

Branchenstrategie zur Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes Logistik im Land Brandenburg



Dieses Projekt wird vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung kofinanziert.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	2
2.	Bestandsanalyse des Logistikstandortes Berlin – Brandenburg	4
3.	Stärken-Schwächen-Profil.....	11
4.	Branchenstrategie	14

1. Einleitung

Das Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg hat die Arbeitsgemeinschaft Regionomica GmbH und Technologietransfer- und Weiterbildungszentrum an der Technischen Fachhochschule Wildau e. V, Institut für Transport und Logistik (TWZ der TFH Wildau), damit beauftragt, im Rahmen eines Gutachtens die hier vorgelegte Branchenstrategie zur wirtschaftspolitischen Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes Logistik zu erarbeiten.

Mitte 2005 hat das Land Brandenburg eine Neuausrichtung bei der Wirtschaftsförderung eingeleitet. Mit dem strategischen Ansatz „Stärken stärken – mehr Wirtschaftswachstum für mehr Beschäftigung“ verfolgt das Land nun noch intensiver die Ziele, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zu stärken, dauerhafte Arbeitsplätze zu schaffen und damit nachhaltiges Wachstum zu fördern.

Ein wichtiges Element des Kurswechsels ist die stärkere sektorale Fokussierung der Wirtschaftsförderung. Durch Analysen der Wirtschaftsstruktur des Landes Brandenburg wurden 16 Branchenkompetenzfelder und eine Querschnittsbranche¹ ermittelt, die sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt haben und Wachstumspotenziale für die Zukunft aufweisen.

Die einzelnen Branchenkompetenzfelder benötigen nun für ihre weitere Entwicklung gezielte wirtschaftspolitische Unterstützung. Deshalb wird mit Hilfe von Branchenstrategien ein auf die spezifischen Bedürfnisse zugeschnittener Instrumenten- und Maßnahmenmix für jedes Branchenkompetenzfeld erarbeitet. Dabei steht das gesamte wirtschaftsrelevante Unterstützungsinstrumentarium für die Branchenentwicklung im Blickfeld. Die strategischen Leitlinien und Aktionsfelder des Landesinnovationskonzeptes werden berücksichtigt.

Wirtschaftspolitik kann immer nur begrenzt und zeitlich befristet Hilfe anbieten. Unverzichtbar für die Weiterentwicklung der Branchenkompetenzen sind das Engagement und Aktivitäten der Unternehmen. Daher benennt die Branchenstrategie auch Maßnahmen und Initiativen, die unabhängig von staatlicher Unterstützung zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und in Eigenregie bzw. unter der Koordination von Netzwerken von den Unternehmen durchgeführt werden können. Die Branchenstrate-

¹ Die Branchenkompetenzfelder sind: Automotive, Biotechnologie/Life Sciences, Energiewirtschaft/-technologie, Ernährungswirtschaft, Geoinformationswirtschaft, Holzverarbeitende Wirtschaft, Kunststoffe/Chemie, Logistik, Luftfahrttechnik, Medien/IKT, Metallherzeugung, -be- und -verarbeitung/Mechatronik, Mineralöl/Biokraftstoffe, Optik, Papier, Schienenverkehrstechnik sowie Tourismus. Mikroelektronik wird als Querschnittsbranche betrachtet.

gie greift darüber hinaus Berliner Potenziale für die Entwicklung des Branchenkompetenzfeldes auf und berücksichtigt diese im Instrumentenmix.

Die hiermit vorgelegte Branchenstrategie für das Branchenkompetenzfeld Logistik umfasst eine Zusammenfassung der Bestandsaufnahme, eine Stärken-Schwächen-Analyse des Branchenkompetenzfeldes sowie die strategischen Entwicklungsziele und Handlungsfelder. Für eine ausführliche Bestandsaufnahme, die Erläuterung relevanter Rahmenbedingungen, einen Vergleich Berlin – Brandenburgs mit anderen Logistikregionen sowie die Erläuterung von Maßnahmen und Handlungsfelder wird auf den gleichzeitig vorgelegten Abschlussbericht verwiesen.

Definition und Abgrenzung der Logistikbranche

Im Gegensatz zu den meisten anderen definierten Branchenkompetenzfeldern stellt die Logistik keinen eindeutig definierten Wirtschaftszweig dar. Daher werden unter Logistik in wirtschaftspolitischen Programmen häufig unterschiedliche Sachverhalte verstanden. Einleitend ist es somit notwendig, für die Branchenstrategie Logistik ein einheitliches Verständnis und eine eindeutige, praxisnahe Definition zu entwickeln.

Neben den Kernfunktionen Transport, Umschlag und Lagerung (sog. „TUL-Funktionen“) werden auch ergänzende und unterstützende Prozesse (z. B. Kommissionierung, Portionierung, Komplettierung, Warenbehandlung usw.; sog. „Value Added Logistic“) sowie organisierende und administrative Tätigkeiten dem Logistikbereich zugerechnet. Damit ist insbesondere das Supply Chain Management gemeint, das in arbeitsteiligen Volkswirtschaften notwendig ist, um die „Verfügbarkeit benötigter Güter in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten“² zu sichern. Logistik bezeichnet demnach die ganzheitliche Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle von unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Güterflüssen sowie der damit verbundenen Informationsflüsse.

Der Untersuchungsgegenstand in dieser Branchenstrategie wird daher relativ eng gefasst und umfasst nur die unmittelbar logistischen Tätigkeiten (Transport, Lagerung, Umschlag mit ergänzenden Tätigkeiten und koordinierenden Funktionen) in Logistikdienstleistungs-, Industrie- und Handelsbetrieben, nicht aber Zulieferer oder Dienstleister für die Logistikwirtschaft, wie es in einigen anderen Studien gehandhabt wird.

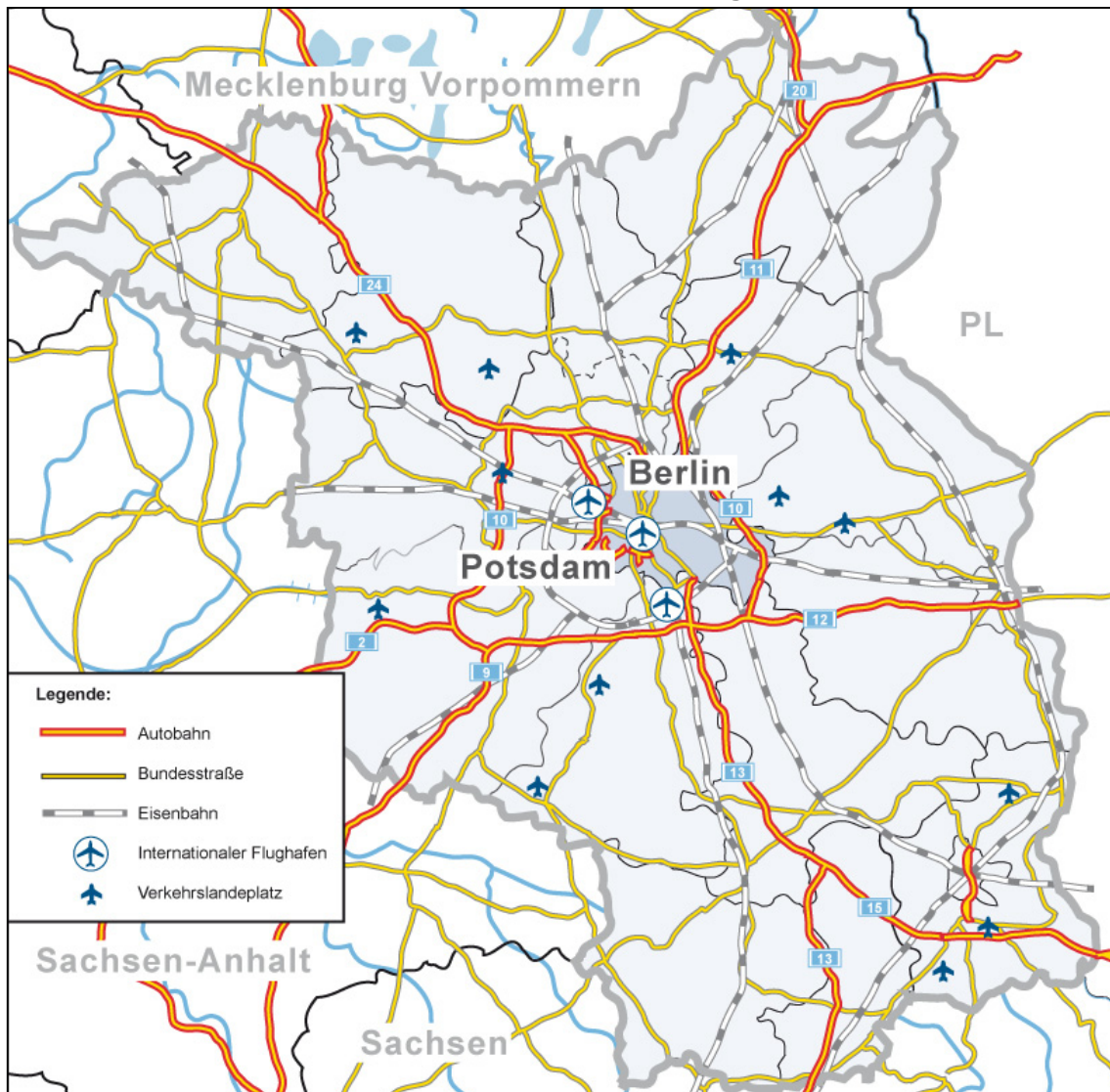
² Definition des Begriffs Logistik des Bundesverbandes Logistik e. V. BVL unter http://www.bvl.de/68_1, aufgerufen am 24.07.2007.

2. Bestandsanalyse des Logistikstandortes Berlin – Brandenburg

Infrastruktur und Standorte

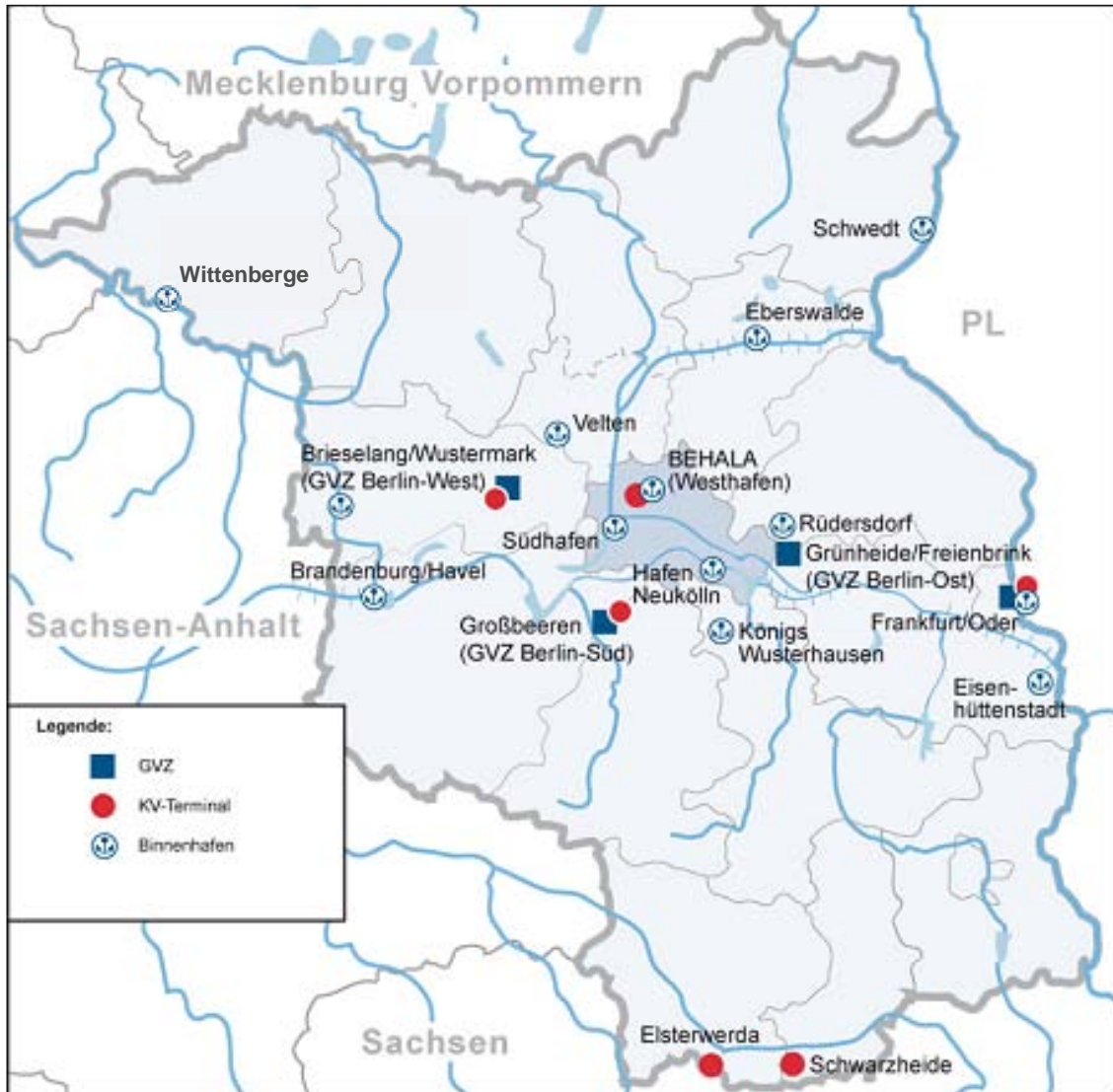
Die Infrastruktur in Form von Verkehrswegen und Umschlagpunkten ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass Warentransporte und -umschlag durchgeführt werden können. Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die verkehrliche Infrastruktur und wichtige Umschlagstandorte.

Abb. 1: **Verkehrsinfrastruktur in Berlin – Brandenburg**



Regionomica 2007

Abb. 2: Logistikstandorte und Umschlagpunkte



Regionomica 2007

Die Region Berlin – Brandenburg verfügt bei allen vier Verkehrsträgern (Straße, Schiene, Wasserstraßen, Flughäfen) über ein dichtes Netz, mit dem die Region national und international gut angebunden ist. Zustand und Kapazität der Infrastruktur entsprechen nach dem Ausbau in den 90er-Jahren im Wesentlichen den heutigen Anforderungen. Dennoch bestehen punktuelle Engpässe, z. B. der Grenzübergang Frankfurt/Oder, Langsamfahrstellen im Schienennetz oder unzureichende Abladetiefen bei der Binnenschifffahrt. Um den prognostizierten Steigerungen im Güterverkehr langfristig gerecht zu werden, müssen die Kapazitäten frühzeitig erweitert werden. Dies gilt insbesondere für Verkehre nach Polen, für die ein überproportionales Wachstum prognostiziert wird und für die die Region bereits heute eine wichtige Rolle spielt.

Die Region Berlin – Brandenburg verfügt aktuell über ein breites Flächen- und Standortangebot für die weitere Ansiedlung von Logistikunternehmen. Allerdings befindet sich ein Großteil der Flächen außerhalb der Räume am westlichen und südlichen Berliner Ring, die besonders von den Logistikern präferiert werden. Besonders profilierte Standorte sind die Güterverkehrszentren (GVZ) Großbeeren und Wustermark, die zunehmend an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen. Dagegen bestehen in den GVZ Freienbrink und Frankfurt/Oder noch Ansiedlungskapazitäten. Der Erfolg der GVZ spricht damit auch für eine angebotsorientierte Politik, auch wenn hohe Vermarktungsstände erfahrungsgemäß erst mit einem gewissen Zeitverzug eintreten.

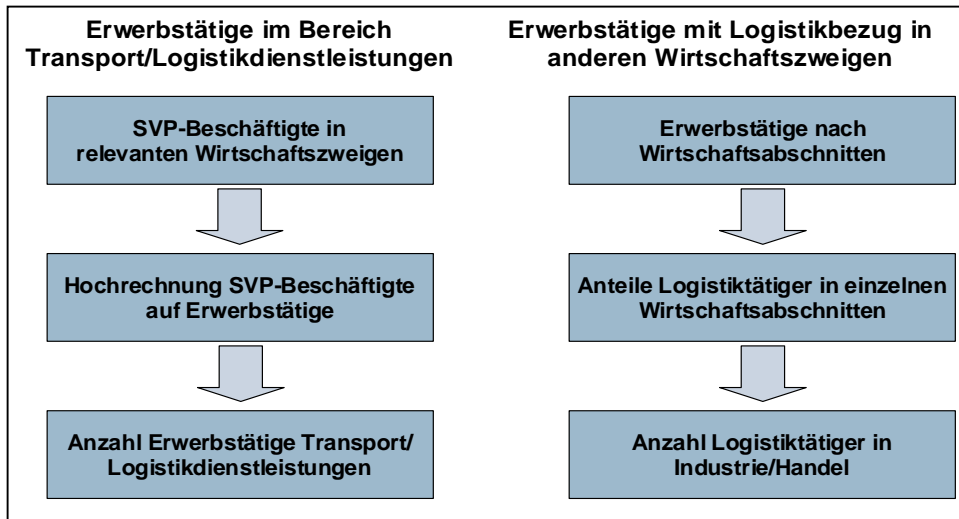
Dies gilt ebenso für das dichte Netz an Umschlagpunkten (z. B. KV-Terminals) zur Vernetzung der Verkehrsträger, die insgesamt auch noch über Kapazitätsreserven verfügen, was im Hinblick auf den Trend zu intermodalen Transporten vorteilhaft ist. Vereinzelt sind aber auch hier Engpässe zu verzeichnen. Das Vorhalten entsprechender Angebote und die Auswahlmöglichkeit verschiedener Terminals/ Betreiber wird von den Verladern aus dem Produzierenden Gewerbe begrüßt.

Güteraufkommen, Erwerbstätigkeit und Unternehmensbesatz

Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ist das Güteraufkommen in der Region Berlin – Brandenburg überdurchschnittlich stark zurückgegangen. Seit dem Jahr 2005 ist hier aber eine Trendwende zu beobachten. Hinsichtlich der Güterarten zeigt sich, dass die Region überdurchschnittlich durch Massengüter gekennzeichnet ist, worin sich der Industriebesatz im Land Brandenburg widerspiegelt. Mit diesen Gütern ist aber in der Regel nur eine geringe logistische Wertschöpfung zu erzielen. Wertschöpfungsintensive, „anspruchsvolle“ Transportgüter werden in der Region dagegen nur unterdurchschnittlich umgeschlagen.

Einer der zentralen Bestimmungsfaktoren für eine Branche ist die **Zahl der Erwerbstätigen**. Angesichts des Querschnittscharakters und der Abgrenzungsproblematik müssen diese für Logistikdienstleister und die Logistiktätigen in Industrie, Handel und sonstigen Wirtschaftszweigen mittels unterschiedlichen Analyseansätzen ermittelt werden.

Abb. 3: Ermittlung der Erwerbstätigenzahl



Regionomica 2007

Nach der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit sind in der Region Berlin – Brandenburg knapp 56.400 Beschäftigte in Logistikdienstleistungsbetrieben tätig. Gegenüber dem Jahr 2001 ist die Beschäftigung um 7,5 % zurückgegangen. Das Land Brandenburg weist eine etwas positivere Entwicklung auf; hier ist die Beschäftigung nur um 4,9 % zurückgegangen. Dies liegt aber immer noch deutlich über dem Bundesdurchschnitt, wo sich die Beschäftigung um 0,8 % leicht verringert hat.

Im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung hat die Bedeutung von Logistikdienstleistern in der Region Berlin – Brandenburg allerdings leicht zugenommen. Der Anteil an der Gesamtbeschäftigung beträgt im Jahr 2006 3,3 % (zum Vergleich Anteil in Deutschland 3,6 %). Überdurchschnittlich ausgeprägt ist die Bedeutung im Land Brandenburg, wo der Anteil bei 4,7 % liegt.

Um von den Beschäftigten auf die Erwerbstätigen hochzurechnen, wird ein Faktor von 1,15³ angesetzt. Damit ergeben sich rund 64.800 Erwerbstätige (Land Brandenburg: 38.400) im Bereich Transport und Logistikdienstleistungen.

Für die Bestimmung der Logistiktätigen in anderen Wirtschaftszweigen (z. B. Handel, Industrie) wird der jeweilige Anteil an den Gesamterwerbstätigen angesetzt. Demnach sind in der Region etwa 112.000 Erwerbstätige in anderen Wirtschaftszweigen logistisch tätig (46.000 im Land Brandenburg und 66.000 in Berlin).

³ Dieser Wert stellt ein bundesweites Mittel dar; vgl. Distel, S. (2005): Vermessung der Logistik in Deutschland. Hamburg

Als Summe aus den Erwerbstätigen im Logistikdienstleistungsbereich und den Erwerbstätigen in anderen Wirtschaftszweigen, die unmittelbar logistisch tätig sind, ergeben sich somit insgesamt etwa **177.000 Erwerbstätige** in der Region in der Logistik.⁴ Der Anteil an der Gesamterwerbstätigkeit beträgt damit 6,9 % (zum Vergleich Bundesdurchschnitt: 7,7 %). Die Erwerbstätigen verteilen sich annähernd zur Hälfte auf Berlin und Brandenburg. Im Land Brandenburg sind rund 84.300 Personen in der Logistik tätig. Hier ist auch der Anteil der Logistik-Erwerbstätigen höher (8,3 %). Allerdings zeigt sich eine rückläufige Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen zwischen 2001 und 2006, der in der Region (-4,3 %) stärker ausfällt als im Bundesdurchschnitt (-2,2 %). Dabei ist die Entwicklung im Land Brandenburg etwas positiver als in Berlin (-3,7 % gegenüber -4,9 %). In dieser Entwicklung spiegeln sich in gewissem Grad auch Verlagerungen von Berlin ins brandenburgische Umland wider.

Hinsichtlich des **Unternehmensbesatzes** zeigt sich, dass in Berlin – Brandenburg in den wichtigsten logistischen Teilmärkten die führenden Unternehmen vertreten sind. Somit besteht ein breites Angebotsspektrum an spezialisierten Logistikdienstleistungen in der Region. Von diesen Unternehmen hat nur die Deutsche Bahn AG ihre Unternehmenszentrale in Berlin; die anderen Unternehmen sind mit einer oder mehreren Niederlassungen in der Region vertreten. Wesentliche unternehmensrelevante Entscheidungen werden daher in der Regel außerhalb der Region getroffen, und der Zugang der regionalen Politik zur Entscheidungsebene stellt sich schwieriger dar.

Insbesondere in den Logistikteilmärkten, die eine hohe Wachstumsdynamik aufweisen, z. B. industrielle Kontraktlogistik oder Paket-, Kurier- und Expressdienste, sind spezialisierte Logistikdienstleister in Berlin – Brandenburg vertreten.

Hinsichtlich der räumlichen Verteilung der Logistikdienstleister zeigt sich eine deutliche Ausrichtung auf Berlin bzw. das Berliner Umland. Daneben ist festzustellen, dass spezialisierte Dienstleister erfahrungsgemäß die Nähe zu den Verladern suchen und sich in den industriellen Kernen (z. B. Schwarzheide, Eisenhüttenstadt) ansiedeln.

Weitere Anhaltspunkte zur Bedeutung verschiedener Segmente lassen sich aus dem Unternehmensbesatz in den Güterverkehrszentren und den spezifischen Profilen der dort ansässigen Unternehmen ableiten.⁵ Demnach liegt der Schwerpunkt der ansässigen Unternehmen in der Distribution von Konsumgütern für die Region Berlin – Brandenburg bzw. die angrenzenden Bundesländer. Vereinzelt werden aus der Region heute schon Güter nach Polen distribuiert (z. B. ElectronicPartner). Weitere nationale

⁴ Die hier vorgenommene Berechnung bestätigt damit die Abschätzung der TFH Wildau, die für das Jahr 2005 rund 150.000 Logistik-Erwerbstätige ermittelt hat. Die Werte sind aber aufgrund der Methodik nicht vergleichbar, so dass nicht eine zwischenzeitliche Zunahme der Erwerbstätigen angenommen werden darf.

⁵ Liste aller Unternehmen in IPG (2006): Freight Villages in Berlin-Brandenburg – Study within the framework of the Interreg III B – Project RAIL BALTICA.

oder internationale Distributionszentren großer Produktions- oder Handelsbetriebe (so wie z. B. IKEA in Dortmund oder Quelle in Leipzig) haben sich bisher in der Region nicht angesiedelt.

Marketing, Vernetzung, Organisation

Für das Standortmarketing und die Ansiedlungsbetreuung im Land Brandenburg ist vor allem die **ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB)** verantwortlich. So erstellt und vermittelt die ZAB beispielsweise Basisinformationen zum Logistikstandort. Daneben hat die ZAB in Zusammenarbeit mit Berlin Partner die Broschüre „Logistik in der Hauptstadtregion Berlin – Brandenburg“ herausgegeben. Ferner besteht eine Zusammenarbeit mit Invest In Germany bei der internationalen Vermarktung. Im Jahr 2007 war die Region Berlin – Brandenburg erstmals mit einem Gemeinschaftsstand auf der Messe „transport logistic“ in München vertreten, der von der ZAB organisiert wurde. Zusammen mit Berlin Partner hat die ZAB ferner ein spezielles Ansiedlungsteam eingerichtet, das sich ausschließlich um die Vermarktung des Standortes BBI kümmert.

Die **Logistikinitiative Berlin – Brandenburg** wurde im Jahr 2006 auf Initiative des Wirtschaftsministeriums Brandenburg und der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft gegründet. Die Logistikinitiative Berlin-Brandenburg fungiert als „politisches Dach“, unter dem gegenwärtig drei Initiativen gebündelt werden: LogistikNetz Berlin-Brandenburg, Branchentransferstelle Logistik (BTL) und das Projekt PROFIL.

Dem Logistiknetz Berlin – Brandenburg e. V. gehören gegenwärtig (November 2007) 20 Mitglieder, darunter Logistikdienstleister, Projektentwickler, Beratungsunternehmen, Hochschulen und Wirtschaftsförderungsgesellschaften an. Zu den wichtigsten Zielen und Aufgaben zählen die Bündelung von Logistikaktivitäten, die Vernetzung der Akteure und die Vermarktung des Standortes. Innerhalb des Logistiknetzes haben sich zwei Arbeitskreise zu den Themen Standortmarketing und Infrastruktur gebildet. Hier wurden u. a. Ansätze entwickelt, wie das Marketing künftig zielgruppenfokussierter ausgerichtet werden kann und wie die relevanten Zielgruppen angesprochen werden können.

Die Maßnahmen und das Management des Logistiknetzes werden aus Mittel der GA-Netzwerkförderung ko-finanziert. Hierfür stehen bis einschließlich 2008 Gelder zur Verfügung. Da die GA-Förderrichtlinie einen Eigenanteil in Höhe von 30 % erwartet, liegt der Beitrag für die einzelnen Mitglieder gegenwärtig bei bis zu 6.000 Euro.

Forschung, Innovation, Aus- und Weiterbildung

In der Region sind diverse F&E-Einrichtungen vorhanden, die sich mit Fragestellungen beschäftigen, die für die Logistikwirtschaft und den Logistikstandort von Relevanz sind.

Transferangebote stellen ein Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft dar, wobei sich die Maßnahmen zur Innovationsunterstützung gegenwärtig überwiegend noch auf einem niedrigen Niveau bewegen (z. B. Vermittlung von Diplomarbeiten) und die Beteiligung der regionalen Wirtschaft in F&E-Projekten nicht zufriedenstellend ist. Dabei ist aber zu bedenken, dass die Logistik grundsätzlich eine Branche ist, in der Innovationen schwer zu realisieren sind. Dies liegt zum einen daran, dass das „Produkt“ der Logistik, also Transporte, Lagerungen etc. im Wesentlichen gleich bleiben, damit Produktinnovationen als Auslöser von Entwicklungsdynamik in der Branche keine Bedeutung haben. Innovationstreiber in der Logistik sind vielmehr die Kunden, die durch Prozessoptimierungen Kosten- und Qualitätsverbesserungen erwarten. Zum anderen ist gerade in den KMU zu beobachten, dass das Bewusstsein und die Ressourcen für Innovationen nicht oder kaum vorhanden sind.

Für die Region Berlin – Brandenburg ist als weiterer Aspekt noch zu nennen, dass die Hauptsitze der Logistikdienstleister außerhalb der Region liegen und damit der Zugang zu den Personen, die über Innovationen im Unternehmen oder der Beteiligung an F&E-Projekten entscheiden, erschwert ist.

In verschiedenen Untersuchungen wurden die Bereiche **Aus- und Weiterbildung** als bedeutende Kriterien für die zukünftige Entwicklung des Wirtschaftszweiges Logistik identifiziert.⁶ Engpässe gibt es derzeit in der Region insbesondere bei Mitarbeitern für den gewerblichen Bereich (v. a. qualifizierte Lagerarbeiter, Kommissionierer und Berufskraftfahrer). Im Zusammenhang mit der zunehmenden Internationalisierung und Ausweitung des IT-Einsatzes steigen in der Logistik auch bei vermeintlich „einfachen“ Tätigkeiten die Anforderungen an die Mitarbeiter kontinuierlich an, z. B. hinsichtlich Computer- und Sprachkenntnissen.

In der Region Berlin – Brandenburg sind spezialisierte Ausbildungsangebote auf den unterschiedlichen Qualifikationsstufen vorhanden, d. h. sowohl Berufsausbildung im Dualen System als auch an Hochschulen (hier Technische Fachhochschule Wildau und Technische Universität Berlin). Das Hochschulangebot wird abgerundet durch den Studiengang Spedition und Logistik an der Berufsakademie Berlin.

Die berufliche Weiterbildung ist im Zuge der eingangs skizzierten gestiegenen Anforderungen in der Logistik von hoher Bedeutung. In Berlin – Brandenburg sind sowohl Angebote für Führungskräfte als auch im gewerblichen und kaufmännischen Bereich vorhanden.

⁶ U. a. SCI Verkehr (2001): Stand und Perspektive der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen; Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie (2001): Studie über Anforderungsprofile an Führungskräfte und Mitarbeiter in der Logistik.

3. Stärken-Schwächen-Profil

Die Schlussfolgerungen aus der Bestandsanalyse werden in dem folgenden theseartigen Stärken-Schwächen-Profil dargestellt. Die Stärken und Schwächen wurden in der projektbegleitenden Koordinierungsgruppe und auf dem Workshop mit Logistikexperten diskutiert, so dass die folgende Übersicht einen Konsens der relevanten Akteure widerspiegelt. Dabei muss man beachten, dass die nachfolgende Darstellung keine reine Faktenzusammenfassung ist, sondern das Ergebnis der Analysen, der durchgeführten Fachgespräche und der Diskussionen mit den Experten. Die identifizierten Chancen und Risiken ergeben sich aus den Stärken und Schwächen und beziehen sich weitgehend auf die zukünftige Entwicklung.

Stärken	Schwächen
Analysebereich Infrastruktur und Standorte	
Einbindung in transeuropäische Verkehrsnetze und pan-europäische Entwicklungskorridore, dadurch gute Anbindung nach Osteuropa, andere Wirtschaftsräume und Seehäfen	
leistungsfähige Infrastruktur für alle Verkehrsträger in der Region	vereinzelte Engpässe im Infrastrukturnetz, v. a. an den Grenzübergängen nach Polen
hohe Dichte an spezifischen Logistikstandorten zur Verknüpfung der Verkehrsträger (KV-Terminals, Binnenhäfen, GVZ)	große Unterschiede in der Auslastung, z. T. Kapazitätsgrenzen erreicht
insbesondere GVZ Großbeeren und Wustermark als besonders profilierte Standorte	
insgesamt breites Angebot an Flächen und Standorten	nur wenig große zusammenhängende Flächenreserven entlang der A 10 im Süden Berlins
Analysebereich Unternehmensbesatz und Güteraufkommen	
diversifizierter, wettbewerbsfähiger Unternehmensbesatz in allen relevanten Marktsegmenten der Logistikwirtschaft	
Präsenz von international agierenden Logistikkonzernen, dadurch Einbindung in internationale Netze	keine Unternehmenszentralen der großen Logistikdienstleister in der Region, daher Schwierigkeiten bei der Einbindung in Netzwerke und dem Innovationstransfer
Logistik mit hoher Bedeutung für den Arbeitsmarkt (ca. 177.000 Erwerbstätige, entspricht ca. 6,9 % aller Erwerbstätigen)	

	überdurchschnittlicher Rückgang des Güteraufkommens; hoher Anteil an Massengütern und niedriger Anteil (logistisch) wertschöpfungsintensiver Güter
	Luftfrachtaufkommen nur sehr schwach ausgeprägt
Analysebereich Marketing, Vernetzung, Organisation	
mit Gründung des Logistiknetzes deutliche Ausweitung des logistik-bezogenen Standortmarketings (z. B. Messeauftritte, Pressearbeit) und Entwicklung konzeptioneller Ansätze	Standortmarketing gegenwärtig noch mit Defiziten bei der Zielgruppenorientierung
Logistikinitiative wichtiger Ansatz zur Vernetzung der Akteure mit vielfältigen Aktivitäten bei vergleichsweise geringem Budget	fördertechnisch bedingtes „Nebeneinander“ verschiedener Unterstützungsangebote
	Zahl der im Logistiknetz organisierten Logistikunternehmen noch niedrig; Großunternehmen bisher nicht im Logistiknetz vertreten
Analysebereich Innovation, Forschung, Aus- und Weiterbildung	
profilierte F&E-Einrichtungen und Transferangebote vorhanden sowie Forschungsprojekte mit Bezug zur regionalen Wirtschaftsstruktur	Innovationstransfer und Beteiligung der Unternehmen an Verbundprojekten schwierig, da Entscheider nicht in der Region, Bedarf nicht gesehen wird, Angebote nicht bekannt oder Ressourcen nicht vorhanden sind
breites Angebotsspektrum für akademische Ausbildung (Universität, Fachhochschule, Berufsakademie); TU Berlin größte Ausbildungsstätte für Logistiker in Deutschland	geringe Nachfrage nach akademisch ausgebildetem Personal in der Region
	niedrige Zahl von Auszubildenden im gewerblich-kaufmännischem Bereich

Die Stärken und Schwächen werden ergänzt durch die Darstellung von Chancen und Risiken. Hierbei handelt es sich um Faktoren, die im Wesentlichen außerhalb der Region bzw. des Handlungsspielraums der regionalen Akteure liegen, auf die aber reagiert werden muss. So stellen die Chancen besondere Entwicklungspotenziale dar, die aber nicht von alleine eintreten, sondern die gezielt erschlossen werden müssen. Entsprechend muss auf Risiken reagiert werden, um die Entwicklung des Logistikstandortes nicht zu gefährden.

Chancen	Risiken
Analysebereich Unternehmensbesatz und Güteraufkommen	
Impulse für die Logistik durch neue Industriestrukturen in der Region (z. B. Biomasse, Solarindustrie, Lebensmittel)	relativ geringe Industriedichte und damit geringes Potenzial für die Kontraktlogistik
zunehmende Güterverkehre in die/aus den Seehäfen und nach/aus Osteuropa, die in der Region kommissioniert oder veredelt werden können	Konkurrenz mit anderen Logistikregionen um Seehafen-Hinterland-Verkehre
Umstrukturierung von Distributionsstrukturen im Handel (regional/überregional)	
Analysebereich Infrastruktur und Standorte	
Impulse durch BBI – direkte (Ansiedlungen von Logistikdienstleistern) und indirekte (Ansiedlungen von anderen Unternehmen, die logistische Nachfrage auslösen)	weitere Verzögerungen bei Realisierung BBI
	unzureichende Investitionen in die Infrastruktur durch den Bund oder weitere Streckenstilllegungen im Schienennetz
Analysebereich Marketing, Vernetzung, Organisation	
	Auslaufen der Förderung/Finanzierung des Logistiknetzwerkes
Analysebereich Innovation, Forschung, Aus- und Weiterbildung	
	Verschlechterung der Verfügbarkeit von Fachkräften (u. a. durch demografisch bedingten Bevölkerungsrückgang)

4. Branchenstrategie

Übergeordnetes Ziel der Entwicklungsstrategie für das Branchenkompetenzfeld Logistik ist die Weiterentwicklung des Logistikstandortes Berlin – Brandenburg sowie die Stärkung und Förderung der Logistikwirtschaft in der Region. Die Entwicklungsstrategie orientiert sich damit am Ansatz der Wirtschaftspolitik in Brandenburg, nach dem Wettbewerbsfähigkeit und Innovation gestärkt, dauerhafte Arbeitsplätze geschaffen, Wertschöpfung erhöht und nachhaltiges Wachstum gefördert werden sollen.

Dies kann in der Logistikbranche nur dann erfolgreich gelingen, wenn in der Region Leistungen über reinen Transport, Umschlag und Lagerwesen hinaus erbracht werden, da mit diesen Basisleistungen keine sehr hohe Wertschöpfung zu erzielen ist. Vielmehr bemisst sich die Qualität eines Logistikstandortes daran, dass komplexe Gesamtlösungen und hochwertige logistische Dienstleistungen zu angemessenen Kosten angeboten werden und verfügbar sind. Die Stärkung der Logistikkompetenz in Berlin – Brandenburg stellt somit den zentralen Erfolgsfaktor und das zentrale Ziel der Branchenstrategie dar.

Um diese übergeordnete Zielstellung in Hinblick auf die spezifische Ausprägung des Branchenkompetenzfeldes Logistik in der Region zu konkretisieren, können drei **strategische Ziele** formuliert werden:

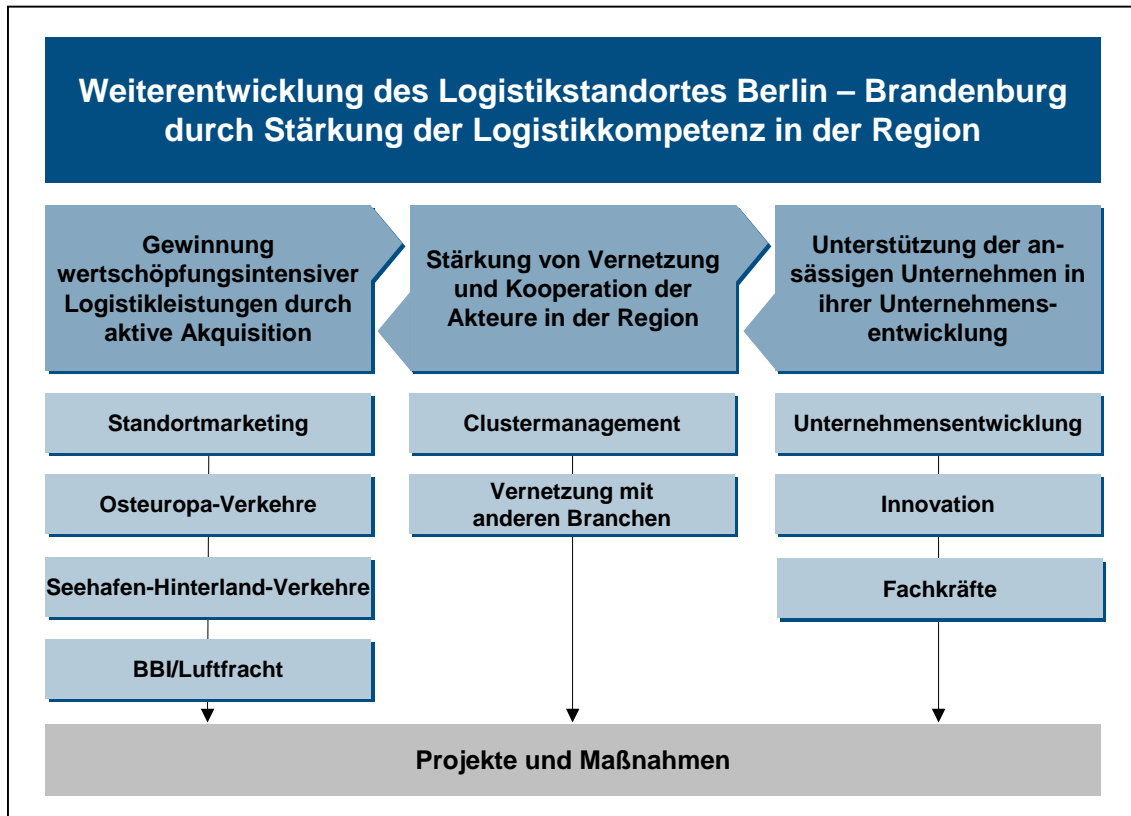
1. **Gewinnung wertschöpfungsintensiver Logistikleistungen durch aktive Akquisition**
2. **Stärkung von Vernetzung und Kooperation der Akteure in der Region**
3. **Unterstützung der ansässigen Unternehmen in ihrer Unternehmensentwicklung**

Die strategischen Ziele werden durch insgesamt neun **Handlungsfelder** operationalisiert. Dabei wurden nur solche Handlungsfelder definiert, die den Akteuren im Land Brandenburg einen ausreichenden Spielraum für die Umsetzung lassen. Zwischen den strategischen Zielen und den Handlungsfeldern bestehen enge Zusammenhänge, z. T. bedingen sich diese Ziele gegenseitig.

Aus diesen Handlungsfeldern wiederum leiten sich die konkreten **Projekte und Maßnahmen** ab.

Das Zielsystem für die Branchenstrategie für das Branchenkompetenzfeld Logistik stellt sich damit im Zusammenhang wie folgt dar:

Abb. 4: Zielsystem für das Branchenkompetenzfeld Logistik



Regionomica/ TWZ der TFH Wildau 2007

Die Herleitung der strategischen Ziele ergibt sich folgendermaßen:

Gewinnung wertschöpfungsintensiver Logistikleistungen durch aktive Akquisition

Die Logistikwirtschaft kann sich nur dann weiter entfalten und findet nur dann ein Betätigungsfeld, wenn ein ausreichendes Aufkommen an Gütern in der Region verladen, umgeschlagen oder verteilt werden kann. Angesichts der Tatsache, dass das Güteraufkommen in der Region im Bundesvergleich überdurchschnittlich rückläufig ist, stellt sich die Aufgabe, für die Region neue Güter- und Transportströme zu gewinnen.

Dabei kann neues Aufkommen grundsätzlich auf drei Wegen erzielt werden:

- Steigerung bei der Distributionslogistik (z. B. Konsumgüter, Ersatzteile etc.) durch wachsende Absatzmärkte;
- Zuwächse bei der Beschaffungs- und Absatzlogistik aufgrund der Ausweitung der industriellen Produktion;

- Umlenken und Brechen von Transitströmen sowie Kommissionierung und/oder Veredelung der Waren.

Dabei sollte die Priorität auf dem letzten Punkt liegen. Als Quellen bzw. Senken, in die ein überdurchschnittlich wachsendes Transportaufkommen zu erwarten ist, wurden in der Bestandsanalyse die Seehäfen und die osteuropäischen Länder identifiziert. Diese Felder bieten insbesondere die Möglichkeit, dass sich Berlin – Brandenburg auch über die Region hinaus als Logistikstandort profilieren kann. Vor dem Hintergrund, dass das Güteraufkommen in den Nordseehäfen ebenso wie das Volumen der Transportströme in West-Ost-Richtung deutlich über dem Aufkommen in den Ostseehäfen und dem Volumen in Nord-Süd-Richtung liegt, sollten diese Bereiche vordringlich bearbeitet werden. Dennoch empfiehlt es sich, die Entwicklungen im Nord-Süd-Verkehr und in den Ostseehäfen aufmerksam zu verfolgen. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass in Polen Aktivitäten zu verzeichnen sind, die auf eine Entwicklung des „E 65-Korridor“⁷ als zentrale Nord-Süd-Achse ausgerichtet sind, sollte sich das Land Brandenburg zusammen mit Berlin in entsprechende Initiativen⁸ einbringen und darauf hinwirken, dass der „E 55-Korridor“⁹ die Nord-Süd-Achse darstellen wird, so dass die Region an den Transportströmen auf dieser Achse partizipieren kann.

Im Fokus sollte dabei die Gewinnung neuer Güter- und Warenströme stehen, weniger die Ansiedlung neuer Logistikdienstleister. Ein intensives und effizientes Standortmarketing, das in Zukunft noch stärker fokussiert und zielgruppenorientiert durchgeführt wird, ist hierfür die Voraussetzung. Die Dynamik, die gegenwärtig durch die Arbeit des Logistiknetzes in der Region zu beobachten ist, muss hierzu weitergeführt werden und in eine fokussierte Standortinitiative bzw. Akquisitionskampagne münden.

Neben diesem prioritären Feld, bei dem durch aktive Akquisition Erfolge erzielt werden können, ergeben sich auch bei Veränderungen in den Distributionsstrukturen von Handelsunternehmen aufgrund der zentralen Lage Chancen für die Region. Ferner unterliegen auch die Branchen- und Produktionsstrukturen im produzierenden Gewerbe kontinuierlichen Veränderungen, wodurch sich Chancen für die Logistik ergeben. Dies wird im Handlungsfeld „Vernetzung mit anderen Branchen“ behandelt.

Als mittel- bis langfristige Aufgabe zur Gewinnung neuer Güter kommt hinzu, die Potenziale, die sich aus dem Neubau des Flughafens Berlin Brandenburg International

⁷ Kopenhagen/Malmö – Stettin – Posen – Breslau – Prag/Brno – Bratislava/Wien

⁸ So wird es aller Voraussicht nach zwei neue deutsche INTERREG IV B-Projekte geben, welche sich mit dem Nord-Süd-Korridor Ostsee – Adria beschäftigen werden und die diesbezüglichen Interessen der neuen Bundesländer bündeln sollen.

⁹ Kopenhagen/Malmö – Rostock – Berlin/Brandenburg – Dresden – Prag – Wien

ergeben, zu nutzen. Hier geht es insbesondere darum, das Segment der Luftfracht stärker zu entwickeln.

Bei den Bemühungen um neue Transportströme sollte es Ziel sein, solche Güter zu generieren, mit denen entsprechende Wertschöpfung zu erzielen ist, weil an ihnen logistische Mehrwertleistungen und Veredelungsprozesse durchgeführt werden. So wurden z. B. in der Analyse die Bereiche Luftfracht, KEP, High Tech-Logistik und industrielle Kontraktlogistik als wachsende bzw. renditestarke Branchen ermittelt.

Schließlich sollten auch bundesweite Ansätze, die der Förderung der Logistik dienen, hinsichtlich ihrer Relevanz für Berlin – Brandenburg überprüft werden. Zu nennen ist hier insbesondere der in Regie des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung erstellte Masterplan Güterverkehr und Logistik.¹⁰ Die bereits von einzelnen Akteuren angeregte regionsspezifische Konkretisierung der dort vorgenommenen Empfehlungen wird aus Gutachtersicht als eine hilfreiche und zielführende Maßnahme angesehen, die Planungsgrundlagen für die Logistikentwicklung und -förderung weiter zu fundieren.

Damit ergeben sich folgende Handlungsfelder und Projekte/Maßnahmen¹¹:

Handlungsfeld	Projekte, Maßnahmen
Standortmarketing	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Kampagnen zur aktiven, individuellen Ansprache relevanter Zielgruppen - Erstellung eines logistikspezifischen Marketingkonzeptes („Umsetzungsdrehbuch“) einschl. Entwicklung einer Dachmarke und Definition von Ablaufschemata bei Ansiedlungen - Aufbau eines Dienstleisternetzwerks für ansiedlungsinteressierte Unternehmen - logistikspezifische Veranstaltung mit überregionaler Ausstrahlung zur Unterstreichung des Selbstverständnisses als Logistikstandort
Osteuropa-Verkehre	<ul style="list-style-type: none"> - bedarfsgerechte Infrastrukturentwicklung (Achse Berlin – Warschau sowie Ausgangs- bzw. Zielbahnhöfe) - Verbesserung der Osteuropakompetenzen bei den Logistikfachkräften - Förderung neuer Logistikangebote, z. B. Eisenbahnverbindungen

¹⁰ zum aktuellen Stand siehe <http://www.bmvbs.de/Verkehr/Gueterverkehr-Logistik-2829/Masterplan.htm>

¹¹ Die Handlungsfelder, Projekte und Maßnahmen werden im Abschlussbericht ausführlich erläutert.

	<ul style="list-style-type: none"> - strategische Partnerschaften mit osteuropäischen Logistikstandorten sowie Einbringen in INTERREG-Projekte - Unterstützung der Landbrücke nach Asien
Seehafen-Hinterland-Verkehre	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung und Förderung logistischer Kompetenzen und neuer Angebote (Transport, Umschlag, Finishing) - Direktansprache der Entscheider, z. B. durch Kontaktveranstaltungen in den Seehäfen
BBI/Luftfracht	<ul style="list-style-type: none"> - Bemühungen (auch politische) um neue (Interkontinental-)Verbindungen - Intensivierung der Abstimmung zwischen BBI-Vermarktung und Logistik

Stärkung von Vernetzung und Kooperation der Akteure in der Region

Wie im Rahmen der Bestandsanalyse aufgezeigt wurde, sind vor allem in den letzten beiden Jahren in der Region eine Vielzahl von Ansätzen zur Förderung der Logistik ins Leben gerufen worden. Diese Aktivitäten – insbesondere des Logistiknetzes – sind sehr positiv zu bewerten, können aber u. E. mit den vorhandenen Ressourcen nicht dauerhaft aufrecht erhalten werden. Auch stellt sich hier – wie bei der Branchentransferstelle oder dem Projekt PROFIL – das Problem, dass die Maßnahmen fördertechnisch bedingt zeitlich befristet sind.

Ziel muss es daher sein, die Maßnahmen noch besser zu bündeln und auf eine dauerhafte Basis zu stellen, um Kontinuität gewährleisten zu können. Insbesondere die Arbeit des Logistiknetzes muss verstetigt werden und zu einem Clustermanagement weiterentwickelt werden. Die Abhängigkeit von Fördermitteln und Bindungen an Förderrichtlinien sollte verringert werden.

Vernetzung und Kooperation bezieht sich dabei auf verschiedene Dimensionen:

- Vernetzung der Logistikwirtschaft untereinander
- Vernetzung der Logistikwirtschaft mit Industrie und Dienstleistungswirtschaft
- Vernetzung der Logistikwirtschaft mit Wissenschaft und Forschung

Um dies zu erreichen, bedarf es effektiver und schlagkräftiger Organisations- und Umsetzungsstrukturen. Beispiele aus anderen Regionen zeigen, dass entsprechende Institutionen und Strukturen wesentlich zum Erfolg von Logistikstandorten beitragen. Der Aufbau eines dauerhaften Clustermanagements ist aus Sicht der Gutachter die

zentrale Aufgabe für eine erfolgreiche, nachhaltige Entwicklung der Logistikwirtschaft in der Region.

Entscheidend ist ferner eine enge Vernetzung und Abstimmung der Akteure in Berlin und Brandenburg. Dies betrifft insbesondere das Marketing für die Logistikregion sowie die Unterstützungs- und Netzwerkangebote. Diese sollten soweit wie möglich unter dem gemeinsamen Dach „Logistikinitiative Berlin – Brandenburg“ zusammengeführt werden. Parallele Angebote (z. B. Transferstellen) sollten vermieden werden, da dies den Akteuren in der Region nur schwer zu vermitteln ist.

Folgende Handlungsfelder und Projekte/Maßnahmen sind hierzu von besonderer Relevanz:

Handlungsfeld	Projekte, Maßnahmen
Aufbau eines Clustermanagements	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung von Strukturen, Aufgabenverteilung und Finanzausstattung des Clustermanagements (kurzfristig!) - Weiterentwicklung des Logistiknetzes zur Einbindung der ansässigen Unternehmen und entsprechende Kommunikation
Vernetzung mit anderen Branchen	<ul style="list-style-type: none"> - Identifizierung von Transportbedürfnissen und Logistikanforderungen, z. B. durch Kurzstudien und Befragungen - Branchenkonferenzen/Kooperationsbörsen zur Informations- und Kontaktvermittlung

Unterstützung der ansässigen Unternehmen in ihrer Unternehmensentwicklung

Trotz einiger prominenter Ansiedlungen von großen Logistikdienstleistern und Distributionszentren ist die Logistikwirtschaft in der Region stark durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt. Zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Logistik sind diese von hoher Bedeutung. Angesichts des harten Preiswettbewerbs in der Branche fehlen aber gerade den kleinen Unternehmen oftmals entsprechende Ressourcen, z. T. fehlt auch das Bewusstsein für eine stärker strategisch ausgerichtete Unternehmensentwicklung.

Ziel muss sein, diese Unternehmen darin zu unterstützen, sich veränderten Marktgegebenheiten anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Das bedeutet in der Regel, nicht nur reine Transportaufgaben wahrzunehmen, sondern logistische Mehrwertleistungen anzubieten. Eine wichtige Rolle spielen hierbei Innovationen, aber auch eine finanzielle Förderung neuer logistischer Angebote.

Im Rahmen der Bestandsentwicklung wurde kein genereller Handlungsbedarf im Bereich Fachkräftebedarf ermittelt, vielmehr stellt sich ein differenzierter Bedarf in einzelnen Segmenten dar. Dies gilt aktuell vor allem für den gewerblichen Bedarf. Vor dem Hintergrund der relativ niedrigen Auszubildendenzahlen in der Logistik sollten aber entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um den Personalbedarf auch mittelfristig zu sichern.

Als Handlungsfelder und Projekte/Maßnahmen ergeben sich damit:

Handlungsfeld	Projekte, Maßnahmen
Unternehmensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Markttransparenz und Informationsangebote, z. B. durch Informationsportal Logistik - branchenspezifische Informations- und Kontaktvermittlung, u. a. für Subaufträge an Kleinunternehmen innerhalb der Branche - Überprüfung der Förderrichtlinien für Logistikunternehmen, dabei weniger Förderung von Ansiedlungen, sondern vielmehr von neuen logistischen Angeboten
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Fortführung der Leistungen der Branchentransferstelle zur Förderung von Kooperationen mit Hochschulen - Förderung der Mitwirkung ansässiger Unternehmen an Kooperationsprojekten - Logistikwettbewerb zur Auszeichnung und Kommunikation besonders innovativer logistischer Leistungen und Produkte
Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative zur Vernetzung von Schule und Logistikwirtschaft zur Sicherung von Nachwuchskräften - Initiative zur Weiterbildung/Umschulung, um branchenfremde Mitarbeiter zu gewinnen

Dagegen stellt der Bereich **Infrastruktur** aus heutiger Sicht ein weniger dringliches Handlungsfeld auf Landesebene dar. In der Bestandsanalyse konnten keine gravierenden Engpässe identifiziert werden, die die Entwicklung der Logistikwirtschaft grundsätzlich beeinträchtigen würden. Gleichwohl ist es eine Daueraufgabe, die Verkehrsinfrastruktur, Umschlagstandorte und das Flächenangebot kontinuierlich zu beobachten und an die Anforderungen der Logistik anzupassen. Dies ergibt sich angesichts des Standortwettbewerbs und der Tatsache, dass diese Faktoren in vielen anderen Regi-

onen umfassend verfügbar sind. Bedingt durch die lange Vorlaufzeit bei der Flächenerschließung und der Realisierung von Verkehrsprojekten ist dabei eine frühzeitige und vorausschauende Politik notwendig, wobei sich eine Angebotsorientierung bei Infrastrukturen bewährt hat. Die bereits heute gute und enge Zusammenarbeit zwischen dem für die Logistikwirtschaft zuständigen Wirtschaftsministerium und dem für die Verkehrsplanung und Flächenentwicklung zuständigen Infrastrukturministerium bei diesen Fragen ist fortzusetzen.

Aus Sicht der Gutachter – die von den konsultierten Experten in der Region geteilt wird – zeichnen sich drei Empfehlungen mit besonders hoher Priorität ab. Eine kurzfristige Umsetzung kann hier besonders dazu beitragen, den Logistikstandort Berlin – Brandenburg nachhaltig zu stärken:

- *Aufbau und Finanzierung eines dauerhaften Clustermanagements*
- *Aufgreifen der bundesweiten Initiative „Masterplan Güterverkehr und Logistik“ und Anpassung an die Region, um die Planungsgrundlagen weiter zu fundieren*
- *Überprüfung der Förderkonditionen und Breitstellung von Fördermitteln für die Logistikwirtschaft, wodurch vor allem neue logistische Angebote gefördert werden sollten.*