechs Themenfelder und deren Abgrenzungen

- **Energieversorgung:** Reaktion auf Abhängigkeiten und Engpässe, gestiegene Kosten und Energiewende seitens Betreibern von Logistikassets.
- **Fachkräfte:** Umgang mit dem Mangel an Personal im operativen, administrativen, technischen etc. Bereich und daraus resultierenden Kostenentwicklungen.
- **Geopolitik:** Bewertung der schwer kalkulierbaren politischen Veränderungen und daraus entstehende Abhängigkeiten mit dem Fokus auf logistische Strukturen und Entscheidungen.
- **Infrastruktur:** Status und Bedarf der Verkehrs-, Energie-, Lade- und digitalen Infrastruktur vor dem Hintergrund der Produktivität von Investitionen und Dienstleistung.
- **Klimaschutz:** Wege zum Erreichen des Ziels der Klimaneutralität im Spannungsfeld zunehmender Regularien und Anforderungen und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.
- **Strukturwandel:** Rahmenbedingungen für Groß- und Kleinunternehmen in der Logistik durch Veränderungen seitens der Nachfrage (Industrie und Handel bzw. Konsumenten) und des Angebots (Logistikunternehmen) durch Digitalisierung, Service-Orientierung, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel.

**Kernfragen:** Welche Herausforderungen ergeben sich für die Logistik? Welche Rahmenbedingungen sollte die Politik setzen, damit die Logistik als Standort- und Wirtschaftsfaktor Deutschlands für die Zukunft weltmeisterlich aufgestellt ist? Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um diese zu meistern? Welche Best Practices existieren bereits?

## Die grundsätzlichen Aspekte, die die Logistik in Deutschland aus Sicht des Expertenkreises behindern (1/2)

- Energie- und Klimapolitik:
  - Die Unsicherheit über Zukunft der generellen Energieversorgung und der Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Klimaschutz ist hoch und bedarf eines **Masterplans**, der auch Investitionen in Schadensprävention durch den Klimawandel beinhalten sollte. Technologieoffenheit und Transparenz erhöht Investitionssicherheit seitens der Unternehmen.
  - 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 Förderung für deren Erreichen **differenziert** nach Unternehmensgröße (nicht nur nach Branchen) enthalten.
  - Das Potenzial der Logistik als **Energieerzeuger** kann nur mit dem beschleunigten Ausbau der Energienetze gehoben werden. Insbesondere die durch PV-Anlagen auf Logistikimmobilien generierten Strommengen sind so hoch, dass sie mehr als den Energiebedarf der Logistik betragen und in das Stromnetz eingespeist werden können.

## Die grundsätzlichen Aspekte, die die Logistik in Deutschland aus Sicht des Expertenkreises behindern (2/2)

- Wirtschaftspolitik:
  - (Temporäre) Subventionierung, Steuerentlastung oder Verbesserung der Abschreibungsmöglichkeiten zur **Beschleunigung des Wandels** fördert die Umsetzung.
  - Das Thema der **Reduzierung bürokratischer Hemmnisse und Beschleunigung der Genehmigungsprozesse** bleibt virulent, insbesondere weil die Anforderungen auch Fachkräfte in den Unternehmen binden und nicht nur Zeit benötigen.
  - Eine Stärkung der **Circular Economy** als Wachstumspotenzial im Strukturwandel kann den Wirtschafts- und Logistikstandort für die Zukunft wettbewerbsfähiger positionieren.
  - Die Möglichkeiten einer **Zusammenarbeit zwischen Unternehmen** sollten gefördert und nicht behindert werden. Die aktuellen Rahmenbedingungen bedürfen eine stärkere Kooperationen zur Bündelung der Kräfte.
- Arbeitsmarktpolitik:
  - Deutschland muss **international attraktiver und konkurrenzfähiger** werden. Vereinfachung von Anerkennungen und Gewährung von Aufenthaltserlaubnissen ist notwendig. Nicht nur Deutsch, sondern auch Englisch sollte bei der Sprachausbildung berücksichtigt werden. Die Unternehmen sind bei der Integration oft weiter als die Politik.
  - Eine Modernisierung und Flexibilisierung der **Entlohnungssysteme** kann die Attraktivität eines Arbeitsplatzes erhöhen.
  - Die **Berufsbilder** der Logistik sind zu modernisieren, um sie nicht nur attraktiver zu machen, sondern auch an die Realität anzupassen.

## Ein Appell an das Bundesministerium für Digitales und Verkehr – es gibt viel zu tun (1/2)

1. Die **Verkehrsinfrastruktur** gilt (noch) als Standortfaktor Deutschlands. Sie sollte für die einzelnen Verkehrsträger gleichberechtigt unter Berücksichtigung Relevanz für den Standort, Anteil am Güterverkehr und Potenzial für die Bewältigung der Herausforderungen ausgebaut bzw. modernisiert werden.
2. Die **Infrastrukturen für Strom, Kommunikation, Laden etc.** bilden einen weiteren wichtigen Bestandteil des Ökosystems Logistik. Diese sind hinsichtlich der Notwendigkeiten für eine funktionierende Logistik über 2050 hinaus zu planen und umzusetzen.
3. Dafür 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 bei dem Ausbau der relevanten Infrastrukturen einen Mehrwert bietet.
4. Die **staatlichen Einnahmen** aus Güterverkehrs- und Logistikabgaben (insbesondere die Maut) sollen dazu dienen, den Ausbau der Infrastruktur für die Logistik zu finanzieren.
5. Die Masterpläne sind konsequent **umzusetzen**, kontinuierlich zu **kontrollieren** und regelmäßig auf notwendige Anpassungen zu **prüfen**.

## Ein Appell an das Bundesministerium für Digitales und Verkehr – es gibt viel zu tun (2/2)

6. Es ist notwendig, dass **ressort- und stakeholder-übergreifend, damit über Organisationsgrenzen hinweg** agiert wird. Das „Silo-Denken“ 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.
7. Die Unterstützung von **strategischen Themen** wie die Vorbereitung auf und Heben der Potenziale der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) zur Bewältigung des Strukturwandels ist zu forcieren.
8. Der Wirtschaftsbereich **Logistik** ist **als Arbeitgeber** ein wichtiger Partner in der Bewältigung des Strukturwandels. Die Logistik kann nicht nur vormalig industriell genutzte Flächen für ihren Nutzen 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.
9. Ein besonderer Augenmerk ist auf Forschung und deren Stärkung zu werfen, um die **Innovationskraft** der Logistik und damit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen auszubauen.

## Auch Unternehmen können sich daran beteiligen, den Logistikstandort Deutschland zukunftsfähig zu gestalten (1/3)

- **Energieversorgung:**
  1. **Strategie:** Entwicklung von Roadmaps für Energieeffizienz im Unternehmen unter Berücksichtigung von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit (Ladeinfrastruktur, Energiegewinnung etc.) und weiteren Themen jenseits der althergebrachten wie PV-Anlagen, LED-Beleuchtung etc.
- **Fach- und Arbeitskräfte:**
  2. **Technologie:** 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 (Stichwort „Change Management“).
  3. **Unternehmenskultur:** Neue Themen (Leistungsbereitschaft, „Purpose“, wertorientiertes Handeln, Nachhaltigkeit etc.), Kompetenzorientierung statt fachliche Expertise, Modernisierung der Weiterbildung in Richtung „Change“ und Führungskultur, als Arbeitgeber aktives Vorleben der Offenheit gegenüber allen Menschen in den Mittelpunkt stellen.
  4. **Austausch:** 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 firmenübergreifenden Austausch von Mitarbeitenden zur Steigerung des gegenseitigen Verständnisses.

## Auch Unternehmen können sich daran beteiligen, den Logistikstandort Deutschland zukunftsfähig zu gestalten (2/3)

- **Geopolitik:**

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

- **Infrastruktur:**

6. **Kooperation:** Bündelung von Mengen und partnerübergreifende Abstimmung der Anlieferungen zur optimalen Auslastung der bestehenden Infrastrukturen (neben Verkehr auch Strom, Lade, Kommunikation etc.) und der Verkehrsträger Schiene und Binnenschiff.
7. **Cyber-Security:** Entwicklung einer Strategie für eine höhere IT-Sicherheit und einen Notfallplan.



## Auch Unternehmen können sich daran beteiligen, den Logistikstandort Deutschland zukunftsfähig zu gestalten (3/3)

- **Klimaschutz:**

8. **Klimaneutralität:** Unternehmensbezogene Entwicklung einer Roadmap zur Erreichung der Klimaneutralität inkl. der notwendigen Maßnahmen im Unternehmen und deren Umsetzungszeitraum (Meilensteine).
9. **Supply-Chain-Ansatz:** Umsetzung von Standards bspw. für Verpackung und Produkteigenschaften als Basis für Circular Economy und Postponement.
10. **Resistenz:** Berücksichtigung des Einflusses klimatischer Veränderungen auf operativen Betrieb und Anforderungen der Finanzwirtschaft (Versicherungen, Investoren etc.) bei Unternehmensentscheidungen.

- **Strukturwandel:**

11. **Alternative:** Etablierung der Logistik als Alternative zu den bekannten Arbeitgebern aus der Industrie durch geeignete Kampagnen und Initiativen vor Ort.
12. **Kulturwandel:** Steigerung der Offenheit gegenüber Veränderungen der Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit Partnern, Definition gemeinsamer Ziele, Transparenz und Standardisierung zur Bewältigung des Digital-, Energie- Klimawandels etc. über die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Roadmap.

# Kernaussagen als Zusammenfassung

- Die Zeiten sind umwälzend,
- der Wandel ist allgegenwärtig,
- das Handeln und Entscheiden wie bisher können die aktuellen Herausforderungen nicht mehr lösen,
- nur gemeinsam kann Deutschland wieder Weltmeister werden.

# Ich freue mich auf die weitere Diskussion mit Ihnen



## **Prof. Dr. Christian Kille**

Studiengangleiter Bachelor Betriebswirtschaft  
Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt  
Institut für Angewandte Logistik IAL  
Münzstr. 12, 97070 Würzburg  
Telefon: +49 151 1123 1233  
christian.kille@thws.de  
www.thws.de