

**Landesinitiative
Logistik NRW.**

Stand und Perspektiven der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen

Kurzfassung der
Bestandsanalyse



Ministerium für
**Wirtschaft und
Mittelstand,
Technologie und
Verkehr**
des Landes
Nordrhein-Westfalen

Inhaltsverzeichnis

1. VORBEMERKUNGEN.....	4
2. METHODEN	5
3. LOGISTIKBRANCHE IN NRW.....	5
3.1 Beschäftigungsintensität.....	5
3.2 Gruppierung der Logistikbranche in NRW.....	7
3.2.1 Fuhrunternehmen und kleine Speditionen.....	8
3.2.2 Speditionen und Logistiker	9
3.2.3 Logistiker und Systemintegratoren.....	10
3.2.4 Unternehmen aus unterstützenden Branchen.....	11
3.3. Internationale Aktivitäten.....	11
3.4 Geschäftsentwicklung, Investition, Kapazitäten.....	14
3.4.1 Umsatzentwicklung	14
3.4.2 Investitionsentwicklung.....	16
3.4.3 Kapazitätsentwicklung.....	18
3.5. Beschäftigung und Qualifikation.....	20
3.5.1 Beschäftigungsentwicklung	20
3.6 Weiterbildung und Qualifikation.....	23
3.7. Marktstrategien und Innovationsverhalten.....	25
3.8 Standortbeurteilung Nordrhein-Westfalen.....	28
3.8.1 Beurteilung der wirtschaftlichen Standortqualität.....	28
3.8.2 Beurteilung des wirtschaftlichen Umfeldes	29
3.8.3 Wettbewerbsposition von NRW in Europa.....	30
4. POTENZIALE UND RISIKEN DER LOGISTIKBRANCHE IN NRW	32
4.1 Potenziale.....	32
4.2 Risiken.....	36

5. AUFGABEN DER LANDESINITIATIVE LOGISTIK NRW	38
6. ANHANG	42
6.1 Methodisches Vorgehen.....	42
6.2 Unternehmensbefragung.....	44
6.3 Interviews mit Unternehmen.....	44
6.4 Sonderauswertung Beschäftigungsintensität	45
6.4.1 Erfassung der Logistik-Branche.....	45
6.4.1.1 Probleme der amtlichen Beschäftigtenstatistik.....	45
6.4.1.2 Ansatz zur Erfassung der logistikrelevanten Beschäftigung.....	46

1. Vorbemerkungen

Im September 1999 beauftragte das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MWMTV) die SCI Verkehr GmbH mit der Durchführung der inhaltlichen und strukturellen Vorbereitung einer Landesinitiative Logistik in Nordrhein-Westfalen.

Anlass für die Einrichtung einer Landesinitiative Logistik sowie den damit verbundenen Vorbereitungsarbeiten war die Einschätzung, dass der Logistiksektor eine besondere verkehrs-, wirtschafts-, und strukturpolitische Bedeutung in Nordrhein-Westfalen besitzt. NRW ist mit 18 Mio. Einwohnern und einem Bruttoinlandsprodukt von über 800 Mrd. DM das wirtschaftliche Zentrum Deutschlands. Aufgrund des stark wachsenden Güterverkehrs in den letzten Jahren und des überproportional wachsenden Straßengüterverkehrs sind heute intelligente Logistiklösungen mehr denn je gefragt, damit das Wirtschaftswachstum in NRW nicht durch negative Auswirkungen des steigenden Güterverkehrs behindert wird. Für die Industrie- und Handelsunternehmen ist der optimierte Material- und Informationsfluß sowie das Vorhandensein von leistungsfähigen Logistikdienstleistern zu einem wichtigen Standortfaktor geworden. Mit der dynamischen Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien verfügt die Logistikbranche außerdem über ein hohes Innovationspotenzial und schafft neue hochwertige Arbeitsplätze.

Es hat sich bereits bei anderen Landesinitiativen bewährt, vor dem Beginn einer Landesinitiative eine Branchenanalyse durchzuführen, damit wesentliche Branchenanforderungen frühzeitig erkannt werden. Mit den Ergebnissen der Analyse soll das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr in die Lage versetzt werden, eine zielgenaue Wirtschafts- und Strukturpolitik zu betreiben.

Die vorliegende Fassung ist eine gekürzte Fassung der Bestandsanalyse, die wir hiermit der Fachöffentlichkeit vorstellen.

2. Methoden

Folgende bereichsübergreifende Definition von Logistik wurde dieser Branchenanalyse zu Grunde gelegt:

„Logistik ist die marktorientierte, integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und dazugehörigen Informationsflusses zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.“¹

Aus dieser Definition ergibt sich, dass eine präzise räumliche und sachliche Abgrenzung für die Untersuchung notwendig ist. Die räumliche Abgrenzung ist durch den Untersuchungsraum Nordrhein-Westfalen klar definiert.

Um einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in NRW zu erhalten, mussten entsprechende methodische Vorarbeiten zur sachlichen Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes geleistet werden.

In einem ersten Schritt sind die logistikrelevanten Fachzweige abgegrenzt worden. Anschließend führte SCI eine Unternehmensbefragung durch, die parallel durch einzelne Interviews begleitet wurde. In einer darauf folgenden Sonderauswertung sind zusätzliche, allgemeine Daten zur Beschäftigungsintensität der Branche ermittelt worden. Eine detailliertere Beschreibung des methodischen Vorgehens innerhalb der Bestandsanalyse können der Anlage entnommen werden, im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt.

3. Logistikbranche in NRW

3.1 Beschäftigungsintensität

Zwischen 1988 und 1998 ist die Erwerbstätigkeit sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Nordrhein-Westfalen um etwa 2,6 Prozent gestiegen. Damit lag dieser Beschäftigungsanstieg etwas unter der Wachstumsdynamik der alten Bundesländer. Hier ist die Erwerbstätigkeit in den zehn Jahren um ca. 3,8 Prozent angewachsen. In den alten Bundesländern waren am 30.06.1998 etwa 22 Millionen Erwerbstätige sozialversicherungspflichtig gemeldet. In Nordrhein-Westfalen sind davon ca. ein Viertel aller Beschäftigten, etwa 5,7 Millionen gemeldet.

1998 konnten in Nordrhein-Westfalen 604.680 logistikrelevante Beschäftigte in der Gesamtwirtschaft festgestellt werden, davon ca. 400.000 in Unternehmen aus Industrie und Handel. Dies bedeutet, dass ca. 200.000 Mitarbeiter innerhalb des Kernsektors der Transport- und Logistikbranche beschäftigt sind. In den alten Bundesländern sind etwa 2,3 Millionen Beschäftigte mit logistiknahen Tätigkeiten in der Gesamtwirtschaft aufgeführt.

¹ Schulte, Dr. Christof, Logistik, 2. Aufl.1995, S. 1

Blickt man auf den Besatz der logistikrelevanten Beschäftigten in Bezug auf die Gesamtzahl aller Erwerbstätigen, dann fällt auf, dass der Besatz in NRW geringfügig höher liegt als der in den alten Bundesländern. Während in Nordrhein-Westfalen etwa 10,5 Prozent aller Beschäftigten in der Logistikbranche tätig sind, sind dies in den alten Bundesländern nur 10,3 Prozent. Auffällig ist hier die Wachstumsentwicklung: In den alten Bundesländern ist der Besatz seit 1988 nur um 0,1 Prozent gestiegen. In NRW bereits um 0,28 Prozent, also mehr als doppelt so stark.

Zusammengefasst bedeutet dies:

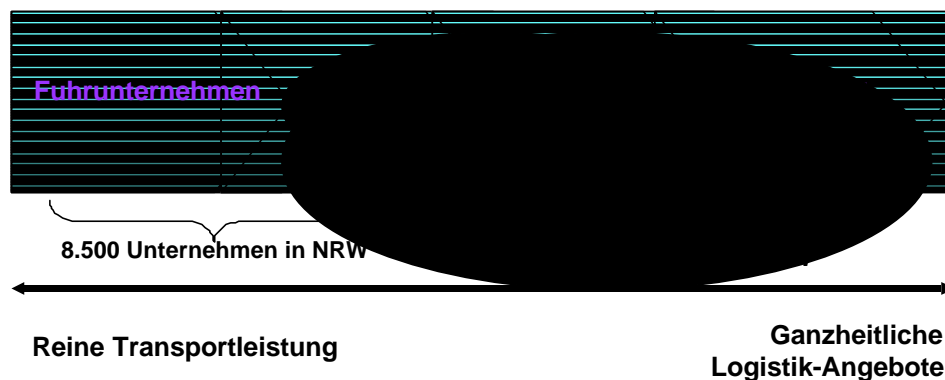
1. Die Beschäftigung in der Logistikbranche Nordrhein-Westfalens hatte in den Jahren zwischen 1988 und 1998 eine **Wachstumsperspektive**.
2. Im Vergleich mit dem Wachstum der logistikrelevanten Beschäftigung in den alten Bundesländern ist NRW ein **Erfolgsland**.
3. Innerhalb des Kernsektors, den **Transport- und Logistikunternehmen**, sind 1998 **200.000 Personen** beschäftigt gewesen. Insgesamt waren 1998 etwa **604.680 Beschäftigte** mit logistikrelevanten Tätigkeiten in der nordrhein-westfälischen Wirtschaft betraut.

Über diese quantitativen Fakten hinaus, ist ein Bedeutungszuwachs der Logistik als produktionsorientierte Dienstleistung für unternehmerische Standortentscheidungen zu verzeichnen. Optimaler Informations- und Warenfluss ist einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in einer arbeitsteiligen Netzwerk-Wirtschaft. Die Kosten für logistische Aufgaben rücken immer stärker in den Fokus unternehmerischer Kostenoptimierung. Eine leistungsfähige Infrastruktur und ein ausreichender Besatz hochwertiger Logistikdienstleister werden dadurch zu erstrangigen Standortfaktoren.

3.2 Gruppierung der Logistikbranche in NRW

In Nordrhein-Westfalen existieren ca. 10.000 Unternehmen innerhalb des Transport- und Logistiksektors (ohne Zulieferbranche und Unternehmen der DB AG). Diese Anzahl der Unternehmen ist starken Schwankungen unterworfen, da viele Marktabgänge und Neugründungen in kurzen Zeitintervallen feststellbar sind. Im Rahmen dieser Branchenanalyse wurde die Zahl der Unternehmen aus der allgemeinen Wirtschaftsstatistik zum Stichtag 1. Oktober 1999 ermittelt. Diese Gesamtzahl wurde mit der Anzahl der Mitgliedsunternehmen in den Fachverbänden abgeglichen. Um fruchtbare Auswertungen der Antworten der befragten Unternehmen ohne Verzerrungen der Ergebnisse vornehmen zu können, erschien eine Gruppierung dieser Vielzahl von unterschiedlichen Unternehmen dringend geboten.

Aus der Befragung der Unternehmen wurden vier idealtypische Bilder von Unternehmen herausgearbeitet:



Die Grenzen zwischen den ermittelten Unternehmenstypen sind selbstverständlich fließend. Die Unternehmenspraktiken in der Branche verdeutlichen zudem, dass die Branche im Wandel begriffen ist, und die Mehrzahl der Unternehmen bemüht ist, ihre Tätigkeitsschwerpunkte zu erweitern bzw. zu verlagern. Um eine statische Einordnung der Antworten auf die vier Unternehmenstypen zu vermeiden, wurden wiederum drei Gruppen gebildet, in denen jeweils zwei Unternehmenstypen -zwischen denen die Grenzen besonders unscharf verlaufen- enthalten sind.

So entstanden drei **Analysegruppen**:

- **Führunternehmen und kleine Speditionen,**
- **Speditionen und Logistiker,**
- **Logistiker und Systemintegratoren.**

Zusätzlich wurden die Unternehmen aus den unterstützenden Branchen in die weitere Untersuchung aufgenommen.

Diese Struktur der Analysegruppen zieht sich durch die gesamte weitere Untersuchung. Im Ergebnis aller Untersuchungsschritte entsteht ein Bild von der Struktur sowie den Stärken und Schwächen der Logistikbranche in NRW, das Anlass und Anregungen zu praktischem Handeln aller Verantwortlichen in Unternehmen und Politik, Forschung und Verbänden liefert.

Im Folgenden werden die Unternehmen in den drei Analysegruppen genauer charakterisiert:

3.2.1 Fuhrunternehmen und kleine Speditionen

Typisch für Unternehmen, die in dieser Untersuchung zu der Gruppe der **Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen** gezählt wurden, ist eine unabhängige, häufig im Familienbesitz gewachsene und regional verankerte Struktur mit einem hohem Anteil der eigenen Wertschöpfung in den Transportdiensten für den Komplettladungsverkehr und den Systemverkehr. Im Mittel der befragten Unternehmen erzielen die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen einen jährlichen Umsatz von 5 bis 10 Millionen DM. Sie beschäftigen in der Regel weniger als 100 Mitarbeiter. Kennzeichnend für die Geschäftsstruktur dieser Unternehmen ist ein hoher Grad an **Flexibilität in der täglichen Neuakquisition von Frachten**. Eine Spezialisierung dieses Unternehmenstypes auf den Transport bestimmter Güterarten ist nicht festzustellen, allerdings ist eine leichte Dominanz der eher traditionellen Güterarten aus dem Bereich der Industriegüter und der Montangüter vorhanden. 87,5 % der befragten Unternehmen verfügen über einen eigenen Fahrzeugbestand, wobei die Struktur des Fuhrparks (vom Transporter bis zum Gliederzug) höchst unterschiedlich, je nach Geschäftsausrichtung ausfällt; eine **typische Fuhrparkstruktur existiert nicht**. Die schlanke und flexible Unternehmensstruktur, die komplett auf die Akquisition und Abwicklung von Frachten ausgerichtet ist, wird durch die **Beschäftigtenstruktur** verdeutlicht. Die größte Anzahl der Mitarbeiter sind im Fahrbetrieb eingesetzt. Die Anzahl der Betriebe, die mehr als fünf Kräfte als Disponenten, im EDV-Bereich oder in der sonstigen Verwaltung einsetzen, ist auffällig gering. Wenn überhaupt spezielle Kapazitäten für Marketing oder Vertriebsaufgaben zur Verfügung gestellt werden, dann ist bei 62,5 % der Unternehmen eine Person dafür verantwortlich. 45% der Unternehmen verfügen, trotz schlanker Personal- und Kostenstruktur, über eine eigene Werkstatt für ihre Fahrzeuge. In der **Verfügbarkeit der Fahrzeuge** liegt für die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen die Grundvoraussetzung für ihr Tagesgeschäft. Trotz des hohen Kostenblocks ist die eigene Werkstatt somit eine der Basisbedingungen für die Unabhängigkeit und Flexibilität dieser Unternehmen.

3.2.2 Speditionen und Logistiker

Die zweite Gruppe mit den Unternehmenstypen **Speditionen und Logistiker** unterscheidet sich in einigen signifikanten Merkmalen deutlich von den Unternehmen der zuvor geschilderten Gruppe. Auch bei diesen Unternehmen handelt es sich in der Regel um unabhängige, traditionsreiche Unternehmen mit einer festen regionalen Verankerung. Nur 26% sind Teil einer Unternehmensgruppe oder eines Konzerns. Im Unterschied zu den Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen existiert in der Wertschöpfungsstruktur dieser Unternehmen jedoch neben den Komplettladungs- und Systemverkehren ein zweiter Schwerpunkt der Tätigkeiten bei den Lagerdienstleistungen, der Kommissionierung und der Warenverteilung. Kennzeichnend für die Geschäftsstruktur dieser Unternehmen ist das **Angebot von logistischen Mehrwertdiensten** über die Transportdienste hinaus. Im Mittel der befragten Unternehmen erzielen die Speditionen und Logistiker einen jährlichen Umsatz in Höhe von 10 bis 50 Millionen DM. Sie beschäftigen zwischen 100 und 500 Mitarbeiter. Die Verlagerung der Schwerpunktaktivitäten vom Transport zu Logistikdiensten wird auch im Aufbau der Unternehmenstruktur deutlich. In der Fuhrparkstruktur ähneln sich die Strukturen mit der zuvor skizzierten Gruppe noch sehr. 86,7% verfügen über einen eigenen Fuhrpark. Die Struktur des Fuhrparks ist ebenfalls sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Eine Spezialisierung auf den Transport bestimmter Güterarten ist auch bei diesen Unternehmenstypen nicht festzustellen, allerdings ist der Anteil der Unternehmen, welcher **Spezialverkehre für bestimmte Branchen und Güterarten** anbietet, mit 46,7% deutlich höher als der der vorherigen Gruppe. Unternehmen aus der Gruppe der Speditionen und Logistiker verfügen über eine andere **Infra- und Beschäftigtenstruktur**. Knapp die Hälfte der Unternehmen (48,3%) verfügen über eigene Lagerflächen sowie Umschlags- und Speditionsanlagen. 69% verfügen über eine eigene Werkstatt. Die Mitarbeiteranzahl im Lagerbereich ist deutlich höher, aber vor allem die Anzahl der Disponenten, der kaufmännischen Mitarbeiter und sonstigen Verwaltungsmitarbeiter ist entsprechend der umfangreicheren Kontroll- und Managementaufgaben stärker ausgebaut. Dieser Mehraufwand im Personal und Managementwesen setzt sich im Bereich des Marketing und des Vertriebes fort. 56,7% der Unternehmen haben eine spezielle Marketing- und Vertriebsorganisation, die meist aus zwei bis fünf Personen (52,5%) besteht. Was für die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen die tägliche Flexibilität auf dem Frachtmarkt ist, ist für den Spediteur und den Logistiker das **zuverlässige und hochwertige Angebot spezieller logistischer Lösungen** (added value) für individuelle Kundenwünsche.

3.2.3 Logistiker und Systemintegratoren

Auf der Stufenleiter der logistischen Wertschöpfungskette sind in dieser Untersuchung zwei weitere Unternehmenstypen identifiziert worden. Zu dieser dritten Gruppe zählen **Logistiker und sogenannte Systemintegratoren**. Es handelt sich bei diesen Unternehmenstypen um Logistikunternehmen, die **Komplettangebote für spezifische Logistikaufgaben** anbieten. In der Regel sind dies diversifizierte Unternehmen mit einer langen Speditionstradition oder Logistikunternehmen bzw. -abteilungen größerer Konzerne. Typisch für diese Unternehmenstypen ist die Angehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe oder einem Konzern. Nur 29% der befragten Unternehmen bezeichneten sich als unabhängig. Im Mittel der befragten Unternehmen erzielen diese Unternehmenstypen einen jährlichen Umsatz von deutlich über 50 Millionen DM. Sie beschäftigen in der Regel über 500 Mitarbeiter. Bei 67% dieser Unternehmen liegt die Konzernzentrale in Nordrhein-Westfalen. Kennzeichnend für die Geschäftstätigkeit der Logistiker und Systemintegratoren ist **das integrierte Angebot** von Transport- und Paketdiensten mit großem Sendungsvolumen, speditionalen Diensten, logistischen Mehrwertdiensten incl. IT-Angeboten sowie die Übernahme einer Provider-Funktion, der die unterschiedlichen Teilfunktionen einer logistisch integrierten Lösung einkauft, oder via Kooperation anbietet. Auch diesen Unternehmenstypen lässt sich keine spezielle Gutart zuordnen; das Dienstleistungsangebot gilt im Prinzip für alle Güterarten. Unter Rentabilitäts Gesichtspunkten erscheinen aber vor allem hochwertige Industrie- und Konsumgüter sowie Speziallösungen für bestimmte Branchengüter bevorzugte Marktfelder zu sein.

Die Ausübung der **Provider-Funktion** durch diese Unternehmenstypen wird auch dadurch verdeutlicht, dass der Aufbau eigener Kapazitäten im Fahrzeug- und Infrastrukturbereich nicht parallel mit der Umsatz- und Beschäftigtengröße wächst. So verfügen nur noch 71,4% der befragten Unternehmen über einen eigenen Fuhrpark. Die anderen Anbieter greifen auf Netzwerke und Subcontract-Unternehmen zurück. 10,7% der Unternehmen unterhalten keine eigene Infrastruktur. Die Anzahl der Unternehmen, die noch eine eigene Werkstatt vorhalten, liegt deutlich unter der Größenordnung der Gruppe der Speditionen und Logistiker (52%). Naheliegend ist in dieser Struktur die Verschiebung der Personalstruktur vom Transportarbeiter zu Angestellten, die Projektarbeit und Management der Subcontracter durchführen. Aber dennoch verfügen auch diese Unternehmenstypen noch immer über eigene Mitarbeiter im Fahrbetrieb.

Selbst bei einer 100% igen Provider-Funktion im Markt ist das Vorhalten eigener Kompetenzen im Fahrbetrieb eine notwendige Voraussetzung, um komplexe Logistikprojekte technisch und im Verkehrsbetrieb beherrschen zu können. 75% der Unternehmen verfügen über eigene Marketing- und Vertriebsstrukturen, in denen oft mehr als 10 Personen tätig sind.

3.2.4 Unternehmen aus unterstützenden Branchen

Bei der Betrachtung der Gesamtbranche müssen über die oben skizzierten Transport- und Logistikunternehmen hinaus, die Unternehmen aus den unterstützenden Branchen berücksichtigt werden. In die Befragung wurden Unternehmen einbezogen, die Beratungs- und Planungsdienstleistungen für die Logistikbranche erbringen sowie Unternehmen, die technisches Equipment für die Transport- und Logistikfähigkeit herstellen. Bei den **Planungs- und Beratungsunternehmen** handelt es sich überwiegend um **junge Unternehmen**, die nach 1990 gegründet wurden, ca. 25 oder mehr Angestellte haben und in erster Linie bei der Einführung von Informations- und Kommunikationssystemen, logistischer Software (Barcode, GPS, Disponenten-Systeme etc.) und dem Aufbau neuer Transportketten ihre Beratungsdienste anbieten. Die wichtigsten Kunden dieser Unternehmen sind die Speditionen und Eisenbahnverkehrsunternehmen. 70% arbeiten für unterschiedliche Kunden, wobei die **Kundenbeziehungen als dauerhaft und stabil** eingeschätzt werden. Das Angebot dieser Unternehmen ist deutlich **regional bis national ausgerichtet**. Der Exportanteil lag bei 41,7% der Unternehmen unter 5% des Gesamtumsatzes in der Logistikbranche.

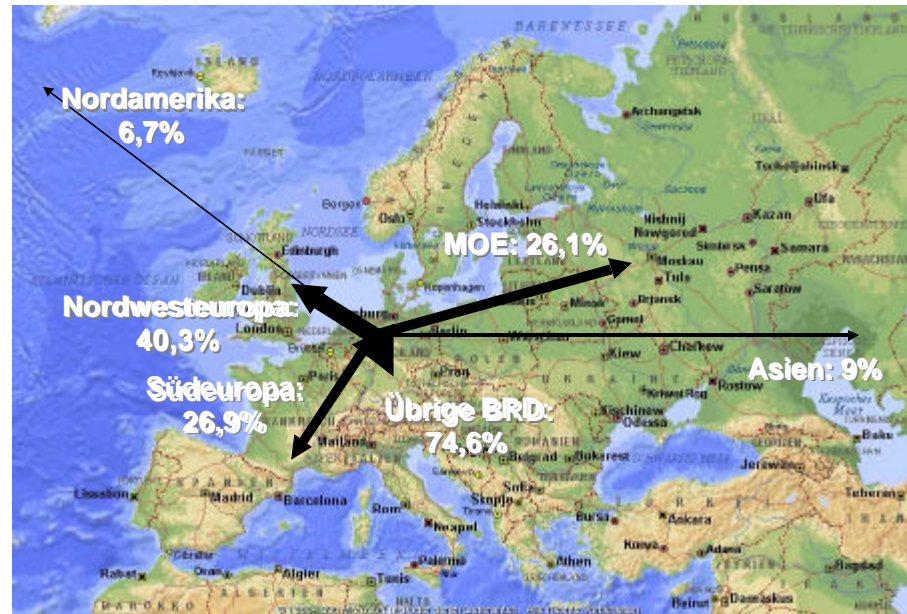
Bei den **Zulieferunternehmen** für technisches Equipment handelt es sich um Komponentenlieferanten oder konzerngebundene Finalisten aus der Maschinenbaubranche. Hauptsächlich werden **Förder- und Hebewerkzeuge** (50%) sowie **Lager- und Umschlagtechniken** (32,4%) angeboten. 40% der Unternehmen können auf FuE- oder Vertriebskapazitäten im Unternehmens- oder Konzernverbund zurückgreifen. Die wichtigsten Kunden der Zulieferer sind Speditionen (41,2%), Güter- und Warenverteilzentren (25%) sowie Lagereien (22,1%). Auch bei diesen Unternehmen ist der **Exportanteil schwach ausgeprägt**. Bei 63% der Firmen liegt der Exportanteil am Umsatz in der Logistikbranche unter 5%.

3.3. Internationale Aktivitäten

In Zeiten der Globalisierung müssen die Unternehmen aus der Logistikbranche verstärkt im internationalen Geschäft tätig werden, um sich dadurch frühzeitig Anteile in neuen Märkten zu sichern. Zur Darlegung der Wettbewerbsposition und des vorhandenen Exportpotenzials der befragten Unternehmen wurden die Fragen „In welche Regionen bieten Sie Ihre Leistungen oder Produkte an?“ und „Wie hoch ist der Exportanteil im Produktbereich Logistik am Umsatz im Jahre 1999 gewesen?“ gestellt. Die Unternehmen hatten jeweils die Möglichkeit, die drei wichtigsten Exportregionen zu benennen.

Die Exportleistung der Transport- und Logistikunternehmen bezieht sich einerseits auf den Transport von Gütern und andererseits auf Dienstleistungen, die sie in den jeweiligen Regionen anbieten. Werden die Transport- und Logistikunternehmen in ihrer Gesamtheit betrachtet, so ergibt sich folgendes Bild ihrer Leistungen:

Anteil der befragten Unternehmen, die in verschiedenen Regionen Transport- und Logistikleistungen anbieten.



In der Grafik nicht berücksichtigt sind die Verkehre, die sowohl Quelle als auch Ziel in Nordrhein-Westfalen besitzen. Auch wenn NRW häufig als das Transitland in Deutschland bezeichnet wird, werden 91% der Verkehre innerhalb dieses Bundeslandes abgewickelt. 74,6% der Transport- und Logistikunternehmen beliefern die übrigen Bundesländer. Die Fokussierung der Ausfuhren aus dem Land NRW ist daher eindeutig auf den innerdeutschen Markt gerichtet. Der ausländische Schwerpunkt der Regionen befindet sich in Nordwesteuropa, wohin 40,3% der Unternehmen Güter transportieren. Südeuropa wird von 26,9% und Mittel- und Osteuropa von 26,1% der Transport- und Logistikunternehmen beliefert.

Die Logistikleistungen in außereuropäische Länder sind hingegen wesentlich geringer. Während in Asien 9% der Transport- und Logistikunternehmen Leistungen anbieten, sind es in Nordamerika nur 6,7%. Bei Abgrenzung in die verschiedenen Unternehmenstypen ergibt sich folgende prozentuale Verteilung:

So steuern jeweils 6,9 % der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen Asien bzw. Nordamerika an. Von den Speditionen und Logistikern sind es 10 % (Nordamerika) bzw. 13,3 % (Asien) und von den Logistikern und Systemintegratoren 3,6 % (Nordamerika) bzw. 10,7 % (Asien).

Dies zeigt, dass es mit zunehmender Unternehmensgröße den Trend gibt, mehr Fläche abzudecken, statt regionale Schwerpunkte zu legen. Für die Logistiker und Systemintegratoren dreht sich diese Tendenz dann aber wieder um, was auf zunehmende, auch regionenspezifische Spezialisierungen hindeutet.

Die Leistungen der **Zulieferer von Technik und Equipment** konzentrieren sich auf innerdeutsche Regionen. Nach Nordrhein-Westfalen liefern 51,5% und in die übrige BRD 75% der Unternehmen ihre Logistik-Produkte. Die Auslandsaktivitäten werden von Exporten in die europäische Union bestimmt. 13,2% exportieren ihre Produkte nach Nordwest- sowie nach Mittel- und Osteuropa und 35,3% in die sonstigen Länder der EU. In die außereuropäischen Länder Nordamerika und Asien liefern 5,9% bzw. 8,8% der befragten Unternehmen ihre Produkte.

Insgesamt kann man feststellen, dass der Produktionsbereich Logistik der Zulieferer von Technik und Equipment insgesamt und auch im Vergleich mit der gesamten übrigen Produktion eine **Exportschwäche** offenbart. Der Exportanteil des Gesamtumsatzes betrug 1999 in 66% der Unternehmen mehr als 10%, was darauf hindeutet, dass ein Großteil der Unternehmen exportorientiert handelt. Gerade aber im Unternehmensbereich Logistik, der international ausgeprägt sein sollte, ist dieses Bild konträr. Bei 63% der Firmen ist der Exportanteil des Produktionsbereiches Logistik geringer als 5%.

Die **Planungs- und Beratungsunternehmen** konzentrieren sich ebenfalls auf das Angebot ihrer Dienstleistungen in Deutschland. 55% der Planungs- und Beratungsunternehmen bieten ihre Dienstleistungen in Nordrhein-Westfalen und 71,7% in den übrigen Bundesländern an. Im Ausland angebotene Dienstleistungen werden hauptsächlich in Europa erbracht. In Nordwesteuropa bieten 10% der Planungs- und Beratungsunternehmen und in der sonstigen europäischen Union 30% ihre Dienstleistungen an. In außereuropäischen Ländern werden von 25% der Unternehmen Dienstleistungen erbracht.

Weil sich Exportaktivitäten im allgemeinen auf Produkte beziehen, haben 45% der Planungs- und Beratungsunternehmen auf die Frage nach dem Exportanteil am Umsatz 1999 keine Angaben gemacht. Trotz dieser geringen Beteiligung wird die schwache Auslandsleistung anhand der anderen Antworten deutlich. 41,7% besaßen einen Anteil von im Ausland erbrachten Leistungen von unter 5%, 1,7% einen Anteil von 5 bis unter 10%, 8,3% einen Anteil von 10 bis unter 50% und 3,3% einen Auslandsanteil von 50% und mehr.

Die prozentuale Verteilung bezüglich der betrachteten Regionen muss allerdings in Zusammenhang mit der gesamtwirtschaftlichen Exportleistung betrachtet werden. So wurden 1996-1997 von NRW nach Nordamerika Ausfuhren in Höhe von ungefähr 15 Mrd. DM getätigt und in die Länder China und Japan zusammen für ca. 5 Mrd. DM. Im Vergleich dazu wurden allein in die Niederlande Güter im Wert von über 17 Mrd. DM ausgeführt. Die Ausfuhr nach Asien und Nordamerika ist vom Volumen wesentlich geringer als in europäische Länder. Insofern sind die im oder für das Ausland erbrachten Leistungen der hier betrachteten Unternehmen zu relativieren.

Trotz dieser Einschränkung besteht für die gesamte Logistikbranche aufgrund der Globalisierung und Internationalisierung der Märkte deutlicher Nachholbedarf im Angebot von Logistikdienstleistungen in europäischen und außereuropäischen Ländern.

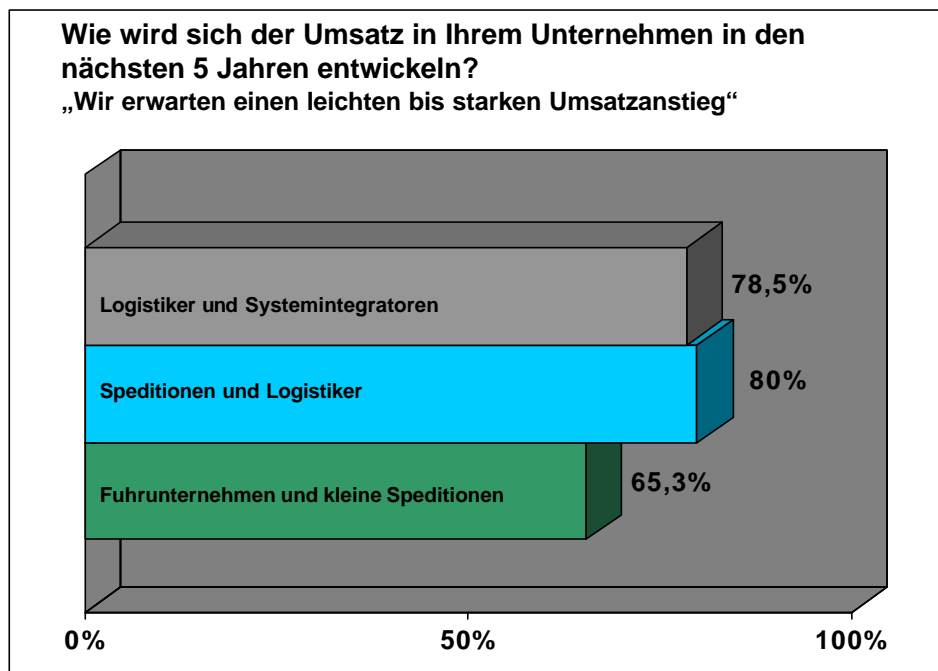
3.4 Geschäftsentwicklung, Investition, Kapazitäten

Um das Geschäftsklima in der Logistikbranche analysieren zu können, wurden folgende Indikatoren der Branchenstruktur untersucht:

- Umsatz,
- Investitionen,
- Kapazitätsauslastungen.

3.4.1 Umsatzentwicklung

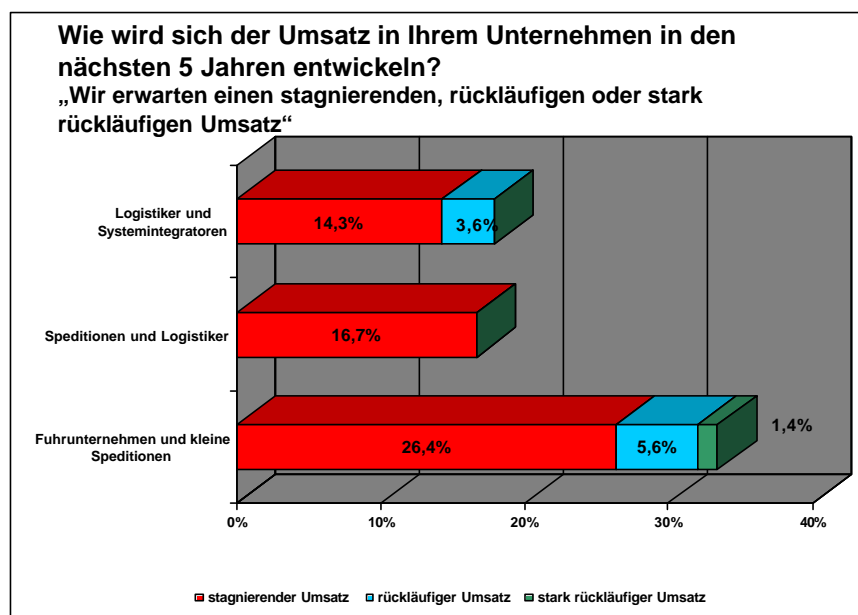
Um eine langfristige Einschätzung des Umsatzes zu erhalten, bezieht sich die gestellte Frage auf die erwartete Entwicklung des Umsatzes in den nächsten fünf Jahren.



Diese Aussagen sind in Hinblick auf die Rentabilität der Unternehmen differenziert zu betrachten, da in der Unternehmensbefragung dem Umsatz keine Kosten gegenübergestellt wurden.

Besonders für Fuhrunternehmen und kleine Speditionen, die ihre Kernkompetenz in vielen Fällen im physischen Transport besitzen, übersteigen die Kosten häufig die aus diesem Geschäft erzielten Einnahmen. Mit diesem Hintergrund darf der von 65,3% der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen erwartete leichte bis starke Umsatzanstieg nicht zu positiv bewertet werden.

Trotz dieser Einschränkung lässt sich aus der sehr positiven Umsatzentwicklungserwartung der Unternehmenstypen „Speditionen und Logistiker“ (80%) sowie „Logistiker und Systemintegratoren“ (78,5%) die Aussage ableiten, dass die Transport- und Logistikbranche in den nächsten Jahren am steigenden Güterverkehrsaufkommen profitieren wird. Die überaus positive Erwartung der Umsatzentwicklung wird an der Darstellung der Antworten „stagnierender, rückläufiger und stark rückläufiger Umsatz“ bekräftigt.



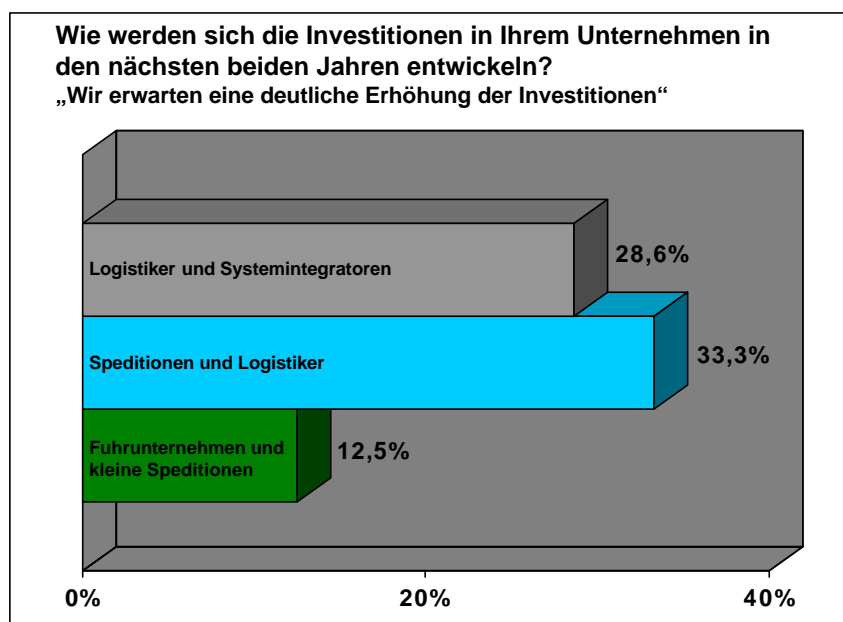
Die Speditionen und Logistiker erwarten zwar zu 16,7% einen stagnierenden Umsatz, jedoch erwartet kein Unternehmen dieses Unternehmenstyps einen rückläufigen Umsatz. Die Logistiker und Systemintegratoren erwarten zu 14,3% eine stagnierende und zu 3,6% eine rückläufige Umsatzentwicklung. Die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen blicken weit weniger optimistisch in die Zukunft. 7% erwarten rückläufige Umsätze, denken aber zu 26,4%, dass die Umsätze in den nächsten 5 Jahren stagnieren werden.

Die **Zulieferer von Technik und Equipment** als unterstützende Branche profitieren von der positiven Geschäftsentwicklungserwartung der Transport- und Logistikunternehmen. Einen leichten bis starken Umsatzanstieg sehen 60,3% der Zulieferer, während 19,1% einen stagnierenden und nur 5,8% einen rückläufigen Umsatz erwarten.

Anhand der außerordentlich hoffnungsvollen Konjunkturerwartung der **Planungs- und Beratungsunternehmen** können ebenfalls Rückschlüsse auf die positive Erwartung der Geschäftsentwicklung und auf einen Optimierungsbedarf innerhalb der Transport- und Logistikunternehmen getroffen werden. 86,7% der Planungs- und Beratungsunternehmen erwarten einen leichten bis starken Umsatzanstieg, während nur 8,3% einen stagnierenden und 1,7% einen rückläufigen Umsatz erwarten.

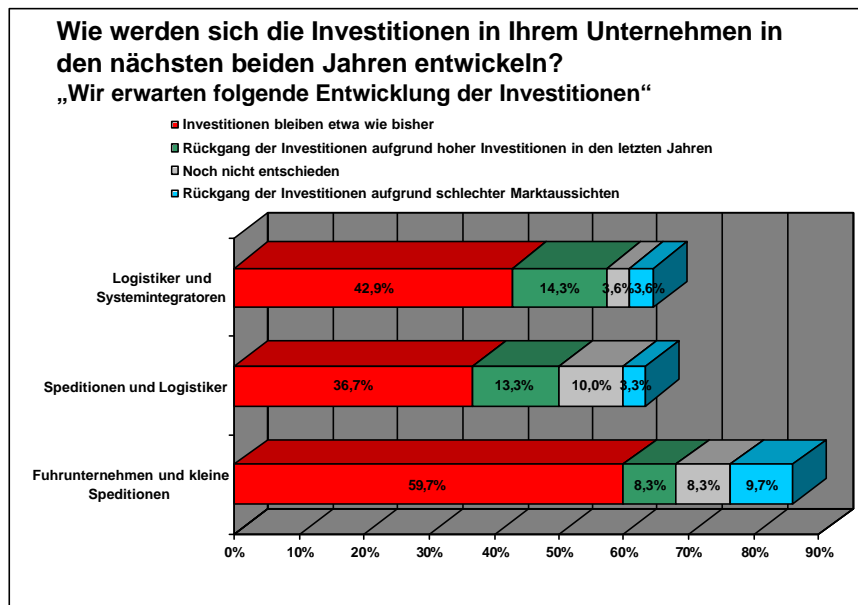
3.4.2 Investitionsentwicklung

Anhand dieser Grafik wird sichtbar, dass die Speditionen und Logistiker die Träger der Investitionen in der Branche sind und zu 33,3% ihre Investitionen deutlich erhöhen wollen. Während die



Logistiker und Systemintegratoren zu 28,6% ihre Investitionen deutlich erhöhen wollen, sind es nur 12,5% der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen, die diese Strategie verfolgen.

Wird zusätzlich die Verteilung der Nennungen auf die anderen Antwortmöglichkeiten dargestellt, so ergibt sich ein differenziertes Bild:



Die Grafik verdeutlicht:

- Die **Gruppe der Fuhrunternehmen und kleinen Spediteure** ist hinsichtlich der Investitionsplanung **drastisch polarisiert**. Während 12,5 %, wie erwähnt, ihre Investitionen in den nächsten zwei Jahren erhöhen wollen, erwarten 9,7% einen Rückgang der Investitionen aufgrund schlechter Marktaussichten. Der Löwenanteil dieser Unternehmen geht von einer stagnierenden Investitionsentwicklung aus. Diese statistische Spreizung vergegenwärtigt die höchst unterschiedliche Wettbewerbsposition der einzelnen Unternehmen in dieser Gruppe. Unternehmen mit kurzfristigen Akquisitionsvorläufen und gleichbleibenden Kostenstrukturen üben äußerste Investitionszurückhaltung. Unternehmen, die in funktionierenden Angebotsgemeinschaften arbeiten, investieren in der Regel in gleichmäßiger Form.
- Deutlich offener ist die Investitionsplanung in der Gruppe der **Speditionen und Logistiker**. Neben den positiven Investitionserwartungen sind hier vor allem die Nennungen von 13,3% der befragten Unternehmen zu erwähnen, die einen Rückgang der Investitionen erwarten, weil sie in den zurückliegenden Jahren bereits hohe Investitionen getätigt haben. Zieht man diese Nennungen rechnerisch zusammen so sind knapp **50% der Unternehmen mit aktiven Investitionsplänen** ausgestattet.
- Die Gruppe der Logistiker und Systemintegratoren ist hinsichtlich ihrer Investitionspläne ähnlich aufgestellt wie die zuvor beschriebene Gruppe. Zu verzeichnen ist lediglich eine leichte Verschiebung der Nennungen von den aktiven Investitionsplänen zu der Einschätzung „Investitionen bleiben wie bisher“ (42,9%).

Die **Logistiker und Systemintegratoren** haben aufgrund frühzeitiger Investitionen gewinnträchtige Zusatzleistungen angeboten und konnten dadurch Marktanteile gewinnen sowie das Wachstum ihres Unternehmens beschleunigen. Die nächsten Jahre werden verstärkt im Zeichen „**Halten des Marktanteils**“ stehen.

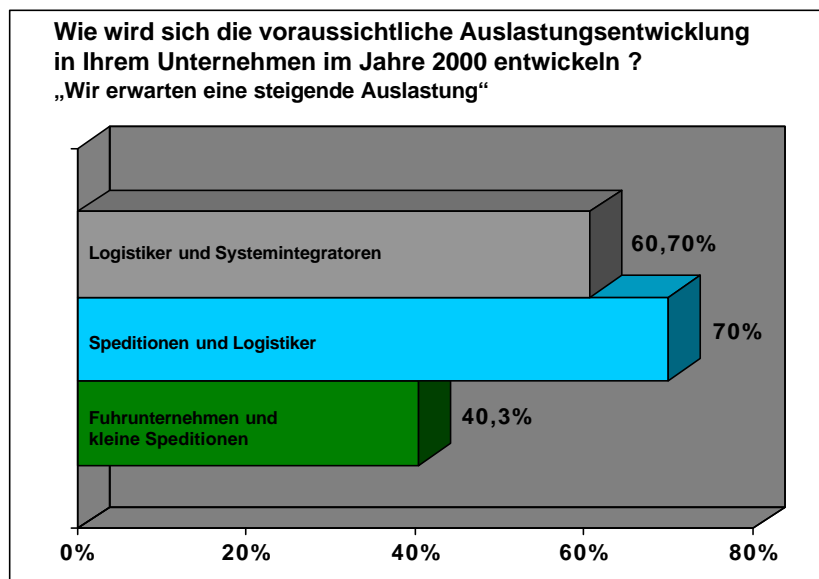
Bei der **Höhe der im letzten Jahr getätigten Investitionen** fällt auf, dass 50% der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen weniger als 0,5 Mio. DM im letzten Jahr investiert haben. Von den Speditionen und Logistikern investierten 66,6% mehr als 1 Mio. DM und von 46,4% der Logistiker und Systemintegratoren wurden mehr als 5 Mio. DM investiert. Die Höhe der investierten Summe spiegelt dabei jeweils die Unternehmensgröße wider.

Die **Zulieferer von Technik und Equipment** profitieren wiederum von den Investitionsentscheidungen der Transport- und Logistikunternehmen. Demnach erwarten 29,4% eine deutliche Erhöhung der Investitionen und 58,8% gleichbleibende Investitionen. Die an eine negative Geschäftsentwicklung geknüpfte Antwort, dass die Investitionen aufgrund schlechter Marktaussichten zurückgehen werden, erwarten 5,9% der Zulieferer. Nur 1,5% rechnen damit, dass die Investitionen aufgrund hoher Investitionen in den letzten Jahren zurückgehen werden. Ebenfalls 1,5% haben bislang keine Entscheidung über anstehende Investitionen getroffen

3.4.3 Kapazitätsentwicklung

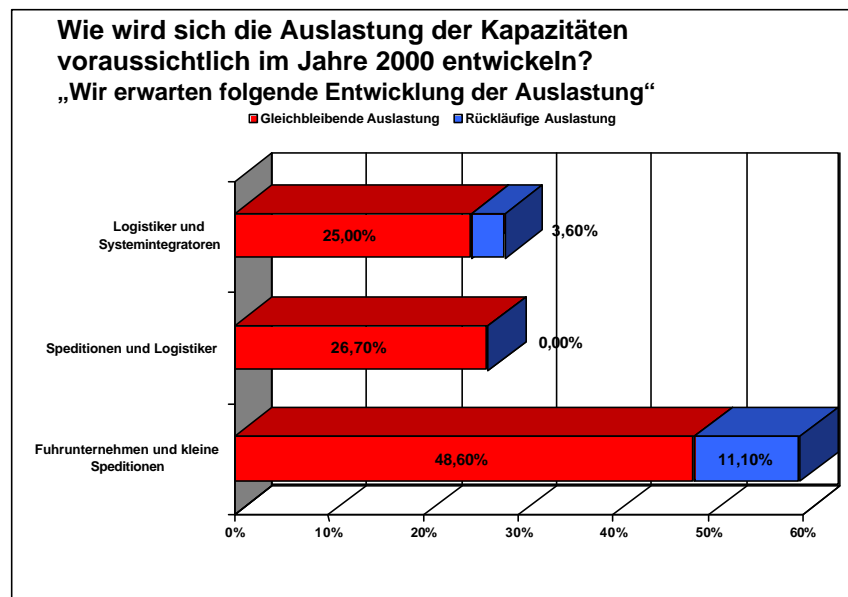
Die erwartete Auslastung der Kapazitäten ist ein weiterer Indikator zur Ermittlung der zukünftigen Geschäftsentwicklung. Zur Aussage über die zukünftige Auftragslage kann die Kapazitätsauslastung der Unternehmen wichtige Hinweise liefern.

Es wurde einerseits die erwartete Auslastung im Jahr 2000 und andererseits die prozentuale Auslastung der Kapazitäten im Jahr 1999 abgefragt.



Auch anhand dieser Aussagen wird deutlich, dass vor allem die Speditionen und Logistiker eine sehr positive Erwartung an das Geschäftsklima der nächsten Jahre knüpfen.

Während die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen zu 40,3% eine steigende Auslastung der Kapazitäten erwarten, rechnen 60,7% der Logistiker und Systemintegratoren und 70% der Speditionen und Logistiker mit einer steigenden Auslastung. Die gute Auftragslage wird durch die Darstellung der anderen Antwortmöglichkeiten bekräftigt:



Während keines der Unternehmen aus der Gruppe der Speditionen und Logistiker rückläufige Kapazitätsauslastungen erwartet, rechnen 3,6% der Logistiker und Systemintegratoren mit rückläufigen Auslastungen. Auch dies ist ein weiterer Hinweis auf die Wachstumsgrenzen, auf die viele führende Systemintegratoren gestoßen sind und die diese Unternehmen dazu motivieren, für die nächsten Jahre eine Strategie der Kontrolle der erreichten Marktanteile zu verfolgen. Im Unterschied dazu müssen die Unternehmen aus der Gruppe der Speditionen und Logistiker eine Wachstumsstrategie verfolgen, um ihre Position in der Wertschöpfungskette halten zu können. 11,1% der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen erwarten, dass die Kapazitätsauslastung zurück geht und 48,6% sind der Meinung, dass sie gleich bleibt. Die kleinen Unternehmen, die sehr stark von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen betroffen sind, sehen also weit weniger positiv in die Zukunft als ihre größeren Konkurrenten.

Bei der derzeitigen **Auslastung der Kapazitäten** ist ebenfalls die positivste Ausprägung im Bereich der Speditionen und Logistiker zu erkennen. Während 73,3% der Speditionen und Logistiker ihre Kapazitäten im Jahre 1999 mit 80% und mehr auslasteten, nutzten 62,5% der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen sowie 50% der Logistiker und Systemintegratoren ihre Kapazitäten zu 80% und mehr aus.

Der Indikator der Kapazitäten bezieht sich bei den **unterstützenden Branchen** ausschließlich auf die **Zulieferer von Technik und Equipment**. In Industrieunternehmen werden regelmäßig Kapazitätsanpassungen durchgeführt, so dass die Auslastungsentwicklung für diese nur schwer abzuschätzen ist. Für die Zulieferer wurde auf die Frage nach der Auslastungsentwicklung im Jahr 2000 verzichtet und statt dessen die Kapazitätsentwicklung in den letzten 5 Jahren abgefragt.

Auf die Frage, ob die Zulieferer in den letzten 5 Jahren ihre Kapazitäten am Standort abgebaut oder erweitert haben, antworteten 44,1%, dass sie ihre Kapazitäten erweitert und ebenfalls 44,1%, dass ihre Kapazitäten gleichgeblieben sind. Nur 8,8% haben Kapazitäten abgebaut oder Stilllegungen durchgeführt. Anhand dieser Daten ist eine gute Auftragslage in den letzten 5 Jahren zu erkennen, in denen fast die Hälfte der Zulieferer die Kapazitäten erweitert hat.

3.5. Beschäftigung und Qualifikation

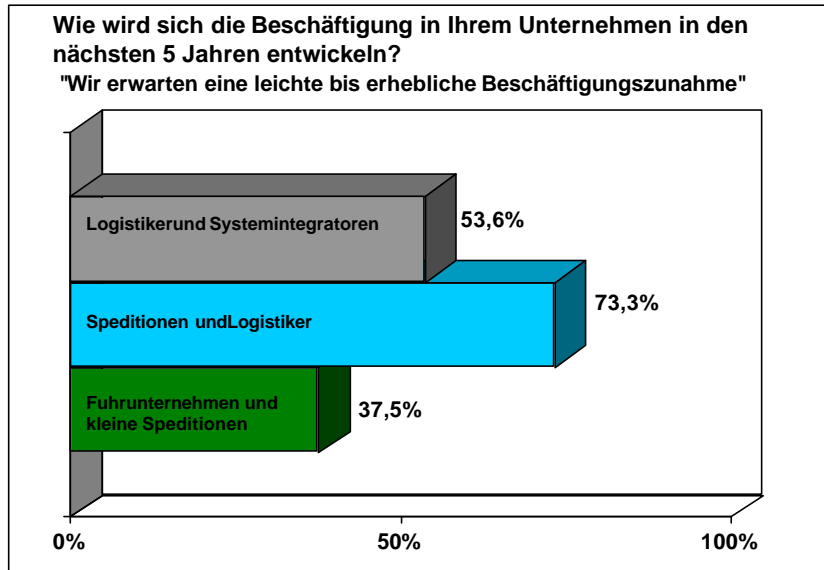
Die Logistikbranche ist äußerst beschäftigungsintensiv. Die Basis für die Leistungsfähigkeit der Branche ist daher eine fundierte Aus- und Weiterbildung. Da 40,3% der Transport- und Logistikunternehmen die Nichtexistenz von qualifiziertem Personal auf dem Arbeitsmarkt als ein großes Entwicklungshemmnis für ihr Unternehmen ansehen, sind Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Branche von sehr hoher Bedeutung.

Gegenstand der Weiterbildung ist eine Vertiefung und Erweiterung von Kenntnissen der Mitarbeiter, so dass im Unternehmen ein breites Qualifikationspotenzial entsteht. Aufgrund der immensen Bedeutung von qualifiziertem Personal ist die Branche gefordert, Aktivitäten zu unterstützen, die eine Hilfe zum Abbau des Fachkräftemangels darstellen.

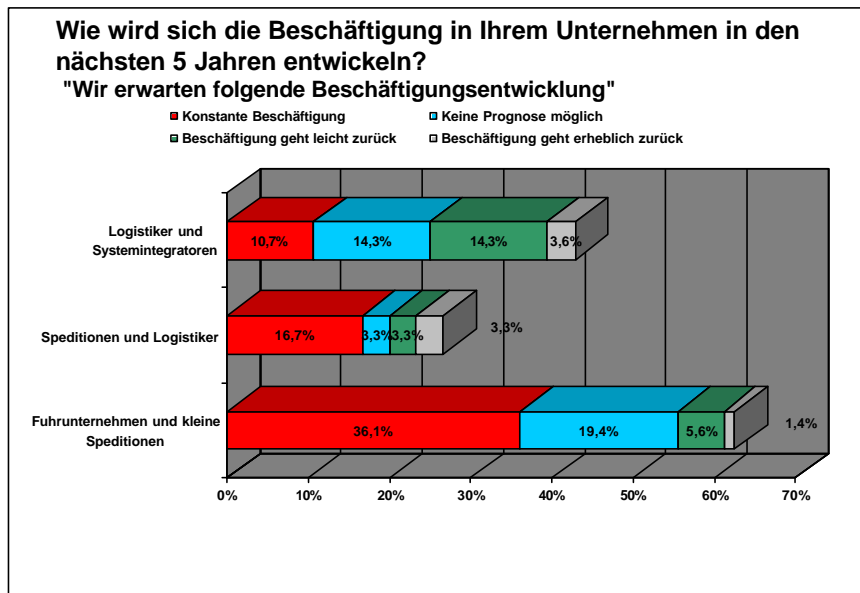
Die erwartete Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 5 Jahren sowie die Qualifikations- und Weiterbildungsaktivitäten der Logistikbranche werden in den folgenden Kapiteln analysiert.

3.5.1 Beschäftigungsentwicklung

Die vorher dargestellten Indikatoren des Geschäftsklimas lassen nicht immer Rückschlüsse auf die Beschäftigungsentwicklung in einzelnen Branchen zu. Vielfach sind Umsatzsteigerungen mit Rationalisierungen und einem Beschäftigungsabbau verbunden. Die gute Kapazitätsauslastung und die steigenden Investitionen deuten allerdings darauf hin, dass auch die Beschäftigung in dieser Branche in den nächsten Jahren zunehmen wird.



Die Beschäftigungsentwicklung der Transport- und Logistikunternehmen differiert nach Unternehmenstyp. Während die Speditionen und Logistiker zu 73,3% eine leichte bis erhebliche Beschäftigungszunahme erwarten, rechnen mit 53,6% mehr als die Hälfte der Logistiker und Systemintegratoren, und zu 37,5% die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen mit einer leichten bis erheblichen Beschäftigungszunahme. Werden die anderen Antwortmöglichkeiten der vorstehenden Grafik gegenübergestellt, ist die geringe Erwartung eines Beschäftigungsrückgangs zu erkennen. Es ist also davon auszugehen, dass das positive Geschäftsklima sich auch in entsprechenden Beschäftigungseffekten niederschlägt.



Während nur 7 % der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen und 6,6 % der Speditionen und Logistiker einen Beschäftigungsrückgang für ihr Unternehmen erwarten, rechnen 17,9 % der Logistiker und Systemintegratoren mit entsprechenden Entwicklungen. Dieser auffallend hohe Wert wurde bei einigen vertiefenden Einzelinterviews hinterfragt. Dieser Wert speist sich aus zwei Entwicklungen: Zum einen führt die Strategie „Halten der Marktanteile“ zu Anpassungsmaßnahmen im Personalbereich. Zum zweiten werden die Unternehmen aus der Gruppe der Logistiker und Systemintegratoren auch in den nächsten Jahren gezwungen sein, ihre Geschäftsfelder zu diversifizieren, die Folgen sind organisatorische Anpassungen in der Unternehmensstruktur, wie z.B. der Ausgliederung von Unternehmensteilen. Dabei würde zwar das jeweilige Unternehmen Mitarbeiter verlieren, die gesamte Branche aber nicht.

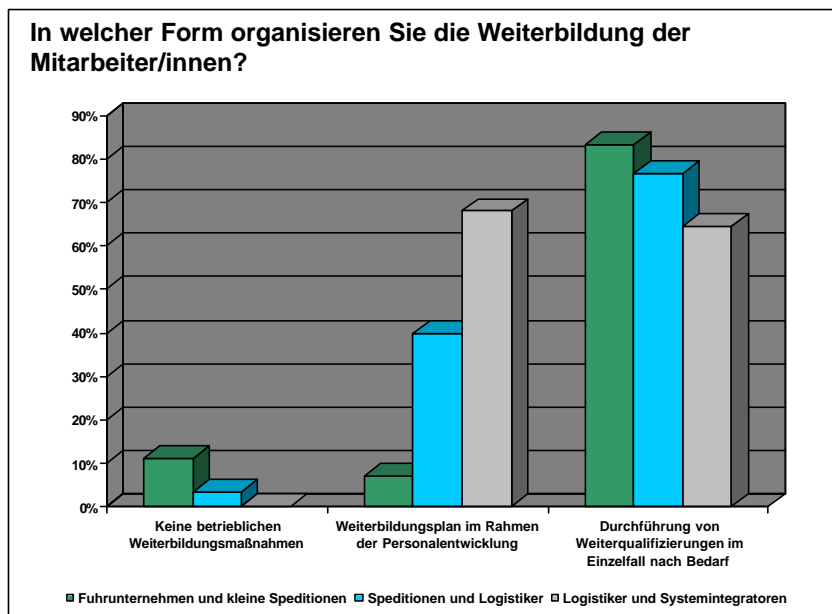
Auffallend ist auch der hohe Unsicherheitsfaktor bei den Unternehmen aus der Gruppe der Fuhrunternehmen und kleinen Spediteure. 19,4% der Unternehmen können derzeit keine Prognose über ihre Beschäftigungsentwicklung abgeben. Hier spiegelt sich die Unsicherheit über die weitere Entwicklung des LKW-Gewerbes innerhalb der Gesamtbranche deutlich wider.

Die Beschäftigungsentwicklung der Transport- und Logistikunternehmen wird durch die Zulieferer von Technik und Equipment potenziert. Die Hälfte der **Zulieferer von Technik und Equipment** erwartet leichte bis erhebliche Beschäftigungszunahmen, während 39,7% konstante Beschäftigungszahlen in den nächsten 5 Jahren voraussehen. Einen Beschäftigungsrückgang hingegen erwarten nur 8,9% der Zulieferer. Die **Planungs- und Beratungsunternehmen** profitieren ebenso von der günstigen Branchenkonjunktur. 65% erwarten eine leichte bis erhebliche Beschäftigungszunahme, während 20% mit einer konstanten Beschäftigung in den nächsten 5 Jahren rechnen. Nur 5% erwarten einen leichten Rückgang der Beschäftigung. Der Wandel in der Informations- und Kommunikationstechnik (e-commerce) und das günstige Geschäftsklima in der gesamten Logistikbranche begründen die hohe Erwartung in steigende Beschäftigtenzahlen.

Werden die Indikatoren der erwarteten Geschäfts- und Beschäftigungsentwicklung in einem Zusammenhang betrachtet, so ist zu erkennen, dass diese Branche eine Wachstumsbranche ist. Trotz öffentlicher Diskussionen über die politische Benachteiligung der Logistikbranche erwarten die Unternehmen generell **Umsatzanstiege, steigende Investitionen, steigende Kapazitätsauslastungen und eine Zunahme der Beschäftigung.**

3.6 Weiterbildung und Qualifikation

Die zusätzlichen Geschäftsbereiche und die hohe Erwartung an das Beschäftigungswachstum innerhalb der Transport- und Logistikunternehmen erzeugen für die Qualifizierung des Personals immer höhere Anforderungen. Während früher an einzelne Tätigkeitsfelder bestimmte Qualifikationen gekoppelt wurden, ist das Qualifikationsniveau für das heutige Tagesgeschäft in vielen Bereichen breiter gestreut. Um den Fachkräftemangel in der Branche zu überwinden und die spezifischen Anforderungen in der Ausbildung zu berücksichtigen, führen bereits einige Unternehmen eigene Weiterbildungsmaßnahmen durch. Ob diese Weiterbildungsmaßnahmen nur sporadisch oder im Rahmen der Personalentwicklung stattfinden und in welchen Geschäftsbereichen diese durchgeführt werden, wird im Folgenden dargestellt:

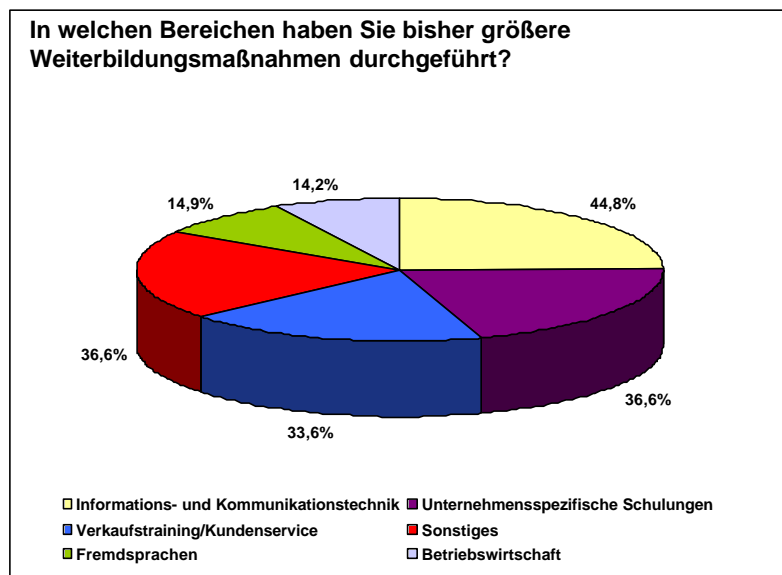


Ein besonderes Problem bei Weiterbildungsaktivitäten besteht in der Art, wie diese durchgeführt werden. Während Weiterbildungen im Rahmen der Personalentwicklung ideal für eine erfolgsversprechende Qualifizierung der Mitarbeiter sind, müssen für diese Form jedoch erhebliche Ressourcen in Personal und Zeit bereitgestellt werden. Die Weiterqualifizierungen im Einzelfall benötigen geringere Ressourcen, sind für eine kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter aber weniger gut geeignet. Aufgrund von unterschiedlichen Ressourcen der jeweiligen Unternehmenstypen differieren die angebotenen Weiterbildungsaktivitäten.

Die Führerunternehmen und kleinen Speditionen können aufgrund der geringen Personalgröße kaum Weiterbildungen im Rahmen der Personalentwicklung anbieten, sondern müssen Weiterbildungen im Einzelfall durchführen. 11,1% der Führerunternehmen und kleinen Speditionen bieten allerdings keine betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen an.

Die Speditionen und Logistiker hingegen müssten vermehrt Weiterbildungen im Rahmen der Personalentwicklung anbieten, da durch die Übernahme von weiteren Zusatzdienstleistungen die Qualifikationen des Personals ständig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Zur Zeit konzentrieren sich die Speditionen und Logistiker aber auf Weiterbildungen im Einzelfall.

Die Logistiker und Systemintegratoren hingegen haben Weiterbildungsmaßnahmen bereits zu 67,9% in ihre Personalentwicklung integriert und bieten damit häufiger Weiterbildungen in dieser Form an, als Weiterqualifizierungen im Einzelfall nach Bedarf, die sie zu 64,3% durchführen. Die Logistiker und Systemintegratoren sind ein gutes Beispiel dafür, dass zu einer Ausweitung von Geschäftsfeldern auch eine Umstrukturierung der innerbetrieblichen Personalpolitik hinzukommt. In welchen Bereichen die Unternehmen Weiterbildungen durchführen, lässt erkennen, welche Geschäftsbereiche für die Transport- und Logistikunternehmen an Bedeutung gewinnen. Für die Beantwortung der folgenden Frage waren Mehrfachnennungen zugelassen:



Während Fremdsprachen und Betriebswirtschaft im Rahmen der Weiterbildung an Bedeutung verloren haben, werden im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik (44,8%) vermehrt Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen angeboten.

Im Bereich „Sonstiges“ führen die Unternehmen zu 36,6% Weiterbildungen durch. Nach Betrachtung der einzelnen Antworten innerhalb der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ lassen sich folgende Weiterbildungsmaßnahmen subsumieren:

- EDV-Schulungen (Betriebssysteme, MS-Word, MS-Excel, Dispo-Systeme),
- Fahrerschulungen,
- Gefahrgutschulungen,
- Qualitätsmanagement.

Werden die Antworten auf die jeweiligen Unternehmenstypen aufgegliedert, so gibt es bis auf den Bereich „Sonstiges“ die stärksten Weiterbildungsaktivitäten über alle Geschäftsbereiche von den Logistikern und Systemintegratoren, die zweitstärksten Aktivitäten sind bei den Speditionen und Logistikern zu beobachten, während die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen die wenigsten Weiterbildungsmaßnahmen durchführen.

Um den Fachkräftemangel in der Logistikbranche zu überwinden, sind besonders die kleineren und mittleren Unternehmen gefordert, ihre Mitarbeiter entsprechend den heutigen Anforderungen zu qualifizieren.

3.7. Marktstrategien und Innovationsverhalten

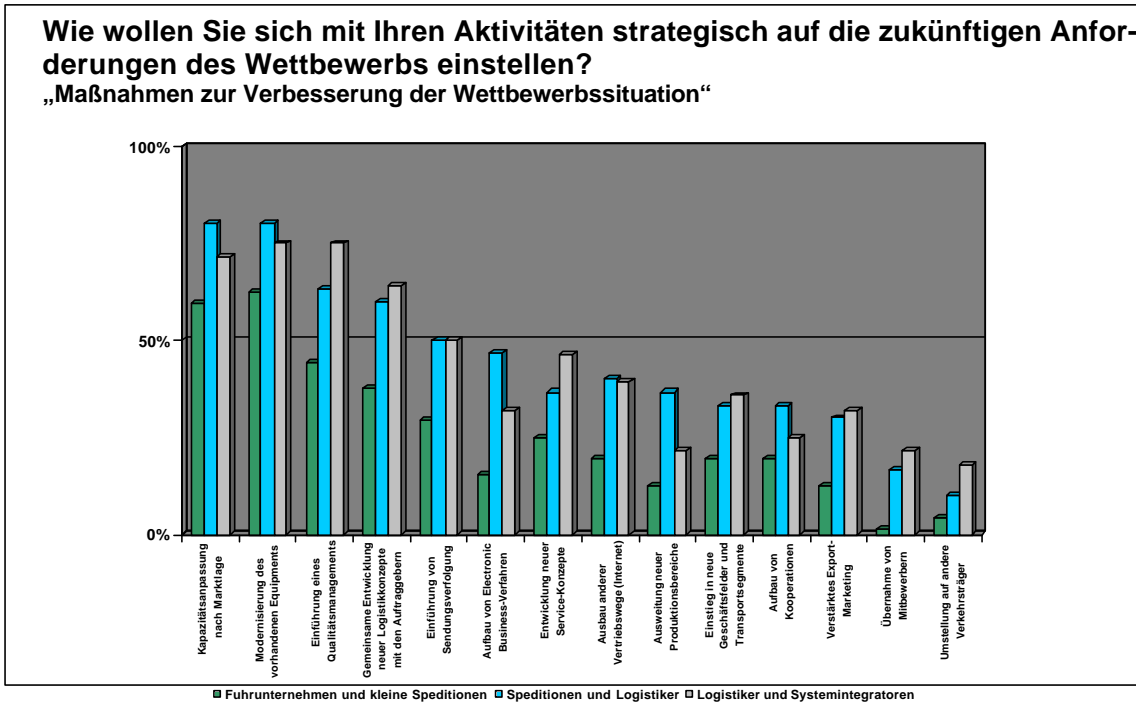
Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, dass sich die Logistikbranche in einer wirtschaftlichen Wachstumsphase befindet. Gleichzeitig steckt die Branche in einer ausgeprägten Restrukturierungsphase. Die immer stärker individualisierte Nachfrage nach Gütertransportleistungen, der Einzug des e-business in die Geschäftsprozesse, die anhaltenden Konzentrationsprozesse zwischen den Logistikunternehmen sowie die wachsenden Kundenanforderungen nach Zusatzleistungen bewirken in der Transport- und Logistikbranche anhaltende Veränderungen der einzelnen Geschäftsstrategien, des Unternehmensbesatzes und der Wettbewerbsstrukturen. Damit rückt die Frage nach den zukünftigen Marktstrategien in den Mittelpunkt des Interesses.

Ob die Unternehmen ihre Marktstrategien dieser Situation anpassen und ob strukturelle Veränderungen geplant sind, wird nachstehend erläutert:

Voraussichtlich werden 19,4 % der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen, 39,3 % der Logistiker und Systemintegratoren und 50 % der Speditionen und Logistiker in den nächsten zwei Jahren grundlegende strukturelle Änderungen vornehmen. Dies verdeutlicht, welchem Wandel sich die gesamte Branche in der innerbetrieblichen Organisation unterzieht. Während die Unternehmensstrukturen bei Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen flach und flexibel sind, so dass nicht übermäßig viele Veränderungen stattfinden müssen, differiert dies insbesondere bei den Speditionen und Logistikern.

Unternehmen aus diesem Bereich sind durch Wachstumssprünge und den damit verbundenen innerbetrieblichen Veränderungen charakterisiert. Die Strukturen bei Logistikern und Systemintegratoren sind bereits von vielen Unternehmen den neuen Anforderungen des Marktes angepasst worden. Organisatorische Umstellungen, die extrem aufwendig und mit erheblichen Kosten verbunden sind, werden daher seltener durchgeführt als von den Speditionen und Logistikern.

Wie sich die befragten Unternehmen auf die zukünftigen Anforderungen des Wettbewerbs einstellen wollen und ob sie mit den geeigneten Aktivitäten die Anforderungen ihrer Kunden treffen, wird in den folgenden Ausführungen erläutert:



Die positiven Strukturdaten der Speditionen, Logistiker und Systemintegratoren stehen in einem direkten Zusammenhang mit bereits durchgeführten strategischen Aktivitäten im Bereich Kundenorientierung und der Nutzung von EDV-gestützten Systemen. Für die bereits umgesetzten Aktivitäten ist eine 50%-Linie gezogen worden, die anzeigt, dass oberhalb dieser Linie bereits mehr als jedes zweite Unternehmen die aufgelisteten Maßnahmen durchführt. Während die Mehrzahl der Führerunternehmen und kleinen Speditionen Kapazitätsanpassungen nach Marktlage und eine Modernisierung des Equipments durchführen, ist jedes zweite Unternehmen der anderen Unternehmenstypen zusätzlich mit Qualitätsmanagement, der Entwicklung neuer Logistikkonzepte mit den Kunden und der Einführung von Sendungsverfolgung beschäftigt. Im Bereich EDV-gestützter Systeme oder E-commerce sind es eindeutig die Speditionen und Logistiker, die forciert neue Geschäftsfelder bearbeiten.

Mehr als 58% aller Unternehmen sehen einen Bedarf an einer verstärkten Kooperation mit anderen Transport- und Logistikunternehmen. 52,2% aller befragten Unternehmen haben in den letzten 5 Jahren bereits entsprechende Kooperationsvereinbarungen getroffen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Wunsch nach einer verstärkten Zusammenarbeit mit EDV-Spezialisten, Forschungseinrichtungen und Herstellerfirmen von Investitionsgütern. In Bezug auf Kommunikation und Kooperation halten 28,4% der befragten Unternehmen einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen für sehr wichtig, während nur 10,4% die gleiche Einstellung zu direkten Gemeinschaftsaktivitäten haben.

Die **Zulieferer von Technik und Equipment** beurteilen zu 69,1% die dauerhafte Wettbewerbsposition ihres Unternehmens als gut bis sehr gut, während 25% denken, dass sie unverändert bleibt. Weniger gut bewerten nur 4,4% die dauerhafte Wettbewerbssituation.

Inwiefern die Zulieferer von Technik und Equipment ihre strategischen Aktivitäten auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgerichtet haben, erläutert die nachstehende Grafik:



Vor allem kundenorientierte Dienstleistungen und innovative Produkte sollen die Wettbewerbsposition der Zulieferer stärken. Während die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen 77,9% der Zulieferer bereits anbieten, sind es immerhin noch 58,8%, die den Ausbau des Service-Geschäftes als geeignete Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbsposition betrachten.

Auch der Ausbau anderer Vertriebswege (Internet) (41,2%) und die Entwicklung innovativer Produkte (54,4%) lassen Rückschlüsse auf eine verstärkte Innovationsstrategie zu, die dazu dienen soll, neue Märkte zu erschließen und die logistische Dienstleistungs- oder Produktpalette zu vergrößern. Die beiden Aktivitäten „Aufbau von Kooperationen“ und „Verstärkung der Exportaktivitäten des Vertriebes“ werden von 32,4% bzw. von 41,2% verfolgt.

In Bezug auf Kommunikation und Kooperation halten 67,6% einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen in Veranstaltungen und Arbeitskreisen zumindest für überlegenswert, wie auch 61,8% direkte Gemeinschaftsaktivitäten mit anderen Unternehmen. Am interessantesten sind dabei Kooperationen mit Transport- und Logistikunternehmen (für 19,1% sehr wichtig) und gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Forschungseinrichtungen und Technologiezentren (14,7%).

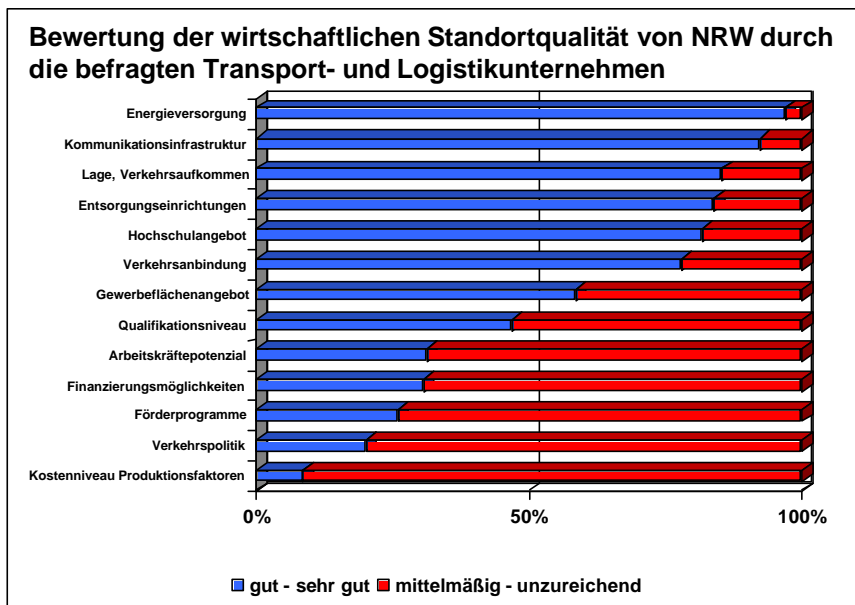
3.8 Standortbeurteilung Nordrhein-Westfalen

Nordrhein-Westfalen wird im Vergleich zu anderen Industriestandorten als durchweg positiv beurteilt.

67,2 % der Transport- und Logistikunternehmen beurteilen den Standort NRW im Vergleich zu anderen industriellen Standorten als guten Niederlassungsort. Diese Antwort ist auch über die verschiedenen Unternehmenstypen hinweg gleichmäßig verteilt. In den folgenden Kapiteln wird die Beurteilung der einzelnen Standortfaktoren sowie die Wettbewerbsposition von NRW in Europa betrachtet.

3.8.1 Beurteilung der wirtschaftlichen Standortqualität

Im Vergleich zu anderen Logistikstandorten bewerten 67,2% der Transport- und Logistikunternehmen Nordrhein-Westfalen als guten Standort. Für eine gezielte Wirtschafts- und Verkehrspolitik ist es aufschlußreicher, wie die Unternehmen einzelne Standortfaktoren beurteilen. Die Beurteilung einiger ausgewählter Standortfaktoren wird nachfolgend dargestellt:



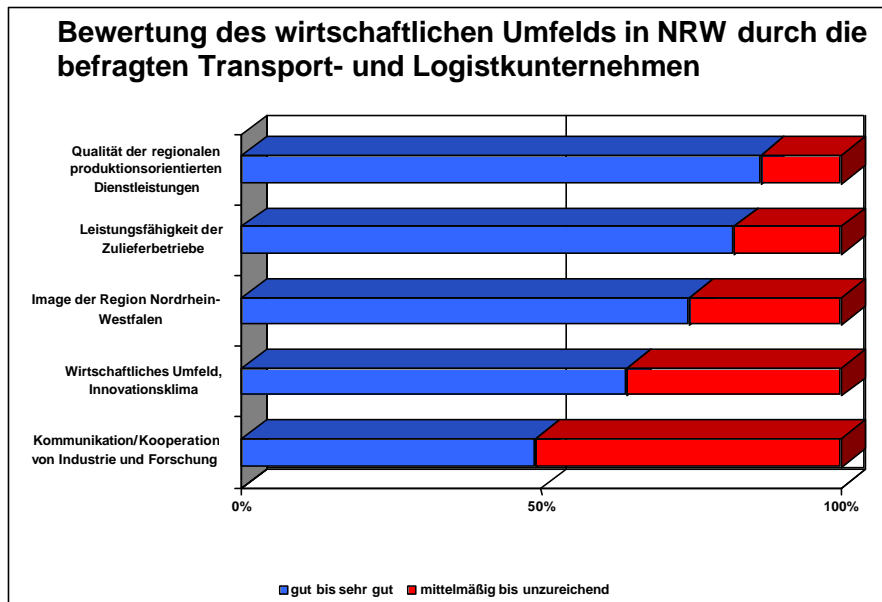
Insgesamt wird die Infrastruktur in NRW sehr positiv bewertet. Nur das Gewerbeflächenangebot fällt aus der positiven Infrastrukturbeurteilung etwas heraus und bleibt ein Diskussionsthema innerhalb dieser Branche. Während nur 18,6% die Zielrichtung und Ausgestaltung der Verkehrspolitik als gut bis sehr gut beurteilen, bewerten 76,1% die Erreichbarkeit und Verkehrsanbindung als gut bis sehr gut. Die im Kapitel „Weiterbildung und Qualifizierung“ dargestellte Problematik der hinreichend qualifizierten Arbeitnehmer wird auch in der vorher stehenden Grafik deutlich. Demnach beurteilen 50,8% das Qualifikationsniveau und 65,7% das Arbeitskräftepotenzial als mittelmäßig bis unzureichend.

Die **Zulieferer von Technik und Equipment** bewerten zu 75% den Standort NRW im Vergleich zu anderen Industriestandorten als guten Standort. Insgesamt fällt die Beurteilung der Standortfaktoren im Vergleich zu den Transport- und Logistikunternehmen sehr ähnlich aus. Die einzigen auffälligen Abweichungen sind die positivere Bewertung des Qualifikationsniveaus (52,9%) und die zu 83,9% gut bis sehr gut beurteilte Verkehrsanbindung in NRW. Die **Planungs- und Beratungsunternehmen bewerten** den Standort NRW zu 75,4% im Vergleich zu den anderen Bundesländern als guten Standort.

Von den Planungs- und Beratungsgesellschaften und von den Zulieferern werden die Maßnahmen des Landes NRW zur Exportförderung deutlich kritisiert. Die Beratungsgesellschaften beurteilten nur selten die Förderung von Angeboten bei Exportprojekten (15%) und die Unterstützung von Vertriebskooperationen und Auslandsagenturen (11,7%) als gut. Nur leicht positiver werden die Maßnahmen von den Zulieferern gesehen. 61,8% fanden die Informationen zur Verbesserung der Markttransparenz und 54,4% die Unterstützung von Ausstellergemeinschaften bei internationalen Messen mittelmäßig bis gut. Insgesamt fällt bei diesem Fragenkomplex auf, dass sowohl ein großer Anteil der Planungs- und Beratungsunternehmen (im Mittel über 50%) und auch der Zulieferer (im Mittel 28%) keine Angaben gemacht haben. Dies deutet darauf hin, dass eine Außenwirtschaftshilfe durch das Land Nordrhein-Westfalen für die Unternehmen keine große Rolle spielt.

3.8.2 Beurteilung des wirtschaftlichen Umfeldes

Den Unternehmen wurde in der Unternehmensbefragung die Möglichkeit gegeben, fünf bestimmte Indikatoren des wirtschaftlichen Umfeldes als sehr gut, gut, mittelmäßig und unzureichend zu bewerten. Die Auswertung ergab folgende Ergebnisse:



Während das Hochschulangebot in Nordrhein-Westfalen von 72,3% der Unternehmen als gut bis sehr gut eingestuft wurde (siehe S. 28), gibt es in der Kommunikation und Kooperation zwischen Industrie und Forschung Verbesserungspotenziale. Auch in den Einzelinterviews bestätigte sich die Meinung der Transport- und Logistikunternehmen, dass die Forschungseinrichtungen in NRW die Bedürfnisse des Transportgewerbes nur selten berücksichtigen. Um diesen Missstand aufzuheben, sollte die Vernetzung zwischen Praxis und Forschung effizienter werden. Es besteht die Aufgabe, Kooperationen und praxisnahe Forschungsprojekte zu fördern und zu initiieren sowie deren Ergebnisse zielgerichteter umzusetzen.

Tendenziell gibt es bei den **Zulieferern von Technik und Equipment** kaum Unterschiede zur Beurteilung des wirtschaftlichen Umfeldes der Transport- und Logistikunternehmen. Die Reihenfolge der Indikatoren hat sich zwar verändert, die grundsätzliche Bewertung ist aber vergleichbar.

Die Beurteilung des wirtschaftlichen Umfeldes in NRW ist außer der Vernetzung von Industrie und Forschung durchweg positiv.

Das wirtschaftliche Umfeld in NRW wird von den **Planungs- und Beratungsunternehmen** etwas positiver bewertet.

Von den Planungs- und Beratungsunternehmen wird auch die Kommunikation und Kooperation von Industrie und Forschung im Vergleich zu den anderen Unternehmenstypen am positivsten beurteilt.

3.8.3 Wettbewerbsposition von NRW in Europa

Die Standortbewertung durch die in NRW angesiedelten Transport- und Logistikunternehmen fällt sehr positiv aus. Auf die Frage: „Wie beurteilen Sie den Standort Nordrhein-Westfalen im Vergleich mit anderen Industriestandorten?“, antworteten 67,2 % der befragten Unternehmen, dass NRW im Vergleich zu den anderen Bundesländern ein guter Standort sei. Die befragten Unternehmen stimmten mit 25 % auch der Aussage: „Andere Standorte in Nordwesteuropa sind besser als NRW“ zu. Ein Detailvergleich zwischen NRW und Vergleichsregionen in Nordwesteuropa konnte im Rahmen dieser Bestandsanalyse nicht verfolgt werden. Die dafür nötige Vollerhebung der relevanten Daten in ausländischen vergleichbaren industriellen Ballungsräumen hätte den Auftragsrahmen deutlich gesprengt. Aber schon bei der Bewertung ausgewählter Standortfaktoren wird die führende Stellung Nordrhein-Westfalens innerhalb der europäischen Logistikzentren deutlich.

Nach einer Studie der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung gehört NRW zu den am besten erreichbaren Regionen in Europa. Zu Grunde gelegt wurde dafür die durchschnittliche Reisezeit, die zur Erreichbarkeit des nächsten europäischen Agglomerationszentrums erforderlich ist. Einige ausgewählte Beispiele mögen die Dimensionen verdeutlichen:

- Verglichen wurden verschiedene europäische Städte und Metropolen. Dabei wurde die Bevölkerungszahl ermittelt, die innerhalb von drei Stunden, von verschiedenen Gebieten aus, über die Straße, mit der Eisenbahn und mit kombinierten Verkehrsmitteln erreicht werden kann.

- So sind z.B. von Dortmund aus innerhalb von drei Stunden über die Straße knapp 56 Millionen Menschen erreichbar. Mit der Eisenbahn können immerhin noch ca. 44 Millionen Menschen erreicht werden. Die Stadt Duisburg schneidet noch besser ab. Innerhalb von drei Stunden können 62,5 Millionen Menschen erreicht werden, mit der Eisenbahn ca. 47 Millionen. Dies ist ein europäischer Spitzenwert. Zum Vergleich: Von Berlin aus sind in drei Stunden gerade 15 Millionen Menschen über die Straße und 20 Millionen über die Schiene erreichbar. Paris kann mit 28 Millionen Menschen, die über die Straße und 37 Millionen die über die Schiene erreicht werden können, nicht mit der **Erreichbarkeit** der Ruhrgebietsstädte konkurrieren. Auch die niederländische Region Midden-Limburg mit dem Logistikzentrum Venlo bleibt unter den Erreichbarkeitswerten der Ruhrgebietsstädte (48,1 und 41 Millionen).

Die Verkehrsinfrastruktur in Nordrhein-Westfalen bietet für alle Verkehrsträger gute Voraussetzungen. NRW verfügt über 2.165 km Autobahnen, mehr als 720 km befahrbare Wasserstraßen und mehr als 6.500 km Schienenstrecke. Auch hier schneidet Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu anderen Regionen hervorragend ab. Setzt man die Länge des Straßennetzes ins Verhältnis zur Fläche, erhält man eine aussagefähige internationale Vergleichsgrundlage. In Deutschland haben wir eine Autobahndichte von 0,03 Autobahn-km pro km². In den Niederlande liegt der Wert mit 0,06 Autobahn-km pro km² deutlich höher und in Frankreich und Großbritannien mit jeweils 0,01 Autobahn-km pro km² deutlich niedriger. Nordrhein-Westfalen ist mit einer Dichte von 0,06 Autobahn km pro km² gleich auf mit dem europäischen Spitzenwert der Niederlande. Die hohe Dichte des Straßennetzes weist aber auch darauf hin, dass eine weitere Ausbreitung des Straßennetzes kaum noch möglich ist.

Der nordrhein-westfälische **Anteil am Güterverkehrsaufkommen in Deutschland** ist beachtlich. Im Straßengüterverkehr beträgt er ca. 25% des Gesamtaufkommens, am Eisenbahnverkehr um die 40%. In der Binnenschifffahrt wird die Hälfte des Aufkommens in NRW transportiert. Nimmt man die Tatsache hinzu, dass ohnehin 91% der NRW-Transporte regionale Transporte (Quelle oder Ziel in NRW) sind, dann wird deutlich, dass NRW über eine einzigartige Nachfrage nach Güterverkehrsleistungen verfügt.

Der **Unternehmensbesatz in NRW** ist mit 10.000 Unternehmen im Vergleich zu anderen europäischen Standorten sehr hoch. In den Niederlanden gibt es insgesamt ca. 11.000 Transport- und Logistikunternehmen. Ein weiterer Vorteil des Standortes NRW ist der, dass die Entscheidungsträger der Logistikbranche zu 85,1% ihren Sitz der Zentrale in diesem Bundesland haben. Daraus lässt sich ableiten, dass NRW Headquarter für die Transport- und Logistikunternehmen ist.

Weitergehende Hinweise zur Wettbewerbssituation Nordrhein-Westfalens sind methodisch sinnvoll nur über den direkten Vergleich ähnlich strukturierter Regionen zu erhalten. Dafür böte sich ein Vergleich der Regionen Duisburg/Niederrhein, östliches Ruhrgebiet, Frankfurt/Main, Venlo Arnhem/Nimwegen, Rotterdam, Antwerpen und Lothringen an.

4. Potenziale und Risiken der Logistikbranche in NRW

4.1 Potenziale

Innerhalb der Logistikbranche existiert eine viel zitierte Metapher, die die wirtschaftliche und geschäftliche Funktion der Logistik innerhalb moderner Industrie- und Handelsunternehmen treffend umschreibt: „**We are the skeleton that moves the body.**“

Die Logistik ist eine produktionsorientierte Dienstleistung, die durch intelligente Prozessorganisation die Abläufe zwischen einem Ausgangs- und einem Endpunkt plant, steuert und optimiert, um schnelle und effektive Transport- und Arbeitsabläufe zu erreichen. So wie die Logistik eine Dienstleistungsfunktion für Produktion und Handel ist, so ist die Logistikbranche eine „abgeleitete Branche“ innerhalb der Wirtschaftsstruktur in Nordrhein-Westfalen. Die zitierte Metapher verdeutlicht aber auch: Als Skelett ist die Logistik unter der Außenhaut erfolgreicher Unternehmen nicht sichtbar. Außerhalb der Fachwelt von Logistikern, Geschäftsführern und Managern von Industrie- und Handelsunternehmen wird die Logistikwirtschaft kaum bzw. in reduzierter Form als Transportbranche wahrgenommen. Als Folge dessen wird die Logistikbranche in der Wirtschaftspolitik von Bund und Ländern noch allzu häufig unterbewertet.

Die vorliegende Bestandsanalyse verdeutlicht, dass es für diese Unterbewertung keinen Anlass gibt. Die innerhalb dieser Untersuchung ermittelte Anzahl von rund **10.000** Transport- und Logistikunternehmen mit ca. **200.000** Beschäftigten in der Branche verdeutlicht, dass das „logisticsche Skelett“ in NRW zu einer der **wichtigsten Dienstleistungsbranchen** aufgestiegen ist. Die Vergleichszahlen mit Westdeutschland belegen darüber hinaus die besondere Wachstums- und Beschäftigungsdynamik, die sich in diesem Sektor in Nordrhein-Westfalen in den letzten Jahren entwickelt hat. Die Auswertung der Befragung hat gezeigt, dass die Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen über eine **Vielzahl von Potenzialen** verfügt:

- (1) Die Unternehmen der Logistikbranche können mit einer **steigenden Nachfrage nach Logistikleistungen** rechnen. Die Bestandsanalyse hat aufgezeigt, dass die Transport- und Logistikunternehmen, zwar durchaus differenziert zwischen den Unternehmenstypen, aber insgesamt eine äußerst positive Geschäftserwartung für die Zukunft haben. Unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen und verkehrlichen Rahmendaten erscheinen diese Erwartungen durchaus realistisch. In den nächsten 10 bis 15 Jahren ist mit folgendem **Anstieg der Güterverkehrsleistung** von Lkw und Bahn zu rechnen:



Durch den geplanten Ausbau wichtiger Infrastrukturbereiche, wie z.B. Logport in Duisburg-Rheinhausen, Betuwe-Line, Eiserner Rhein und die Bauvorhaben zur Optimierung des Autobahnnetzes bestehen hervorragende Startbedingungen, damit die zu erwartenden zusätzlichen Transporte den nordrhein-westfälischen Logistikunternehmen zugute kommen werden.

- (2) Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Anstrengungen der Industrie- und Handelsunternehmen zur Optimierung und **Beschleunigung der Arbeits- und Geschäftsprozesse** durch die Etablierung der e-business Technologien noch weiter an Geschwindigkeit zulegen werden. Die Anforderungen an hochwertige Logistiklösungen in der Beschaffungs- und Distributionslogistik werden ansteigen. Durch die Integration von Logistikfunktionen und e-commerce, mit dem Ziel der Einrichtung und Bereitstellung vollständiger, die gesamte Wertschöpfungskette abdeckender Problemlösungen entsteht ein **neues Marktfeld, die e-logistik**. Mit e-logistik ist es möglich, den gesamten betrieblichen und beschaffungsseitigen Geschäftsprozess des Kunden auf sehr niedriger Komplexität und einfacher, standardisierter Technik zu organisieren. Insbesondere die Unternehmenstypen der Speditionen und Logistiker in Nordrhein-Westfalen haben diese Chance bereits erkannt. In diesem Segment sind die Bemühungen zur Anpassung der Unternehmensstrukturen und zum Angebot von Mehrwertdiensten am ausgeprägtesten. Allerdings zeigt die Praxis dieser Reorganisationspläne häufig auch die organisatorischen und technischen Grenzen vieler mittelständischer Logistiker. Der unmittelbare e-logistik-Markt ist nur für Logistikunternehmen eine realistische Zielgröße, die systemgeführte speditionelle Dienstleistungen anbieten und diese mit einer eigenen oder zugekauften IT-Kompetenz verbinden.

- (3) Die Zuwachspotenziale für Fuhrunternehmen und kleinere Speditionen ergeben sich im e-logistik-Markt nur indirekt dadurch, dass sie im Subcontract mit der systemführenden Spedition verbunden sind.
- (4) Die nordrhein-westfälischen Logistikunternehmen sind in der Regel wirtschaftlich und rechtlich **unabhängige, mittelständische Unternehmen**. Sie sind dadurch in der Lage, auf unterschiedliche Anforderungen des Marktes flexibel zu reagieren. Sie halten dafür eigene Fahrzeugkapazitäten, Infrastruktur und Werkstätten vor. Sie bieten ihre Leistungen in Kooperationen oder Netzpartnerschaften an, um in sicheren Angebotsarbeitsgemeinschaften regelmäßige Frachtaufträge zu erhalten. Über Frachtenbörsen werden kurzfristige Aufträge akquiriert. Durch geringe Verwaltungsstrukturen werden die Gemeinkosten in den notwendigen Grenzen gehalten. Dies setzt allerdings auch die oben angesprochenen Grenzen, um verstärkt Mehrwertdienste über die Frachtdienste hinaus anbieten zu können.
- (5) Die Unternehmen aus der Gruppe der **Speditionen und Logistiker** sind die Wachstumsträger der Branche. Die Bestandsanalyse untermauert die wichtige Funktion der mittleren Unternehmen für die Gesamtentwicklung der Transport- und Logistikbranche in NRW. Diese Unternehmen sind sich darüber bewußt, dass sie ihre Kapazitäten, Unternehmens- und Personalstrukturen, Geschäftsfelder und Dienstleistungsangebote in den nächsten Jahren weitgehend restrukturieren müssen, um den veränderten Kundenanforderungen gerecht werden zu können. Das zentrale Stichwort für diese Restrukturierungsmaßnahmen lautet: Angebot von zusätzlichen Mehrwertdiensten. Diese Mehrwertdienste sind immer kundenspezifische Lösungen und keine Standardprodukte. Um ihren Kunden auf mittlere Sicht weitergehende Dienstleistungen anbieten zu können, planen die Speditionen und Logistiker grundlegende strukturelle Änderungen ihrer Unternehmensstrukturen, sie verfolgen aktive Investitionspläne für Lagerdienstleistungen und Informations- und Kommunikationsausstattungen und sie steigern die Auslastung ihrer Kapazitäten. In Folge dessen erwarten die Speditionen und Logistiker einen Anstieg ihrer Beschäftigtenzahlen und ihres Umsatzes. Während die Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen mit deutlichen Erlösproblemen zu kämpfen haben und die Logistiker mit Provider-Funktion darauf setzen, ihre gewonnenen Marktanteile zu halten, setzen die Unternehmen aus der Gruppe der Speditionen und Logistiker auf eine zielgerichtete Diversifikationsstrategie, die entsprechendes unternehmerisches Wachstum zur Folge hat.
- (6) Nordrhein-Westfalen ist bei seinen Logistik-Unternehmen ein **akzeptierter Standort**. Die Unternehmen schätzen die Infrastruktur in NRW sowie den europaweit einmaligen heimischen Verkehrsmarkt. 91% der Verkehre werden innerhalb dieses Bundeslandes abgewickelt. Die überwiegende Mehrzahl der marktführenden Unternehmen haben ihre Unternehmenszentrale in Nordrhein-Westfalen und machen dieses Bundesland zum **Headquarter** der Logistikbranche. Obwohl die Gewerbeflächensituation von den befragten Unternehmen als eher entspannt beurteilt wurde, bleibt das Gewerbeflächenangebot ein wichtiges Thema für die weitere Entwicklung der Branche.

- (7) Die Internationalisierung der Branche kann als befriedigend, aber noch nicht ausreichend angesehen werden. Die übernationalen Angebote konzentrieren sich auf **Nordwesteuropa**. Die Logistikunternehmen folgen ihren Auftraggebern, daher ist die Angebotskonzentration auf die ökonomisch stärkste Region in Europa nicht weiter verwunderlich. Diese gute Ausgangsbasis für weitere internationale Geschäfte muss durch den Abbau von Hemmnissen (Sprachschwierigkeiten, Harmonisierungsdefizite in der EU, etc.) erweitert werden.
- (8) In Nordrhein-Westfalen existieren **drei logistische Kraftzentren**:
- Die **Region Duisburg-Niederrhein** besitzt eine ausgezeichnete wirtschaftsgeografische Lage. Sie ist zentral in der Nähe zu deutschen und westeuropäischen Ballungszentren (insbesondere Ruhrgebiet) gelegen und verfügt über eine direkte Anbindung an die Welthäfen Rotterdam und Antwerpen. Die Infrastruktur ist durch eine gute Vernetzung von Schiene und Straße geprägt. Neben dem Rhein-Ruhrorter-Hafen, dem größten Binnenhafen Europas, ist auch die Nähe zu den Flughäfen Düsseldorf und Köln ein wichtiger Standortfaktor. Diese Gründe sowie die direkte Nachbarschaft zu den großen Industriebetrieben der Umgebung bieten ideale Ansiedlungsmöglichkeiten und große Marktpotenziale für Unternehmen der Logistikbranche. Führende Unternehmen sind an diesem Standort bereits vertreten, wie z.B. Haniel, WM Group, Kühne&Nagel und ABX Logistics. Bei den Empfangs- und Versandtransporten liegt der Regierungsbezirk Düsseldorf mit einem Anteil von 28% am Gesamtaufkommen von NRW an führender Stelle in diesem Bundesland.
 - Der **Kölner Raum** als zweites logistisches Kraftzentrum ist besonders wichtig für die Bündelung von Fernverkehr. Das Güterverkehrszentrum Eifeltor, wo 1999 230.000 Ladeeinheiten umgeschlagen wurden, ist der mit Abstand größte Bahnhof für den Kombinierten Verkehr in Deutschland. Weiterhin ist in dieser Gegend der zweitgrößte deutsche Frachtflughafen Köln-Bonn (1998: 374.600 t Luftfracht und Luftpost) angesiedelt. Die verschiedenen Industriebahnen (z.B. Häfen und Güterverkehr Köln AG; Rheinbraun AG) und die Binnenhäfen (z.B. Köln, Wesseling) vervollständigen das Bild dieser wichtigen Güterumschlagsregion. Führende Unternehmen der Logistikbranche, wie die Deutsche Post AG (Bonn), haben ihre Konzernzentrale in dieser Region und dokumentieren auch international den Stellenwert dieser Region. Bei den Empfangs- und Versandtransporten liegt der Regierungsbezirk Köln mit einem Anteil von 23% am Gesamtaufkommen in NRW an zweiter Stelle hinter dem Regierungsbezirk Düsseldorf.
 - Als drittes logistisches Kraftzentrum gilt **das östliche Ruhrgebiet**. Die wirtschaftsgeografische Lage, an der Schnittstelle der Nord-Süd- bzw. Ost-West-Achse, führt zu Verkehrsknotenbildungen der Bahn, der Binnenschifffahrt und der Fernstraßen. Diese spezifischen Standortbedingungen des östlichen Ruhrgebietes begünstigen den Standort als Warenverteilzentrum und die damit verbundene Ansiedlung von Handels-, Transport- und Lagerbetrieben. In der Region sind bereits verschiedene Zentrallager und Warenverteilzentren prominenter Warenhäuser angesiedelt (Karstadt, Kaufhof Sport und Hobby, Woolworth, IKEA, Spar, Lidl, Zurbrüggen etc.). Bei den Empfangs- und Versandtransporten liegt der Regierungsbezirk Arnsberg mit einem Anteil von 21% am Gesamtaufkommen in NRW hinter den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln an dritter Stelle.

4.2 Risiken

Die vorliegende Bestandsanalyse hat ebenso die bestehenden Entwicklungsrisiken und –hemmnisse für die Logistikbranche in NRW aufgezeigt.

(1) Personalentwicklung und Qualifikationsaufbau

Eines der wesentlichen Entwicklungsrisiken ist das für die Branche zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial. Die bereits vor Jahren prognostizierten Personalengpässe haben die Branche nunmehr kalt erwischt. Die Ergebnisse der Bestandsanalyse verweisen auf zwei zentrale Problem-bereiche:

- Der Mangel an verfügbaren Arbeitskräften manifestiert sich nicht –wie allgemein angenommen– verstärkt im Bereich der Führungskräfte. Zwar existieren deutliche Engpässe bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal für komplexe Projektgeschäfte, aber der strukturelle Mangel wird in erster Linie im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter im Lagerwesen, im Güterumschlag und bei den Berufskraftfahrern sowie in der Verwaltung und in der Disposition gesehen.
- Die beruflichen Weiterbildungen im Rahmen der unternehmerischen Personalentwicklung sind, gemessen an den Flexibilitätsanforderungen des Marktes, unterentwickelt. Fuhrunternehmen sowie kleine und mittlere Speditionen verfügen nicht über die notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten um eine geplante Personalentwicklung realisieren zu können. Im Alltagsgeschäft bleibt eine langfristige Personalplanung auf der Strecke, kurzfristige Qualifikationsbedarfe werden durch Einmüllösungen oder durch Zukauf von Kapazitäten (soweit am Markt vorhanden) gelöst. Aber auch die ambitionierten Unternehmen aus dem Bereich der Speditionen und Logistiker vernachlässigen die Personalentwicklung in ihren Entwicklungsstrategien.

(2) Konzentrationsprozesse und Ringen um die Marktanteile

Über die gesamte Wertschöpfungskette der Logistikbranche hinweg, ist ein Konzentrationsprozess zu beobachten. So hat z.B. die Deutsche Post (DP) AG mit ihren Töchtern seit Mitte 1998 neunzehn Unternehmen übernommen. Aber auch die Gründung einer strategischen Allianz mit der Lufthansa Cargo, die die Position des Partners DHL stärken soll, untermauert die Marktstellung der DP. Innerhalb der Branche werden vor dem Hintergrund der Strategie der vertikalen Integration zum Aufbau internationaler Netze entsprechende Marktverdrängungen und Marktvereinigungen erwartet. Zusätzlich entstehen neue Konkurrenzsituationen etwa durch Handelsunternehmen, die mit ihrem klassischen Versandhandel-know-how in den Logistiksektor vordringen und Logistik-Angebote für Handelsunternehmen unterbreiten und neue Angebote für Internet-shops und -marktplätze entwerfen. Dieser verstärkte Wettbewerb um angestammte Marktanteile wird zwar in erster Linie die Logistikunternehmen mit Provider-Funktion betreffen, aber darüber hinaus erscheint die in NRW gesunde Mischung der verschiedenen Unternehmenstypen in der Branche mittelfristig gefährdet zu sein.

Verstärkt werden diese Prozesse noch durch den zunehmenden Einfluss des Internets. Logistikunternehmen schließen sich mit Internetdienstleistern zusammen (z.B. DP und Lufthansa mit GFX (Global Freight Exchange) oder UPS mit Intershop), um eine ideale Plattform für ihr Unternehmen zu bekommen. Kleinen und mittleren Unternehmen ist ein solcher „Netzaufbau durch Zukauf“ nicht im selben Maße möglich. Um so wichtiger wird die Unterstützung praktischer Kooperationsprojekte mittlerer Unternehmen untereinander, mit Forschungseinrichtungen und mit der verladenden Wirtschaft. Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass die Bereitschaft für Kooperationen bei den Unternehmen in NRW vorhanden ist.

(3) Frachtdienste in der Kostenklemme

Die aktuellen Diskussionen innerhalb des LKW-Gewerbes über die zunehmenden wirtschaftlichen Probleme werden durch die Ergebnisse der Bestandsanalyse weitgehend bestätigt. Die schwache Erlössituation, fixe Kostenblöcke und nachgebende Preise belasten die betriebswirtschaftliche Situation der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen erheblich. Die Analysen zum Geschäftsklima haben ergeben, dass diese Unternehmen eine wesentlich pessimistischere Entwicklungserwartung besitzen. Harmonisierungsdefizite innerhalb des europäischen Binnenmarktes (z.B. Drittlandverzollung, Steuerbelastung, Straßennutzungsgebühren, unterschiedliche Kontrollichte etc.) verschärfen diese Situation. Die Unternehmen aus dem Bereich der Fuhrunternehmen und kleinen Speditionen stecken in einem entwicklungsstrategischen Dilemma. Noch immer ist ihre Wertschöpfung weitgehend durch reine Transportleistungen geprägt. Ohne Einbindung in feste Kontrakte mit Logistikunternehmen wird die Akquisition kostendeckender Transporte immer schwieriger. Für die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote reichen die finanziellen und personellen Kapazitäten nicht aus. Investitionen werden in klassische Anlagen und Fahrzeuge gesteuert, um das angestammte Geschäft zu halten, für Neuausrichtungen reicht es häufig nicht mehr. Selbstfahrende Unternehmer mit keinem oder mit ein bis drei Angestellten stehen vor dem Problem, Organisations- und Personalstrukturen aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten. Gezielte Weiterbildung des Personals ist unter diesen Bedingungen nicht möglich. Unter dem Strich werden viele Unternehmen aus dem Bereich der Fuhrunternehmen und der kleinen Speditionen nicht in der Lage sein, sich auf neue Marktanforderungen einzustellen. Eine entsprechende Marktbereinigung wird aufgrund der erwähnten Probleme nicht zu verhindern sein.

(4) Gebrauchswert der Forschungsergebnisse

Die Bestandsanalyse hat an verschiedenen Stellen der Untersuchung immer wieder das Problem des Forschungstransfers aufscheinen lassen. Nordrhein-Westfalen verfügt über eine einzigartige Dichte an universitären Einrichtungen und Fachhochschulen mit Lehrstühlen und Forschungsprojekten rund um die Logistik. Die Transport- und Logistikunternehmen haben in der Befragung zum Ausdruck gebracht, dass sie diese Forschungsinfrastruktur als Standortfaktor sehr schätzen. Gleichzeitig ist jedoch auch erhebliche Kritik an den praktischen Ergebnissen der Forschungsarbeit geäußert worden. Das Problem des Forschungs- und Technologietransfers ist seit längerem und über alle Branchen hinweg als landespolitisches Problem bekannt.

Für die Entwicklung des Logistikstandortes NRW ist die Aktivierung der vorhandenen Forschungskapazitäten für praktische Problemlösungen besonders dringend. Die erheblichen Veränderungsanforderungen an die Branche werden nur schwer aus den vergleichsweise geringen Kapazitäten der Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, bewältigbar sein.

(5) Verkehrspolitische Rahmenseetzungen

Die verkehrspolitischen Rahmenseetzungen können ebenfalls zu Entwicklungshemmnissen für die Logistikbranche werden. Die Überlastung des Straßennetzes führt zu Staukosten für die Logistikunternehmen, die sich im wesentlichen aus Zeitverlusten und damit zusammenhängenden Folgekosten zusammensetzen. Zusätzliche Abgaben sowie die Öko-Steuer führen zu weiteren Kostenbelastungen, die, wie oben bereits beschrieben, die Unternehmen in der Branche unterschiedlich belasten werden.

5. Aufgaben der Landesinitiative Logistik NRW

Das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr hat im März des Jahres 2000 eine Landesinitiative Logistik ins Leben gerufen, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen aus der Logistikbranche und den Logistikstandort NRW zu stärken. Aus dieser Zielsetzung ergibt sich das zentrale Anliegen, mittels dieser Landesinitiative innovative Lösungen für transport- und verkehrslogistische Herausforderungen zu initiieren und gleichzeitig die Unternehmen dieser Branche bei ihrer Weiterentwicklung konkret zu unterstützen. Die vorliegende Bestandsanalyse hat gezeigt, dass die Logistikbranche in NRW vor der Anforderung steht, bei sinkenden Transportpreisen zusätzliche Serviceleistungen für spezielle Kundenwünsche anbieten zu müssen.

Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Transport- und Logistikunternehmen zur Bewältigung der Aufgaben innerhalb logistischer Prozesse der Kunden wächst qualitativ und quantitativ. Das prognostizierte Wachstum des Güterverkehrsaufkommens geht einher mit einer Individualisierung der Nachfrage nach Güterverkehrsleistungen. Der Transportbedarf der Unternehmen aus Industrie und Handel unterscheidet sich je nach Güterart, Produktqualität, Markt, Sendungsstruktur, Kunden und Serviceerfordernissen. Allgemein betrachtet, besitzt jedes verladende Unternehmen ein individuelles logistisches Anforderungsprofil. Die Belieferung an die Haustür oder zum Arbeitsplatz der privaten Verbraucher wird ebenfalls immer stärker aus den klassischen Zeitfenstern (am frühen Morgen oder zum Feierabend) herausgelöst. Neue Zeitfenster entstehen, zusätzliche Lieferstopps werden nachgefragt. Dadurch entstehen immer größere Sendungshäufigkeiten bei immer kleineren Sendungsgrößen. Verkehrliche Spezialisierungseffekte mit weiteren Verzweigungen der Verkehrsmärkte in Teilmärkte sind die Folge. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass die Transportfunktion nicht mehr isoliert gesehen werden kann. Sie ist Bestandteil hochintegrierter logistischer Systeme und Abläufe. Die Kompatibilität der Verkehrs- und Transportsysteme sowie -Infrastrukturen mit den logistischen Abläufen innerhalb der verladenden Unternehmen wird somit zum Brennpunkt für einen leistungsfähigen Logistikstandort von morgen.

Bestehende Potenziale und Stärken der Branche müssen gesichert und ausgebaut werden. Gleichzeitig sind strukturelle Schwächen und Hemmnisse zu überwinden. Aus der Bestandsanalyse wurden für die Landesinitiative Logistik **fünf Bausteine** als vorrangige Arbeitsfelder herausgefiltert:

(1) Hilfe zur Selbsthilfe im unternehmerischen Strukturwandel

Im Mittelpunkt der oben beschriebenen Kompatibilitätsproblematik stehen die Transport- und Logistikunternehmen. Sie werden mit den individualisierten Logistikprofilen konfrontiert und müssen maßgeschneiderte Kundenlösungen für komplexe logistische Probleme liefern. So wie die Transportfunktion zum wichtigen Bestandteil der logistischen Gesamtlösung wird, sinkt die Bedeutung reiner Transportdienste für den Kundennutzen im gleichen Maße. Der in der Bestandsanalyse ausführlich geschilderte Wandel der Logistikbranche drückt sich vorrangig in dem Bemühen der Unternehmen aus, die Tätigkeitsschwerpunkte zu erweitern bzw. vom Transport auf logistische Mehrwertdienste zu verlagern.

Bei dieser unternehmerischen Anpassung an die aktuellen Markterfordernisse wird die Gruppe der Fuhrunternehmer und kleinen Spediteure zur Gruppe der „Sorgenkinder“ der Branche und die Gruppe der Speditionen und Logistiker erscheinen als „Hoffnungsträger für Wachstum und Beschäftigung“. Die Gruppe der Logistiker und Systemintegratoren ist bereits am weitesten im Strukturwandel fortgeschritten und will ihre Marktposition im weiteren Verlauf stabilisieren. Für die Arbeit der Landesinitiative ergibt sich aus dieser Problematik die Anforderung, mit gezielter Wirtschaftsförderung den Transport- und Logistikunternehmen bei den Anstrengungen der marktgerechten Restrukturierung Unterstützung zu bieten. Eine solche Unterstützung ist von einem hohem öffentlichen Interesse, da ohne Quantensprung in der Entwicklung der Transport- und Logistikunternehmen sich die Schere zwischen individueller Nachfrage nach Güterverkehrsleistungen und der Leistungsfähigkeit der Transportsysteme immer weiter öffnen wird. Gekoppelt mit der reinen quantitativen Zunahme des Güterverkehrs in NRW entsteht somit die Gefahr der völligen Überlastung der nordrhein-westfälischen Verkehrssysteme auf absehbare Zeit.

Entsprechend der unterschiedlichen unternehmensspezifischen Problemlagen müssen die Unterstützungsangebote der Landesinitiative auf unmittelbarer unternehmerischer Ebene ansetzen und flexibel einsetzbar sein. Im Rahmen der Landesinitiative sollten unterschiedliche Beratungsleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe angeboten werden. Zu empfehlen sind:

- Beratung und Förderung bei der Erprobung und Realisierung neuer innovativer Service- und Logistikangebote. In erster Linie sollten Projekte zur Optimierung des Materialflusses unter Einbeziehung der Transportwege (supply chain management) und der Einsatz neuer Technologien in der Lagerwirtschaft sowie in der Sendungsverfolgung bei gebrochenen Verkehren gefördert werden.
- Darüber hinaus sollte die Landesinitiative als Task force und „Förder-Scout“ für unternehmerische Anliegen ohne Vorprüfung und Einstiegsbarriere zur Verfügung stehen. Bei speziellen Problemen kann die Landesinitiative als Vermittler von Partnern und Experten fungieren (Unternehmensmatching).

- Beratung und Unterstützung bei der Eröffnung neuer Geschäftsfelder im e-logistik-Sektor. In erster Linie sollten für Unternehmen aus der Gruppe der Speditionen und Logistiker entsprechende Beratungskapazitäten angeboten werden.
- Unterstützung bei der Erschließung von Auslandsmärkten, z.B. durch Außenwirtschaftsberatung und durch gemeinsame Messeauftritte.

(2) Innovative Logistiklösungen für einen industriellen Ballungsraum

Neben der Unterstützung der einzelunternehmerischen Selbsthilfe bedarf es übergreifender Projekte, die integrierte Gesamtkonzepte zur Lösung für typische Logistikprobleme eines industriellen Ballungsraumes modellhaft erarbeiten. Zu überprüfen sind Projektansätze und möglicherweise die Gestaltung von Wettbewerben für integrierte Logistik-Konzepte in den Bereichen:

- Einkaufs- und Erlebnisparks in NRW (Centro in Oberhausen, MultiCasa in Duisburg, UFO in Dortmund, Einrichtungen der Industrieroute Ruhrgebiet etc.),
- Out- und Indoor-Events (Sportveranstaltungen, Messen, Konzerte etc.),
- Logistik-, Technologie- und Unternehmenszentren (Logport, Gewerbeparks im östlichen Ruhrgebiet etc.),
- Intermodale Verkehrslösungen in unternehmerischen Prozessketten (Gemeinschaftsaktion mit Unternehmen aus der verladenden Wirtschaft mit Verlagerungspotenzial Straße / Schiene),
- Logistische Branchenlösungen (Chemielogistik, Textillogistik, Baustofflogistik, Warenverteilung, Papierindustrie etc.).

(3) Kooperation mit den Forschungseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen

Das Problem des Gebrauchswertes der Forschungsergebnisse für die Unternehmen in der Logistikbranche ist in dieser Bestandsanalyse ausführlich beschrieben worden. Um hier eine Optimierung zu erreichen, müssen direkte Kooperationsprojekte zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen durch die Landesinitiative angestoßen und betreut werden. Aus der Bestandsanalyse lassen sich keine vordringlichen Projektfelder für derartige Kooperationsprojekte ableiten. Sie können sowohl für die einzelunternehmerische Unterstützung (insbesondere technologische Innovationen) als auch in der Erarbeitung innovativer Logistiklösungen sinnvoll sein. Es sollte jedoch immer darauf geachtet werden, dass zwischen Forschungseinrichtung und Unternehmen ein dauerhafter personeller und informeller Projektzusammenhang existiert.

Darüber hinaus könnte im Rahmen der Landesinitiative ein Zusatznutzen für den Forschungstransfer durch die Erarbeitung eines Wegweisers „Forschung für Logistik“ entstehen.

(4) Weiterbildung, Qualifizierung und Personaldienstleistungen

Wie beschrieben, droht das Humanvermögen zum Engpassfaktor Nummer eins in der Logistikbranche zu werden. Die Landesinitiative ist daher gefordert, das Qualifizierungs- und Personalentwicklungsproblem direkt aufzugreifen. Es wird empfohlen, Projektansätze auf drei Ebenen zu verfolgen:

- Modellvorhaben mit Arbeitsämtern, Personaldienstleistern und regionaler Beschäftigungsförderung für neue Ansätze der flexiblen Vermittlung von gewerblichen Arbeitskräften im Lager- und Transportsektor.
- Entwicklung neuer Bausteine für Weiterbildungsmaßnahmen auf der Basis der Erkenntnisse der Weiterbildungsinitiative des MWMTV im Logistiksektor. Zu überprüfen sind darüber hinaus die Möglichkeiten an den Universitäten, erweiterte Logistiklehrstühle und -lehrgänge zu etablieren sowie neue Berufsbildungsgänge zu erproben. Eine genauere Prüfung bedarf die Ergänzung der öffentlichen Bildungseinrichtungen durch die Förderung privater Akademien und Business-schools für Führungspotenziale in der Logistik. Vielfach mangelt es bei derartigen Initiativen an ausgereiften Konzepten und an der unternehmensübergreifenden, branchenweiten Akzeptanz.
- Für Internationale Geschäftsaktivitäten benötigen die Unternehmen Beschäftigte mit Sprachkenntnissen, internationaler Erfahrung und Kenntnissen über unterschiedliche Wirtschafts- und Rechtssysteme, also Beschäftigte mit sogenannter interkultureller Kompetenz. Zur Unterstützung der Logistikbranche bei dem Versuch, sich weiter zu internationalisieren, ist die Möglichkeit eines praktischen internationalen Austauschprogrammes zwischen Logistikunternehmen zu überprüfen. Dabei sollten Auszubildende und junge Fachkräfte in den Genuss des Austauschprogrammes kommen.

(5) Vermarktung des Logistikstandortes Nordrhein-Westfalen

Wie bereits beschrieben wird die Logistikbranche in der öffentlichen Wahrnehmung häufig gar nicht oder verkürzt als Transportbranche wahrgenommen. Das Image der Branche ist geprägt durch Bilder von LKW-Schlangen auf Autobahnen und in der City, von Straßenverschleiß und Umweltzerstörung durch übermäßigen Güterverkehr, von schweren Unfällen mit LKW-Beteiligung, von einfachen Tätigkeiten am Packband, etc. Die hochwertigen Dienste und Arbeitsleistungen, die inzwischen in dieser Branche entstehen, bleiben dem Fachpublikum vorbehalten. Über die fachliche Arbeit hinaus wird empfohlen, innerhalb der Landesinitiative eine Image-Kampagne zur Vermarktung des Logistikstandortes NRW und der Branche selbst aufzulegen. Dafür ist ein integriertes Marketing-Konzept nötig, das Standort- und Branchenaspekte zusammen führt. Eine solche Image-Kampagne ist in Zusammenarbeit mit den Fachverbänden der Transport- und Logistikbranche zu entwerfen und durchzuführen.

6. Anhang

6.1 Methodisches Vorgehen

Hinsichtlich der sachlichen Abgrenzung wurde der Schwerpunkt auf die Transport- und Logistikunternehmen gelegt. Als unterstützende Branchen sind zusätzlich die „Zulieferer von Technik und Equipment“ sowie transport- und logistiknahe „Planungs- und Beratungsunternehmen“ in die Unternehmensbefragung aufgenommen worden. In Gesprächen mit einigen ausgewählten Experten aus der großen Anzahl der verladenden Unternehmen konnten auch die Trends dieses Logistikzweiges in die Branchenanalyse einfließen und die ermittelten Daten der Transport- und Logistikunternehmen komplementieren.

Die drei Bausteine der Logistikkette (Transport- und Logistikunternehmen, Zulieferer von Technik und Equipment, Planungs- und Beratungsunternehmen) wurden anschließend analysiert und bestimmte Wirtschaftszweige herausgefiltert. Anhand der „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ (NACE-CODE) vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, konnte die Logistikbranche detailliert aufgegliedert werden. Zur sinnvollen Abgrenzung und einer auswertbaren Datenbasis wurden die ermittelten Wirtschaftszweige in die bereits genannten Gruppen aufgeteilt:

	Wirtschaftszweig	
72.201	Softwareberatung	<i>Planung und Beratung</i>
7.23	Datenerfassungsdienste	
7.31.02	Forschung und Entwicklung im Bereich Ingenieurwissenschaften	
7.32.01	Forschung und Entwicklung im Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	
7.41.41	Unternehmensberatung	
7.42.05	Ingenieurbüros für technische Fachplanung	
7.42.08	Büros für technisch-wirtschaftliche Beratung	
29.22.0	Herstellung von Hebezeugen und Fördermittel	<i>Zulieferer von Technik und Equipment</i>
30.020	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und Einrichtungen	
32.2.	Herstellung von nachrichtentechnischen Geräten und Einrichtungen	
33.20.1.	Herstellung von elektronischen Mess-, Kontroll-, Navigations- u.ä. Instrumenten und Vorrichtungen	
34.10.2	Herstellung von Lastkraftwagen und Lastkraftwagenmotoren.	
35.11.1	Schiffbau	
35.11.2	Schiffsabwrackung	
35.20.5.	Herstellung von mechanischen und elektromechanischen Signal-, Sicherungs-, Überwachungs- und Steuergeräten für Verkehrseinrichtungen	
35.30.0	Luft- und Raumfahrzeugbau	
52.61	Versandhandel	<i>Transport- und Logistikunternehmen</i>
60.24.	Güterbeförderung im Straßenverkehr	
61.1.	See- und Küstenschifffahrt	
61.20.2.	Güterbeförderung in der Binnenschifffahrt durch Reedereien	
61.20.3.	Güterbeförderung in der Binnenschifffahrt durch Partikuliere	
61.20.4.	Fluß- und Kanalhäfen, Hafenschifffahrt	
62.1.	Linienflugverkehr	
63.1.	Frachturnschlag und Lagerei	
63.1.22	Kühlhäuser	
63.2.	Sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr	
63.4.	Speditionen, Sonstige Verkehrsvermittlungen	
64.1.	Postdienste und private Kurierdienste	

7.48.20	Abfüll- und Verpackungsgewerbe	
---------	--------------------------------	--

Anhand des NACE-CODES wurden die relevanten Logistikunternehmen mit Hilfe einer kommerziellen Firmendatenbank ermittelt. In einem ersten Schritt der Identifizierung von geeigneten Unternehmen wurden die ermittelten Profile von der Firmendatenbank in eine Access-Datenbank übertragen. In einem weiteren Schritt erfolgte eine manuelle Überprüfung der ermittelten Unternehmen über deren Unanfechtbarkeit und tatsächlichen Zugehörigkeit zur Logistikbranche. Dieser abschließende Filter führte zu einer endgültigen Ermittlung von **2.201** Unternehmen.

6.2 Unternehmensbefragung

Für die Unternehmensbefragung wurden drei Fragebögen erstellt, die für jede der drei Gruppen spezifische Fragen ausweisen. Die grundsätzliche Struktur der Fragebögen wurde über alle Fragebögen einheitlich gestaltet und weist folgende Rubriken auf:

- Strukturdaten (Umsatz, Beschäftigte, Geschäftsfelder, Produkte, Kapazitäten, Investitionen)
- Lieferbeziehungen und Absatzstrukturen
- Marktstrategien und Innovationsverhalten
- Standortbeurteilung des Landes Nordrhein-Westfalen

Die Fragebögen wurden anschließend mit dem MWMTV abgestimmt und an die **2201** ermittelten Unternehmen versandt als auch auf der Internet-Seite der SCI Verkehr GmbH, www.sci.de, abgelegt. Innerhalb einer Frist von ca. fünf Wochen wurden insgesamt **332** Fragebögen ausgefüllt an die SCI Verkehr GmbH zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15 %. Damit wurde eine auswertbare statistische Basis für die Analyse der Fragebögen geschaffen.

Die statistische Auswertung der ausgefüllten Fragebögen übernahm das Unternehmen GESS aus Hamburg, das die Fragebögen aufnahm, die Ergebnisse in geeignete Datenbanken überführte und verschiedene aussagekräftige Verknüpfungen erstellte. Die anschließende fachliche Auswertung wurde von SCI durchgeführt.

6.3 Interviews mit Unternehmen

Im Anschluß an die Auswertung wurde die Plausibilität der ermittelten Ergebnisse durch vertiefende Gespräche mit 26 Unternehmen, Fachverbänden, Kammern und anderen Institutionen überprüft und die Erkenntnisse über die Branche weiter ausgebaut. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass einerseits kleine und mittelständische Transport- und Logistikunternehmen und andererseits einige der Marktführer interviewt wurden, damit die Einzelinterviews repräsentativ für die gesamte Branche gelten können.

6.4 Sonderauswertung Beschäftigungsintensität

Ausgehend von den Ergebnissen der Unternehmensbefragung wurde eine Sonderauswertung „Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Wirtschaftszweigen und ausgewählten Berufen“ bei der Bundesanstalt für Arbeit in Auftrag gegeben. Die Sonderauswertung lieferte die Fakten zu einer Aussage über die generelle Bedeutung und die Beschäftigungsentwicklung der Transport- und Logistikunternehmen in NRW.

Die Methoden und die Ergebnisse der Sonderauswertung werden nachfolgend dargestellt:

6.4.1 Erfassung der Logistik-Branche

Zur Bestandserfassung der Logistik-Branche in Nordrhein-Westfalen stehen zunächst zwei methodische Wege zur Verfügung:

1. Mit einer primärstatistischen Erhebung können detaillierte Informationen direkt erfasst werden. Allerdings ist eine primärstatistische Erfassung für die Logistik-Branche in NRW mit zu großen Problemen behaftet. Die notwendigen Aufgaben für eine solche Aktion sind zu weitreichend und die entstehenden Kosten zu hoch. Trotzdem wird eine breite Kompetenz an Primärkenntnissen aus der Branche zur möglichst korrekten und realitätsnahen Darstellung notwendig sein.
2. Als zweite Möglichkeit zur Erfassung der Logistik-Branche steht der „Umweg“ über sekundärstatistische Informationen zur Verfügung. Die Erfassung der Dynamik in der Logistik-Branche und ihre Verbindung mit der Erwerbstätigenentwicklung über diesen Umweg, erscheint vor allem aus Kosten- und Aufwandsgründen eher angebracht zu sein. Gleichzeitig ergeben sich durch die Entscheidung für eine sekundärstatistische Erfassung Probleme.

6.4.1.1 Probleme der amtlichen Beschäftigtenstatistik

Der Umgang mit einem „neuen Branchenzuschnitt“, wie es etwa die Logistik-Branche ist, und der Sekundärstatistik gestaltet sich schwierig. Die Sekundärstatistik bezieht sich auf die Klassifikationen und Ergebnisse der amtlichen Statistik für die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Diese Wirtschaftsstatistik ist in den 50er Jahren entstanden und somit weitestgehend an eine Wirtschaftsstruktur angepasst, die so heute nicht mehr existiert. Die Logistik-Branche der Gegenwart, mit ihren vielfältigen Bezügen zu anderen Branchen und neuen Funktionen, ist in der klassischen amtlichen Wirtschaftsstatistik nur auf mittelbaren Umwegen verfügbar.

Der Analysezuschnitt der Statistik für die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bezieht sich auf zwei Kriterien:

1. Eine sektorale Analyse (Wirtschaftszweige) und
2. eine funktionale Analyse (Tätigkeit / Beruf).

Für die Abgrenzung der Branche können zwei Systematiken der Bundesanstalt für Arbeit genutzt werden:

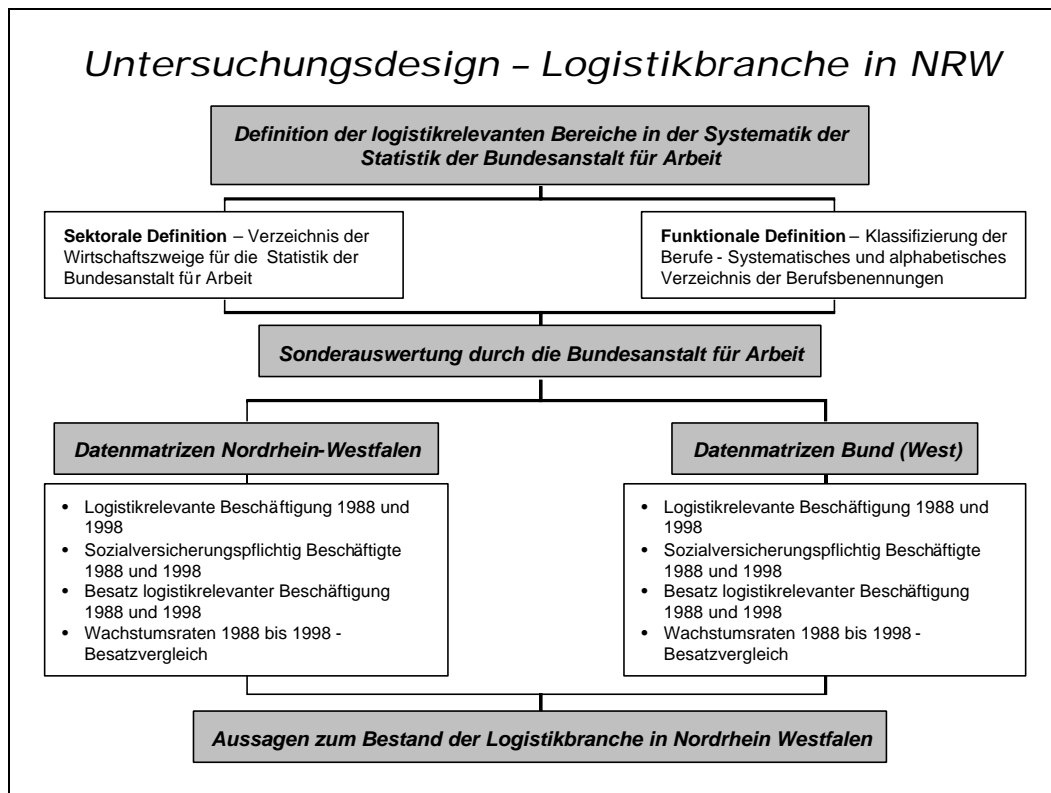
1. Das Verzeichnis der Wirtschaftszweige für die Statistik der Bundesanstalt für Arbeit; Ausgabe 1973,
2. Die Klassifizierung der Berufe - Systematisches und alphabetisches Verzeichnis der Berufsbezeichnungen; Stand 1. September 1988.

Will man nun die quantitative Dimension der Logistik-Branche durch die amtliche Beschäftigtenstatistik erfassen, ist eine Definition der Branche entsprechend den statistischen Klassifikationsvorgaben notwendig. Der selbstverständliche Umgang mit der „Logistik-Branche“ muss in das Korsett der amtlichen Wirtschaftsstatistik eingepasst und entsprechend bewertet werden.

6.4.1.2 Ansatz zur Erfassung der logistikrelevanten Beschäftigung

Das Vorgehen und Forschungsdesign ist weitestgehend an die Studie „Logistik-Sektor und Region. Definition, Erfassung und Entwicklung des Logistik Sektors am Beispiel des Logistik-Standorts Bremen“ von Kirchhoff und Elsner aus dem Jahr 1997 angelehnt. Die Grundarchitektur des Forschungsdesigns wurde von Kirchhoff / Elsner übernommen und an die erweiterten Ansprüche der Logistik-Branche in Nordrhein-Westfalen angepasst.

Mit dieser Methode können die Kernbereiche der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen auf ihre Beschäftigungsintensität abgeschätzt werden. Innerhalb dieser Kernbereiche sind die Erwerbstätigen aufgeführt, die in der engeren Wertschöpfungskette der Logistik beschäftigt sind.



Mit der amtlichen Beschäftigtenstatistik liegt erstens eine Klassifikation nach Wirtschaftszweigen und zweitens nach ausgeübten Berufen vor. Im ersten Schritt sind somit logistikrelevante Wirtschaftsbereiche und logistikbezogene Tätigkeiten entsprechend einer Definition der Logistikbranche neu zu aggregieren. Auf der einen Seite ist also die Wertschöpfungskette der engeren Logistikbranche zu beschreiben. Auf der anderen Seite sind die logistikrelevanten Tätigkeiten innerhalb der Gesamtwirtschaft aufzunehmen.

Im Ergebnis dieser Aggregation erhält man eine Matrix der logistikrelevanten Bereiche. Die jeweiligen logistikrelevanten Teile der Systematiken für die Beschäftigtenstatistik sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

<i>Verzeichnis der Wirtschaftszweige für die Statistik der Bundesanstalt für Arbeit; Ausgabe 1973</i>	<i>Klassifizierung der Berufe - Systematisches und alphabetisches Verzeichnis der Berufsbenennungen; Stand 1. September 1988</i>
III Verarbeitendes Gewerbe (ohne Baugewerbe)	III. Fertigungsberufe
26 Maschinenbau 261 Herstellung von Hütten- und Walzwerkeinrichtungen, Bergwerks-, Gießerei- und Baumaschinen, Hebezeugen und Fördermitteln	II.r Warenprüfer, Versandfertigmacher 521 Warenprüfer- und Sortierer 522 Warenaufmacher, Versandfertigmacher
28 Herstellung von Kraftwagen, Kraftfahrzeugteilen und Karosserien	
31 Schiffbau	V. Dienstleistungsberufe
32 Luftfahrzeugbau	V.a Warenkaufleute 681 Groß- und Einzelhandelskaufleute, Einkäufer 687 Handelsvertreter, Reisende
33 Herst. und Reparatur von Datenverarbeitungsanlagen und Büromaschinen 331 Herst. und Reparatur von Büromaschinen 332 Herst. und Reparatur von Datenverarbeitungseinrichtungen und -geräten	V.b Dienstleistungskaufleute 691 Bankfachleute 701 Speditionskaufleute 704 Makler, Grundstücksvertreter
34 Elektrotechnik 347 Herst. von Rundfunk- und Fernsehempfängern sowie elektroakustischen Geräten und Einrichtungen 348 Herst. von Erzeugnissen der Mess-, Regel- und Nachrichtentechnik (ohne Herst. von Geräten und Einrichtungen der EDV)	705 Vermieter, Vermittler, Versteigerer
V Handel	V.c Verkehrsberufe
62 Großhandel, Einzel- und Versandhandel, sowie Handelsvermittlungen 620 Großhandel 621 Handelsvermittlung 624 Handelsvermittlung	711 Schienenfahrzeugführer 712 Eisenbahnbetriebsregler 713 Sonstige Fahrbetriebsregler, Schaffner 714 KFZ-Führer
VI Verkehr und Nachrichtenübermittlung	724 Binnenschiffer 725 sonstige Wasserverkehrsberufe 726 Luftverkehrsberufe
63 Eisenbahnen	741 Lagerverwalter, Magaziner
64 Bundespost	
65 Straßenverkehr 651 Güterbeförderung mit KFZ	

66 Schifffahrt, Wasserstraßen und Häfen 660 Binnenschifffahrt, -wasserstraßen und Häfen 661 See- und Küstenschifffahrt, Seehäfen	742 Transportgeräteführer 743 Stauer, Möbelpacker 744 Lager, Transportarbeiter
VII Dienstleistungen, soweit anderweitig nicht genannt	V.d Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufe
79 Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung und -prüfung 791 wirtschaftliche Unternehmensberatung, -prüfung	751 Unternehmer, Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter 752 Unternehmensberater, Organisatoren 763 Verbandsleiter, Funktionäre
82 Wirtschaftswerbung und Ausstellungswesen	771 Kalkulatoren, Berechner
86 Sonstige Dienstleistungen (soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht) 860 Schau- und Fahrgeschäfte, Ausspielgeschäfte 861 Bewachung, Aufbewahrung, Botendienste 863 Abfüll- und Verpackungsgewerbe	774 DV Fachleute V.e Ordnungs- und Sicherheitsberufe 813 Rechtsvertreter, Berater

Der Vorteil einer derartigen Zusammenfügung verschiedener Wirtschaftsbereiche und Tätigkeiten liegt darin, dass Schätzungen über den Anteil der logistikrelevanten Beschäftigung in den entsprechenden Wirtschaftssektoren entfallen können. Gleichzeitig kann aber immer noch nicht behauptet werden, nunmehr ein ungetrübttes Bild über die Erwerbstätigen in der Logistik-Branche zu haben.

Entsprechend dieser Matrix ist nun zu fragen: „Wie viele Beschäftigte der genannten funktionellen Statistikbereiche sind in den Kategorien der sektoralen Statistikbereiche enthalten?“

Diese Frage wird durch eine Sonderauswertung aus der Beschäftigtendatei "Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Wirtschaftszweigen (WS73) und ausgewählten Berufen" für das Land Nordrhein-Westfalen und die alten Bundesländer für die Jahre 1988 und 1998 der Bundesanstalt für Arbeit beantwortet.

Um ein vollständiges Bild zu erhalten, muss die Erfassung der logistikrelevanten Beschäftigung in den Kernbereichen durch eine Abschätzung der Logistikrelevanz in der Gesamtwirtschaft vorgenommen werden.

Damit wird die relativ begrenzte Erfassung der Kernbereiche um eine Betrachtung der Gesamtwirtschaft ergänzt. In den Kernbereichen werden vor allem logistikrelevante Tätigkeiten in Unternehmen erfasst, die (vermutlich) eine logistikrelevante Ausrichtung haben. Nicht erfasst sind Beschäftigte in Unternehmen, die sich hauptsächlich nicht mit der Logistik auseinandersetzen, sondern andere Ausrichtungen haben und unternehmensintern Logistikaktivitäten ausführen lassen. Diese logistikrelevante Beschäftigung wird anderen Wirtschaftszweigen zugerechnet und kann nur durch eine Schätzung gefiltert werden. Praktisch gesprochen wird die Summe der Beschäftigung in logistiknahen Unternehmen durch eine Abschätzung der Beschäftigung von logistiknahen Tätigkeiten in allen anderen Unternehmen ergänzt.

Es wird also eine Schätzung der Anteile logistiknaher Tätigkeiten an anderen Tätigkeiten vorgenommen. Die Anteile sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Klassifizierung der Berufe - Systematisches und alphabetisches Verzeichnis der Berufsbezeichnungen; Stand 1. September 1988	Schätzung der logistikrelevanten Beschäftigungsanteile
III. Fertigungsberufe	
II.r Warenprüfer, Versandfertigmacher	
521 Warenprüfer- und Sortierer	100 Prozent
522 Warenaufmacher, Versandfertigmacher	100 Prozent
V. Dienstleistungsberufe	
V.a Warenkaufleute	
681 Groß- und Einzelhandelskaufleute, Einkäufer	50 Prozent
687 Handelsvertreter, Reisende	20 Prozent
V.b Dienstleistungskaufleute	
691 Bankfachleute	10 Prozent
701 Speditionskaufleute	100 Prozent
704 Makler, Grundstücksvertreter	10 Prozent
705 Vermieter, Vermittler, Versteigerer	10 Prozent
V.c Verkehrsberufe	
711 Schienenfahrzeugführer	100 Prozent
712 Eisenbahnbetriebsregler	100 Prozent
713 Sonstige Fahrbetriebsregler, Schaffner	100 Prozent
714 KFZ-Führer	100 Prozent
724 Binnenschiffer	100 Prozent
725 sonstige Wasserverkehrsberufe	30 Prozent
726 Luftverkehrsberufe	80 Prozent
741 Lagerverwalter, Magaziner	100 Prozent
742 Transportgeräteführer	100 Prozent
743 Stauer, Möbelpacker	100 Prozent
744 Lager, Transportarbeiter	100 Prozent
V.d Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufe	
751 Unternehmer, Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter	20 Prozent
752 Unternehmensberater, Organisatoren	20 Prozent
763 Verbandsleiter, Funktionäre	10 Prozent
771 Kalkulatoren, Berechner	10 Prozent
774 DV Fachleute	20 Prozent
V.e Ordnungs- und Sicherheitsberufe	
813 Rechtsvertreter, Berater	10 Prozent

Das Ziel der statistischen Bearbeitung soll die Darstellung des Beschäftigtenbestandes der Logistik-Branche in Nordrhein-Westfalen sein.

1. Diese Bestandsdarstellung wird erstens auf einer statischen Darstellung der (absoluten und relativen) Beschäftigung in der Logistik-Branche beruhen.
2. Zweitens wird eine Darstellung der Entwicklungstendenzen über einen Zeitraum hinweg vorgenommen.
3. Drittens soll die Analyse der relativen Beschäftigung in der Logistik-Branche und die zeitliche Entwicklung ins Verhältnis zu einem Vergleichsraum gesetzt werden.

Die Analyse der logistikrelevanten Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen soll sich somit auf die Zeitpunkte:

1. 30. Juni 1988 und
2. 30. Juni 1998 beziehen.

Gleichzeitig wird als Vergleichsraum auf den relativen Besatz und die Entwicklungsdynamik in den alten Bundesländern Bezug genommen.