Verkehrsreduzierung durch logistikorientiertes Gebiets- und Gewerbemanagement

Vernachlässigte Strategie

Wie kann der produktionsbezogene Güterverkehr umwelt- und stadtverträglicher gestaltet werden? In den Bereichen der Logistik und der Gewerbegebietsplanung liegen bislang noch ungenutzte Gestaltungsmöglichkeiten, die den Unternehmen und den Städten gleichermaßen Vorteile bieten können. Aus einer unternehmensorientierten Betrachtung lassen sich konzeptionelle Ansätze einer solchen Strategie ableiten.

Von Jürgen Glaser ls Ausgangs- und Endpunkte für die Abwicklung von Güterverkehren nehmen Gewerbegebiete einen zentralen Stellenwert ein. Allerdings wurde der hier induzierte Güterverkehr bislang kaum als Problem oder als eigenständige Gestaltungsaufgabe thematisiert. Dies mag daran liegen, dass Transport und Logistik eine "dienende Funktion" zur Gewährleistung des Informations- und Materialflusses zugesprochen wird. Ökologie spielt dabei keine bzw. nur eine nachrangige Rolle, ebenso wie der städtische Kontext, in den die Transporte eingebunden sind. Erklären lässt sich diese Vernachlässigung dadurch, dass die betriebswirtschaftliche Optimierung der Material- und Güterströme (noch) problemlos möglich ist. Hinzu kommt, dass Gewerbegebiete nicht zu den umweltsensiblen städtischen Bereichen gehören. Auch wird der Güterverkehr kaum mit seinen Quell- und Zielgebieten in Verbindung gebracht. Daher wirken die von ihm verursachten Belastungen nur selten negativ auf das Image des Versenders oder Empfängers und auf das Gewerbegebiet, in dem der Standort liegt. Der Handlungsdruck ist daher gering.

Erst wenn durch nicht vorhergesehene Entwicklungen oder politische Fehlentscheidungen bei der Standortwahl die Erreichbarkeit des Gewerbestandortes beeinträchtigt wird, reagieren die Kommunen mit regulierenden oder baulichen Maßnahmen, beispielsweise mit Lkw-Führungskonzepten oder einer nachträglichen Verbesserung der Anbindung. Vorausschauende Gestaltungsansätze der Logistik und der Gewerbeplanung fehlen. Inwieweit hier Gestaltungsmöglichkeiten auch für den produktionsbezogenen Güterverkehr nutzbar gemacht werden können, wurde am Beispiel zweier unterschiedlicher Gewerbegebiete der Stadt Bremen exemplarisch analysiert (1).

Während das Gewerbegebiet Ochtum altindustriell geprägt ist, ist das Gebiet Bremer Kreuz erst in den 70er- und 80er-Jahren entstanden.

Geringe betriebliche Spielräume

Die Befragung der produzierenden Betriebe vor Ort hat gezeigt, dass von Seiten der Betriebe selbst kaum Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung von Logistikketten und Güterverkehr gesehen werden. Die zunehmende Ausrichtung der Produktion auf die Kundenanforderungen und die Ausdifferenzierung und Ausweitung der räumlichen und funktionalen Arbeitsteilung führt zu immer komplexeren Austausch- und Transportbeziehungen. Hierdurch werden nicht nur horizontale Bündelungsmöglichkeiten, sondern auch individuelle Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der einzelnen Unternehmen auf den Güterverkehr reduziert. Die von den Betrieben benannten Gestaltungspotenziale beziehen sich daher in erster Linie auf Maßnahmen zur Kostensenkung bzw. Qualitätsverbesserung:

- auf das Preis- und Leistungsniveau der Spediteure.
- auf die Nutzung der vorhandenen Tourenund Bündelungspotenziale von Seiten der Zulieferer und
- auf die Verbesserung der Transportmöglichkeiten mit der Bahn, besonders für kleinere Losgrößen.

Eine Ausweitung der logistischen Kontrolle, u.a. auf die Lieferzeitfenster, wird zwar befürwortet, doch ist deren Realisierung von den meisten produzierenden Betrieben alleine nicht durchsetzbar. Hier könnte die öffentliche Hand durch flankierende Maßnahmen eingreifen.

Eine Gewerbegebietslogistik – als speditionelles Angebot - ist vorstellbar, doch werden für den eigenen Betrieb bzw. das eigene Gewerbegebiet überwiegend keine Anknüpfungspunkte gesehen. Gegen eine solche Gewerbegebietslogistik spre-

chen die Heterogenität der ansässigen Betriebe im Gebiet bzw. die eigenen güterverkehrsrelevanten Anforderungen, die kaum kompatibel mit den Anforderungen der anderen Betriebe zu sein scheinen. Bedenken haben die produzierenden Unternehmen v.a. bezüglich Flexibilitätseinbußen, einer möglichen Zunahme der Beschaffungszeiten und zusätzlicher Kostenbelastung. Hinzu kommt, dass die Unternehmen die bereits bestehenden engen Lagerhaltungs- und Kooperationsbeziehungen nicht aufgeben möchten.

Konkrete Vorteile oder Ansatzpunkte, die die Betriebe mit einer speditionellen Gewerbegebietslogistik verbinden, beziehen sich in erster Linie auf eine Kostenminimierung durch die Bündelung der Zuliefer- und Distributionsverkehre sowie der Kurier-, Express- und Paketdienste. Darüber hinaus werden im Rahmen einer speditionell-kooperativen Gewerbegebietslogistik Rationalisierungspotenziale im Bereich der Übergabe von Werkverkehren an Speditionen, der Entsorgungslogistik sowie allgemeine "economies of scale" von den Betrieben gesehen. Eine durch die öffentliche Hand initiierte Koordinationsstrategie zur Gestaltung des Güterverkehrs wird von den Betrieben allerdings mehrheitlich abgelehnt.

Dennoch gibt es Teilelemente einer stadtraumbezogenen Logistik, die in Einklang mit den Anforderungen der Betriebe stehen. Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Entwicklung einer umfassenden Gewerbegebietslogistik ist die Aktivierung der betrieblichen Interessen an der Weiterentwicklung ihres Gewerbegebietes.

▶ Gebiets- und Gewerbemanagement

Bei einzelnen im Gewerbegebiet Ochtum ansässigen produzierenden Betrieben besteht ein Mitwirkungsinteresse an der Weiterentwicklung ihres Gewerbegebietes. Mehrheitlich wird jedoch die Auffassung vertreten, dass die Aufgaben einer Gewerbegebietslogistik in das Handlungsfeld der Transport- und Logistikunternehmen fallen und allenfalls durch die Wirtschaftsförderung oder eine andere Form des Gewerbemanagements unterstützt werden sollten. Hierzu bietet sich zum Beispiel der Einsatz von Gebietsmanagern an, die vor Ort beratend tätig sind und für eine unter verkehrlich-ökologischen Gesichtspunkten koordinierte Ansiedlung der Betriebe (verkehrsoptimierter Branchenmix) sorgen könnten.

Im Gewerbegebiet Bremer Kreuz ist die Bereitschaft, sich aktiv an der Weiterentwicklung des Gewerbegebietes zu beteiligen, stärker ausgeprägt. Ungefähr die Hälfte der Betriebe würde eine Gebietsinitiative begrüßen. Auch ein unter verkehrlichen Gesichtspunkten betriebenes Flächen- und Standortmanagement wird begrüßt. Über eine Gebietsmanager könnte hier die Idee der Gewerbegebietslogistik weiterentwickelt und umgesetzt werden. Während auf einzelbetrieblicher Ebene die Möglichkeiten der Bündelung weitgehend ausgeschöpft sind, werden auf überbetrieblicher Ebene Gestaltungspotenziale vermutet, vor allem durch die Nutzung von Synergien, zum Beispiel im Bereich der Lagerhaltung.

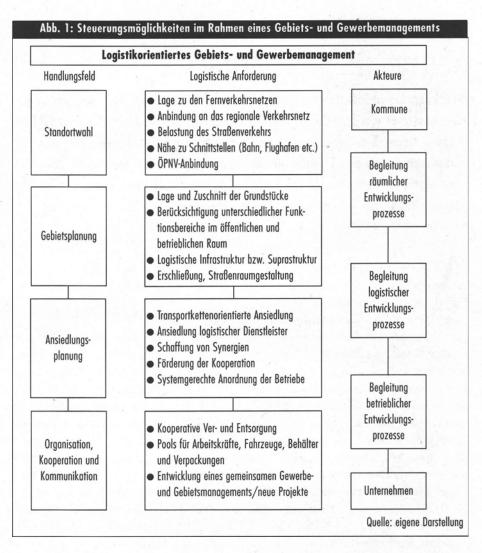
▶ Fazit

Güterverkehr und Logistik spielen bei der Neuplanung von Gewerbegebieten, ebenso wie bei der Akquisition und Bestandspflege der in Gewerbegebieten ansässigen Betriebe bislang in der Regel keine oder lediglich eine untergeordnete Rolle. Die Gewerbegebietsplanung ist im Wesentlichen an kommunalen bzw. regionalen Zielvorstellungen ausgerichtet (zum Beispiel: Gewerbesteuern, Arbeitsplätze) sowie an der wirtschaftlichen Entwicklung des Gewerbes. Daher kommt die Berücksichtigung der unternehmerischen Probleme und Bedürfnisse häufig zu kurz.

An diesen Defiziten sollte ein Gewerbe- und Gebietsmanagement, das den unterschiedlichen Problemlagen und Handlungsspielräumen entspricht, ansetzen (vgl. Abb. 1). Die Idee des Gebiets- und Gewerbemanagements ist relativ neu und versucht, erfolgreich eingesetzte Konzepte des Managements modifiziert auf Gewerbegebiete zu übertragen. Dabei sollen räumliche, logistische und betriebliche Entwicklungsprozesse in einem Gesamtzusammenhang betrachtet und das "Unternehmen Stadt" partnerschaftlich in der Art gestaltet werden, dass win-win-Situationen sowohl mit Blick auf die Lebens- und Wirtschaftsqualität in der Stadtregion als auch bezogen auf die individuellen Anforderungen der dort ansässigen Betriebe entstehen.

Mit dem Instrument des Gebiets- und Gewerbemanagements lässt sich der Güterverkehr indirekt, in vorgelagerten Bereichen ansetzend, beeinflussen. Es handelt sich um ein informelles Instrument, welches die bestehenden formellen Instrumente der Planung ergänzt.

Wie die empirischen Untersuchungen ergeben haben, ist ein Teil der in den Gewerbegebieten bestehenden güterverkehrsrelevanten Probleme auf Informations- und Kommunikationsdefizite sowohl zwischen den Betrieben als auch mit den öffentlichen Akteuren zurückzuführen.



Information und Kommunikation sind von besonderer Relevanz für die Vermeidung von gewerblichen Güterverkehren, denn sie dienen als Hilfsmittel bei der Bildung von Netzwerken, von Kooperationen und Verflechtungen zwischen Betrieben in räumlicher Nähe und sie können einen Beitrag zur (Re-)Regionalisierung von Wirtschaftskreisläufen liefern. Zentrale Akteure der Zusammenarbeit sind der Gebietsmanager, die im Gewerbegebiet ansässigen Unternehmen, öffentliche und private Grundstückseigentümer, Kammern, Investoren, Projektentwickler, Wirtschaftsförderer und nicht zuletzt Vertreter der öffentlichen Verwaltung.

zuletzt Vertreter der öffentlichen Verwaltung. Bislang verfügen die Kommunen kaum über die politischen Durchsetzungsmöglichkeiten einer verkehrsminimierenden Steuerung des Straßengüterverkehrs. Daher sollten die Handlungspotenziale eines Gebiets- und Gewerbemanagements verstärkt unter dem Aspekt der Verkehrsgestaltung genutzt werden. Durch die frühzeitige Berücksichtigung logistischer Aspekte in der Planung lassen sich Verkehrsprobleme

im Vorfeld vermeiden. Die Realisierung der diskutierten Ansätze des Gebiets- und Gewerbemanagements könnte darüber hinaus eine wichtige Voraussetzung sein, städtische Produktionsstandorte langfristig zu sichern.

Anmerkung

(1) Vgl. Jürgen Glaser (1998): Produktionslogistik in Stadtregionen. Ökologische Konflikte und Gestaltungsmöglichkeiten ausgewählter Güterverkehre des Produzierenden Gewerbes in Bremen und Halle. Teilprojekt 15.1 — Gewerbegebietslogistik in Bremen. Forschungsprojekt im BMBF-Förderschwerpunkt Stadtökologie. Teilprojekt 15.2 — Baulogistik in Halle — wurde vom IÖW bearbeitet.

Der Autor

Jürgen Glaser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Hamburg-Harburg im Arbeitsbereich Stadt- und Regionalökonomie. Kontakt: TU Hamburg Harburg, AB 1-06, Woellmerstr. 1, 21071 Hamburg, Tel.: 040/42878-3304, Fax -2794, E-mail: glaser@tu-harburg.de

