

**>>> MASTERPLAN LOGISTIK  
LAND BREMEN  
2008**

### Vorwort

„Wachstumsbranche“, „Jobmaschine“, „Innovationsmotor“ – diese Schlagworte beschreiben die Aufwärtsentwicklung der Logistik. Unternehmen und Arbeitsmarkt im Land Bremen profitieren immer stärker von diesem Kernbereich der hanseatischen Wirtschaft. Stetig steigende Seegütermengen und Logistikdienstleistungen auf Weltniveau begleiten den erfolgreichen Weg der Branche im härter werdenden Wettbewerb der Standorte.

Mit den Häfen, dem Flughafen, Einrichtungen wie dem bundesweit führenden Güterverkehrszentrum und einer ambitionierten Logistikforschung ist der Zwei-Städte-Staat sehr gut aufgestellt. Der Masterplan Logistik Land Bremen für das Kompetenzzentrum Logistik Bremen gibt einen Überblick über die logistische Kompetenz und Leistungsfähigkeit Bremens und Bremerhavens, vermittelt die positive Stimmung in den Firmen und gibt Auskunft darüber, wie der Standort von außen gesehen wird. Und: Der Masterplan Logistik Land Bremen zeigt, woran zu arbeiten ist, damit die Logistikwirtschaft in unserem Bundesland den wachsenden Herausforderungen weiterhin erfolgreich begegnen kann.

Die Logistik – bei uns an der Weser ist sie zu Hause. Jetzt gilt es, den Standort national wie international mit einem noch schärferen Profil zu versehen. Die Anregungen, die der Masterplan Logistik Land Bremen gibt, werden dabei hilfreich sein.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ralf Nagel'.

Ralf Nagel

Senator für Wirtschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen



## Arbeitsauftrag Masterplan Logistik Land Bremen

Der hier vorgelegte Masterplan Logistik Land Bremen für das Kompetenzzentrum Logistik Bremen (KLB) e. V. definiert mit seinem Maßnahmenkatalog die Aufgaben für das KLB – beginnend mit diesem Jahr.

Alle Akteure sind sich einig, dass das zentrale Ziel einer intensiven Zusammenarbeit darin besteht, den maritim geprägten Logistikstandort Bremen/Bremerhaven auf die positive Herausforderung durch das extreme Wachstum des globalen Güterausstausches quantitativ und qualitativ vorzubereiten. Daher zunächst die Erarbeitung einer Standortanalyse in vier Arbeitskreisen mit über sechzig Experten und einem Beirat mit vierundzwanzig Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Ergebnis ist eine Standortbewertung als Basis für diesen Masterplan.

Dank gilt allen Beteiligten für diese intensive Zusammenarbeit (s. Anhang). Besonderer Dank gilt dem Autor dieses Masterplans, Herrn Iven Krämer.

Aber die Arbeit geht weiter: Das bedeutet die Definition von konkreten Projekten aus den Handlungsempfehlungen und deren sukzessive Bearbeitung. Dabei wird die Vernetzung mit den anderen maritimen Standorten an der Nordsee sowie mit den Logistikzentren im Hinterland eine zusätzliche Aufgabe sein. Der Startschuss hierzu ist mit dem Masterplan Logistik Land Bremen gegeben!



Dr. Hanspeter Stabenau

Beauftragter, Kompetenzzentrum Logistik Bremen (KLB) e. V.

### **Zusammenfassung**

#### **Zielsetzung**

Güterverkehr und Logistik bilden den Garant einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Mobilität für Europa, Deutschland und Bremen. Sie sind Treiber von Wachstum und Beschäftigungsentwicklung und eröffnen durch die Dynamik ihrer Entwicklung Unternehmen wie Regionen neue wirtschaftliche Perspektiven. In Bremen, wo Güterverkehr und Logistik auf einer Jahrhunderte andauernden Tradition fußen und seit jeher die Wirtschaftsstruktur und das Selbstverständnis der Bürger prägen, nimmt dieser Wirtschaftsbereich eine herausragende Rolle ein, die es im Interesse einer zukunftsgerichteten Standortentwicklung weiter voranzutreiben gilt.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen (KLB) e.V., ein Zusammenschluss von Wirtschaftsunternehmen und -verbänden sowie Politik, Wissenschaft und Verwaltung, hat sich deshalb das Ziel gesetzt, die bestehenden Potenziale zu stärken, zu vernetzen und zusätzliche Kapazitäten in allen logistischen Funktionsbereichen zu initiieren. Es gilt, den sich immer mehr individualisierenden Kundenwünschen gerecht zu werden und mit einem qualitativ wie quantitativ überzeugenden Angebot die Position des Logistikstandortes Bremen/Nordwestregion im nationalen und europäischen Wettbewerb zu stärken, um so zusätzliche Marktanteile zu generieren. Als ein Instrument dazu ist der vorliegende Masterplan Logistik Land Bremen zu verstehen.

Angesichts der von der fortschreitenden Globalisierung getriebenen Dynamik in der Entwicklung von Güterverkehr und Logistik und vor allem mit Blick auf die gewaltig erscheinenden Prognosen zur Zunahme des Güterverkehrslogistikmarktes sind in jüngerer Zeit bereits eine Reihe von Plänen oder Maßnahmenkatalogen auf den unterschiedlichsten Ebenen von der Europäischen Union über die Bundesrepublik Deutschland bis hin zu einzelnen Ländern und Regionen erarbeitet worden bzw. werden derzeit bearbeitet. Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen beabsichtigt nicht, die Liste der Pläne um einen weiteren mit Bremenbezug zu erweitern, sondern möchte den Logistikstandort mit einer klar beschriebenen Forderungs- und Handlungsstrategie auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten.



## Arbeitsweise

Zur Erstellung des Masterplans Logistik Land Bremen wurde in vier durch das KLB initiierten Arbeitskreisen ein breit angelegter Diskussionsprozess unter Einbeziehung von über 60 Experten aus den Bereichen der Wirtschaft, der logistischen Forschung und Bildung sowie der Verwaltung geführt. Die Arbeitskreise selbst widmeten sich dabei den Themen „Logistik-Marketing“, „Logistik-Know-how“, „Logistische Systeme“ und „Logistik-Rahmenbedingungen“ und umfassten so die gesamte Bandbreite der die Logistik berührenden bzw. von der Logistik berührten Themenfelder. Die nachfolgende Darstellung vermittelt einen Überblick über die jeweiligen Ziele und Aufgaben.

	Arbeitskreis 1 <b>Logistik-Marketing</b>	Arbeitskreis 2 <b>Logistische Systeme</b>	Arbeitskreis 3 <b>Logistik-Know-how</b>	Arbeitskreis 4 <b>Logistik-Rahmenbedingungen</b>
<b>Ziele</b>	Entwicklung einer zielgruppenorientierten Marketingkonzeption unter Berücksichtigung des Gesamtstandortmarketings	Bestandsaufnahme der logistischen Dienstleistungswirtschaft vor dem Hintergrund der bestehenden Wachstumspotenziale	Bestandsaufnahme des Logistik-Know-hows in Forschung, Bildung und Beratung	Definition des Anforderungsprofils für eine zukunftsorientierte Logistik-Infrastruktur
<b>Aufgaben</b>	Analyse der logistisch relevanten Standortfaktoren auch im Vergleich zu anderen Standorten Erfassung und Bewertung der vorhandenen Marketingorganisationen und Instrumente und ihrer Vernetzung untereinander	Detaillierte Kapazitätsanalyse der logistischen Dienstleistungswirtschaft und deren Wirkung auf den Gesamtstandort Darstellung von spezifischen Leistungsstrukturen und Kooperationsformen	Erfassung und Bewertung der Forschungs- und Bildungskapazitäten Statusanalyse der logistikbezogenen IT und Consulting-Kompetenzen mit Ergänzung der Bereiche Finanzierung, Versicherung und Recht	Erfassung und Bewertung der auf den Logistikstandort einwirkenden politischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen Analyse von bestehenden und absehbaren operativen Engpässen und Hemmnissen

Zentrale Ergebnisse des Wirkens der Arbeitskreise sind umfangreiche Bestandsaufnahmen zur bremischen Logistikwirtschaft, der hiesigen Forschungslandschaft sowie der Aus- und Weiterbildungskompetenzen, Analysen der Stärken und Schwächen wie der Chancen und Risiken und vor allem die Definition eines Maßnahmenkataloges zur Zukunftsgestaltung des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven. Das Wirken der genannten Arbeitskreise bildet folglich die Grundlage des hiermit vorliegenden Masterplans Logistik Land Bremen.

### ***Herausforderungen an den Standort in der Zukunft***

Das Ziel dieses Masterplans Logistik Land Bremen besteht wie oben gezeigt darin, den Logistikstandort auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Was aber kommt auf Bremen und Bremerhaven zu? Allem voran ist in diesem Kontext die einzigartige Zunahme des Verkehrs zu nennen, da die Signale in sämtlichen Segmenten des Güterverkehrs und der Logistik auf Wachstum stehen. Aktuell wird erwartet, dass das nationale Güterverkehrsaufkommen bis zum Jahr 2050 um etwa die Hälfte ansteigen wird, während bei der Güterverkehrsleistung gar eine Verdopplung abzusehen ist (ProgTrans 2007). Wesentliche Triebfeder dieser Entwicklung ist die Außenhandelsverflechtung Deutschlands, die ein überproportionales Wachstum in den maritimen Zonen offenbart.

Bremen und Bremerhaven stehen somit nicht nur vor einer Verdreifachung der Hafenumschlagmengen bis etwa 2025 (bezogen auf das Jahr 2000), sondern sie stehen vor dem größten Wachstumsschub ihrer Geschichte. Es gilt, diese historisch einzigartige Wachstumsdynamik aufzugreifen und die bestehenden Herausforderungen in Chancen umzuwandeln – Chancen für die Steigerung der bremischen Wirtschaftskraft und für die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten.

### ***Ergebnisse***

Die Ergebnisse des Masterplans Logistik Land Bremen sind zweigliedrig aufgebaut und widmen sich zunächst der Gestaltung einer leistungsfähigen Verkehrsinfrastruktur, die als Basis jeglicher Logistikaktivitäten unabdingbar ist.

Dabei wird im Einzelnen aufgezeigt, welche infrastrukturellen Maßnahmen über die qualifizierte Bestandssicherung hinaus umgesetzt werden müssen, um den Logistikstandort Bremen und dessen Umfeld überhaupt in die Lage zu versetzen, den absehbaren Anforderungen gerecht zu werden.

Der Masterplan Logistik Land Bremen greift hierzu Maßnahmen in den Bereichen der Straßen-, Schienen- und Wasserstraßenanbindung auf und zeigt damit, dass in Zukunft neben dem leistungsgerechten Ausbau und der Ausnutzung aller verfügbaren Infrastrukturkapazitäten ebenso auch eine optimale Integration der verschiedenen Verkehrsträger unter Ausnutzung



ihrer jeweiligen spezifischen Vorteile (Intermodalität) unausweichlich erforderlich ist.

Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Maßnahmen liegt jedoch in erster Linie beim Bund, so dass von den Akteuren des KLB auf diesen Teil des Maßnahmenkatalogs nicht direkt eingewirkt werden kann.

Im anschließenden Teil werden Maßnahmen thematisiert, an deren Realisierung das Kompetenzzentrum Logistik Bremen mit der Vielzahl seiner Akteure aktiv mitwirken kann und muss. Diese, nachfolgend aufgeführten Handlungsoptionen definieren somit die zukünftige Arbeit des KLB und bilden gleichsam den KLB-Fahrplan für das Jahr 2008 und darüber hinaus.

▷	Klares Bekenntnis zur Logistik
▷	Fokussierung des bremischen Logistik-Marketings
▷	Weiterentwicklung Bremens als Logistik-Modellregion
▷	Verstärkte Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft
▷	Ausbau der Aus- und Weiterbildungsexzellenz
▷	Schaffung von Transparenz beim Logistik-Consulting
▷	Zukunftsorientierte Flächenentwicklung
▷	Schaffung wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen
▷	Erstellung eines Verkehrskonzeptes für den Überseehafen
▷	Monitoring des Logistikstandortes Bremen
▷	Ausbau der Sicherheitsstandards
▷	Förderung nachhaltiger Mobilität
▷	Kooperation in der Region
▷	Arbeitsgemeinschaft der Logistik-Initiativen

An der konkreten Umsetzung dieser Optionen wird sich dementsprechend die Arbeit des KLB messen lassen. Dazu ist der hier vorliegende Masterplan Logistik Land Bremen auch im Sinne einer Erfolgskontrolle im Wege einer jährlichen Aktualisierung weiter zu entwickeln.

# Masterplan Logistik Land Bremen

Inhaltsverzeichnis	Seite
<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>Arbeitsauftrag Masterplan Logistik Land Bremen</b>	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>Logistik als Triebfeder der Wirtschaftsentwicklung</b>	<b>10</b>
<i>Von den Anfängen der Logistik in Bremen</i>	10
<i>Die Häfen – Grundpfeiler der bremischen Logistikwirtschaft</i>	11
<i>Die Verzahnung von Hafen- und Logistikwirtschaft</i>	12
<i>Bremens Industrie – Nachfrager nach Logistikdienstleistungen</i>	13
<i>Bremen als Vorreiter logistischer Forschung und Ausbildung</i>	14
<i>Bremen als logistischer Innovationsstandort</i>	15
<b>Der Logistikstandort Bremen/Bremerhaven heute</b>	<b>16</b>
<i>Die Binnenwahrnehmung des Standortes</i>	17
<i>Die Außenwahrnehmung des Standortes</i>	19
<i>Zusammenfassende Darstellung der Standortstärken</i>	21
<i>Zusammenfassende Darstellung der Standortsschwächen</i>	22
<i>Herausforderungen an den Standort in der Zukunft</i>	23
<b>Maßnahmenkatalog</b>	<b>26</b>
<b>Leistungsfähige Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur</b>	<b>27</b>
<i>Anpassung der Außenweser</i>	28
<i>Anpassung der Unterweser</i>	28
<i>Anpassung der Mittelweser</i>	29
<i>Absicherung des Sedimentmanagements</i>	30
<i>Bedarfsgerechter Ausbau der Schienenhinterlandanbindung</i>	31
<i>Bedarfsgerechter Ausbau der Straßenhinterlandanbindung</i>	33





<b>Maßnahmen der Handlungsstrategie</b>	<b>34</b>
<i>Klares Bekenntnis zur Logistik</i>	34
<i>Fokussierung des bremischen Logistik-Marketings</i>	35
<i>Weiterentwicklung Bremens als Logistik-Modellregion</i>	36
<i>Verstärkte Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft</i>	37
<i>Ausbau der Aus- und Weiterbildungsexzellenz</i>	40
<i>Schaffung von Transparenz beim Logistik-Consulting</i>	43
<i>Zukunftsorientierte Flächenentwicklung</i>	44
<i>Schaffung wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen</i>	45
<i>Erstellung eines Verkehrskonzeptes für den Überseehafen</i>	47
<i>Monitoring des Logistikstandortes Bremen</i>	49
<i>Ausbau der Sicherheitsstandards</i>	50
<i>Förderung nachhaltiger Mobilität</i>	51
<i>Kooperation in der Region</i>	53
<i>Arbeitsgemeinschaft der Logistik-Initiativen</i>	54
<b>Logistik Agenda Bremen/Bremerhaven</b>	<b>55</b>

## **Anhang**

Kompetenzzentrum Logistik Bremen e. V.

- Erreichbarkeit
- Mitarbeiter
- Geschäftsführender Vorstand
- Gründungsmitglieder des KLB e. V.
- Mitglieder des Beirates

Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### **1 Logistik als Triebfeder der Wirtschaftsentwicklung Von den Anfängen der Logistik in Bremen**

Auch wenn der inzwischen omnipräsente Begriff der Logistik noch verhältnismäßig jung ist, prägen die logistischen Wesenselemente des Transports, des Umschlags und der Lagerung von Waren doch seit Jahrhunderten die bremische Wirtschaftsstruktur und das Selbstverständnis der Bürger des Landes Bremen.

Bereits zu Zeiten der Hanse wurden von Bremen aus den europäischen Kontinent umspannende logistische Ketten geknüpft, also Warenströme von Handelsgütern wie Salz, Tüchern, Fellen, Metallen oder Bier organisiert. Die bremischen Handelshäuser schlossen Verträge über logistische Dienstleistungen mit den Kapitänen, der seinerzeit nicht selten als Ein-Schiff-Gesellschaften geführten Koggen, wobei die Laufzeit der Kontrakte häufig nur einzelne Reisen oder eine bestimmte Saison umfasste. Die Kapitäne wiederum, die sich auch damals schon um die Sicherheit der Transportkette sorgten, organisierten gemeinsam Abwehrstrategien gegen Piraterie und gingen entsprechende Kooperationen ein.

Im Wettbewerb zu anderen Standorten wurde in Bremen konsequent logistisches Know-how aufgebaut, dass später bei der Behandlung von Waren wie Baumwolle, Tabak oder Kaffee zu einem Alleinstellungsmerkmal der Hansestadt führte und maßgeblich zum frühen wirtschaftlichen Erfolg Bremens beitrug. Das umfangreiche Wissen um die Besonderheiten und Anforderungen der unterschiedlichen Waren wurde im Sinne von betrieblicher Aus- und Fortbildung beständig weiter entwickelt, wobei allein die Herkunft der Handelsgüter und der kontinuierliche Kontakt mit Geschäftspartnern und Seeleuten aus allen Teilen der Welt den internationalen Anspruch prägte. Weltoffenheit und Weitblick wurden so unweigerlich zu Attributen bremischen Wirtschaftsgeschehens.

Und dennoch vermochte zu der Zeit wohl niemand erahnen, dass damit der Grundstein für die herausragende Konzentration logistischer Kompetenz im heutigen Bundesland Bremen gelegt worden war.



### **Die Häfen – Grundpfeiler der bremischen Logistikwirtschaft**

Im historischen Rückblick lässt sich feststellen, dass die unternehmerische Fokussierung Bremens auf auswärts gelegene Märkte und Regionen in Verbindung mit den im Mittelalter erworbenen Markt- und Stapelrechten ursächlich für den früh begonnenen Bau und die spätere Erweiterung von Hafenanlagen war. Vorteilhaft wirkten sich in diesem Zusammenhang die günstige verkehrsgeographische Lage und insbesondere die maritime Orientierung der die Geschicke der Stadt lenkenden Persönlichkeiten aus.

In den Anfangsjahren gab es noch keine Häfen im heutigen Sinne, da es die Größe der Schiffe erlaubte, einfach am Ufer aufzusetzen. Als größere Schiffe dies nicht mehr zuließen, wurden Pfähle zum Festmachen in die Flüsse gerammt und die Waren mit kleineren Booten an Land geschafft. Dies war jedoch sehr aufwändig, so dass im Jahr 1619 mit dem Vegesacker Hafen eines der weltweit ersten künstlichen Hafenbecken errichtet wurde. Das Jahr 1827 markiert den wohl bedeutendsten Meilenstein der bremischen Hafenentwicklung, da es dem Bremer Senat mit Bürgermeister Smidt in diesem Jahr gelungen war, das Königreich Hannover zum Verkauf von 89 Hektar Land an der Mündung der Geeste in die Weser zu bewegen. In unmittelbarer Nähe zur Nordsee entstand seither ein neuer Hafen für Bremen, der gleichermaßen die Keimzelle der Stadt Bremerhaven bildet.

Besonders dynamisch ging es am Ende des 19. Jahrhunderts weiter, denn zu dieser Zeit wurde mit der vom Strombaumeister Franzius geplanten großen Weserkorrektur sowie der Errichtung der Freihäfen auf Bremens rechter Weserseite die Basis für den anhaltenden Erfolg von Bremen-Stadt als Hafenstandort geschaffen. Seither erfolgten sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven vielfältige Erweiterungs- und Ausbaumaßnahmen, die im Ergebnis dazu geführt haben, dass die bremischen Häfen heute bezogen auf das Umschlaggeschehen den zweiten Platz in Deutschland einnehmen und in den modernen Segmenten des Container- oder Automobilumschlags zur Weltspitze zählen. Inzwischen werden in Bremens Häfen jährlich Waren im Wert von mehreren Hundert Milliarden Euro bewegt, womit die Häfen die Grundpfeiler der Logistikwirtschaft nicht nur in Bremen, sondern weit darüber hinaus, bilden.

### **Die Verzahnung von Hafen- und Logistikwirtschaft**

Einhergehend mit dem beständigen Anstieg der Umschlagmengen hat sich insbesondere in der jüngeren Vergangenheit die Funktion der bremischen Häfen und damit der in ihrem Umfeld tätigen Unternehmen gewandelt. Standen noch bis in die 1960er und 70er Jahre hinein die reinen Umschlagleistungen, also das physische Bewegen von Waren aufs Schiff bzw. vom Schiff an Land, im Vordergrund, so sind inzwischen die logistischen Dienstleistungen insbesondere im Hinblick auf die Wertschöpfungspotenziale in den Mittelpunkt gerückt.

Ursächlich hierfür war die von der Containerisierung ausgehende Technisierung und Standardisierung der Lade- und Löschvorgänge sowie der damit verbundene relative Bedeutungsverlust des warenspezifischen Umschlag Know-hows. Container wurden schon früh mit weltweit vergleichbarem Spezialequipment und unter Nutzung ähnlicher IT-Systeme umgeschlagen, so dass eine Differenzierung im Hafenwettbewerb fortan vorrangig über Kriterien wie Effizienz, Geschwindigkeit und Verfügbarkeit erfolgte. Der Container als einheitliches Transportgefäß hatte den Unternehmen der Hafenwirtschaft folglich die Exklusivität des Wissens um spezifische Warenanforderungen entzogen.

In Bremen wurde dies frühzeitig erkannt und entsprechend mit einer Doppelstrategie reagiert. So wurde mit dem Ziel, an der neuen Entwicklung zu partizipieren, zum einen beständig die Kapazität für den Containerumschlag zunächst in Bremen und später in Bremerhaven ausgebaut. Und zum anderen reagierten die Unternehmen, indem sie ihr Angebotsportfolio über das klassische Umschlaggeschehen hinaus deutlich zugunsten der Kontraktlogistik erweiterten.

Die so voranschreitende Verzahnung der bremischen Hafen- und Logistikwirtschaft findet seinen offenkundigen Ausdruck darin, dass traditionsreiche Hafenunternehmen ihren Namen, in dem das „L“ einst für „Lagerhaus“ stand inzwischen in „Logistik“ umbenannt haben und auch Speditionen heute überwiegend als Logistikdienstleister firmieren.



### **Bremens Industrie – Nachfrager nach Logistikdienstleistungen**

Zwar bildet die bislang thematisierte Entwicklung der auf den Handel ausgerichteten maritimen Logistik die historische Grundlage bremischen Wirtschaftsgeschehens, aber es waren vor allem die seit Beginn des 19. Jahrhunderts in Bremen und dem nordwestdeutschen Raum getätigten industriellen Ansiedlungen, die der Logistikwirtschaft neue Impulse verliehen.

Bis heute bildet die Industrie den Grundpfeiler der deutschen Volkswirtschaft, wobei Bremen als dem national sechstgrößten Industriestandort eine herausragende Rolle zukommt. Besonders ausgeprägt sind in Bremen und der Nordwestregion die Segmente des Fahrzeugbaus, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, des Maschinenbaus und der chemischen Industrie. Zudem liegen Schwerpunkte im Baugewerbe, in der Luft- und Raumfahrzeugindustrie, der Medizintechnik, der Energieerzeugung und natürlich im Schiffbau. Nach einer Untersuchung der IHK Nord aus dem Jahr 2007 sind in der norddeutschen Wirtschaftsregion rund 845.000 Beschäftigte in der Industrie tätig und der Industrieumsatz beträgt etwa 283 Milliarden Euro/Jahr.

Nicht nur in Bremen, sondern weltweit, stehen Industrie und Logistik in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Zum einen wirkt die Industrie als Nachfrager logistischer Dienstleistungen, z.B. indem in Bremen gebaute Fahrzeuge oder Flugzeugkomponenten zum Kunden bzw. weiterverarbeitenden Produktionsstätten zu transportieren sind bzw. indem Erze, Kohle oder Getreide als Grundlage industrieller Prozesse nach Bremen zu bringen sind. Zum anderen wirken sich die Verfügbarkeit leistungsfähiger Logistikinfrastrukturen sowie die Existenz innovativer Logistikunternehmen positiv auf die Unternehmen und mithin den Industriestandort an sich aus. Die hiesige Logistikwirtschaft sichert so die industrielle Basis Bremens.

Dazu kommt, dass sich die Rolle Bremens als Hafenstandort im Hinblick auf die ausgeprägte Exportorientierung der norddeutschen Industrie bzw. ihrer Abhängigkeit von über See zu importierenden Rohstoffen besonders positiv auswirkt. Die derzeit gute Verfassung der hiesigen Industrie beruht also auch auf der Existenz der Häfen.

### **Bremen als Vorreiter logistischer Forschung und Ausbildung**

Die skizzierte Entfaltung Bremens zu einem Kompetenzzentrum Logistik ist aber nicht allein auf die Häfen oder die Industrie als nachfragenden Wirtschaftssektor zurückzuführen, sondern ganz maßgeblich auch ein Ergebnis der diese Entwicklung begleitenden Bildungs- und Forschungsarbeit.

Insbesondere ab Mitte der 1950er Jahre formierten sich in Bremen deutschlandweit beachtete Institute wie die Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie (DAV) oder das heutige Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL). Beide Einrichtungen widmeten sich logistischen Themen bereits zu einer Zeit, da dieser Begriff noch kaum verbreitet war. Die DAV trug mit ihrer kontinuierlichen Ausbildung von Betriebswirten und Verkehrs-Fachwirten zur Verbreitung logistischen Wissens bei und gilt über lange Zeit als eine der logistischen Kompetenzschmieden der Republik. Das ISL widmete sich zudem früh dem Einsatz von Informationstechnologien in der Transportwirtschaft und trug so zur erfolgreichen Entwicklung der Logistik als Ganzes bei. 1978 wurde in Bremen die Bundesvereinigung Logistik (BVL) als gemeinnütziger Verein zur Förderung des Logistikverständnisses gegründet und später dann in Kooperation der BVL mit der DAV die Deutsche Logistik Akademie als eigenständige Aus- und Weiterbildungseinrichtung aus der Taufe gehoben.

Getrieben von der zunehmenden Modernität der Logistik etablierten sich darüber hinaus an der Universität Bremen, der Hochschule Bremerhaven sowie neuerdings auch an der Jacobs Universität Bremen spezifische Bildungsgänge und Forschungseinrichtungen. So wird z.B. an der Hochschule Bremerhaven seit über 30 Jahren zu Fragen der Logistik und des Transportwesens gelehrt und geforscht und auch die Universität Bremen blickt mit dem Bremer Institut für Produktion und Logistik (BIBA), einem im Jahr 1992 eingerichteten Lehrstuhl für Logistik, dem Forschungsverbund „*Log-Dynamics*“ sowie dem noch jungen Sonderforschungsbereich „*Selbststeuerung logistischer Prozesse*“ als interdisziplinärer Kooperation unterschiedlicher Institute auf entsprechende Erfahrungen zurück. Diese Beispiele, die sich noch um einige erweitern ließen, zeigen, dass Bremen zu Recht als Vorreiter logistischer Forschung und Bildung gilt.



### **Bremen als logistischer Innovationsstandort**

Eine nationale Vorreiterrolle nimmt Bremen zudem im Bereich der logistischen Innovation sowie der Umsetzung neuartiger Konzepte und Ideen ein. Die Belege hierfür sind vielfältig und fußen ebenfalls auf einer langen Tradition.

Ein Beispiel, das mit Blick auf die heutigen Logistikprozesse den wohl nachdrücklichsten Eindruck hinterließ, war die sehr frühe Hinwendung zum in den 1960er Jahren aufkommenden System des Containers. Bremer Hafenunternehmer und -politiker hatten sich vorausschauend über das damals innovative Transportsystem informiert und von den Vorzügen überzeugt, so dass im Mai 1966 der erste Container deutschen Boden in Bremen berührte. Während andere dieser Entwicklung zunächst zögerlich oder gar ablehnend gegenüber standen, hatte man so im Wettbewerb klar die besseren Chancen.

In den 1980er Jahren wurde in Bremen mit dem ersten Güterverkehrszentrum (GVZ) ein Konzept eingeführt, das bis heute als wegweisend gilt und inzwischen unzählige Nachahmer in Deutschland und der Welt gefunden hat. Die seinerzeitigen Ziele mit der Entwicklung und Stärkung von unternehmerischen Kooperationen durch räumliche Konzentration sowie vor allem die effiziente Verknüpfung der einzelnen Verkehrsträger untereinander sind unverändert die maßgeblichen Aspekte bei der Errichtung neuer Logistikflächen.

Innovationen treiben zudem die Vielzahl der in Bremen und Bremerhaven ansässigen wissenschaftlichen Institute und Einrichtungen voran, die sich auf die Entwicklung, Anwendung und Integration von neuen Konzepten, Methoden und Werkzeugen zur Analyse, Planung und Steuerung verteilter Produktionssysteme und Logistiknetzwerke konzentriert haben. Bremer Institute arbeiten an der Selbststeuerung logistischer Prozesse, erfinden Roboter, die selbständig Container be- und entladen, optimieren die Sicherheit von Transportketten oder eröffnen der RFID-Technologie neue Einsatzmöglichkeiten, kurz, sie gestalten aktiv die Zukunft der Logistik.

### 2 Der Logistikstandort Bremen/Bremerhaven heute

Entsprechend der im Kompetenzzentrum Logistik Bremen abgestimmten Arbeitsweise kam dem Arbeitskreis „*Logistische Systeme*“ die Aufgabe zu, eine umfassende Bestandsaufnahme der bremischen Logistikwirtschaft in Verbindung mit einer Standortanalyse und -bewertung aus der Binnenperspektive vorzunehmen. Dazu wurden rund 70 Unternehmen auf der Basis eines einheitlichen Gesprächleitfadens interviewt sowie ergänzend empirische Daten mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens erhoben.

Mit Blick auf die in den einzelnen Arealen der Städte Bremen und Bremerhaven unterschiedlich ausgeprägten Logistikfunktionen wurden durch die Mitglieder des Arbeitskreises im Vorfeld der Befragungsaktion insgesamt sieben regionale sowie ein funktionales Logistikcluster definiert. Diese Cluster umfassen im Einzelnen die nachfolgenden Bereiche:

- ↳ Überseehafen und angrenzende Logistikflächen Bremerhaven
- ↳ Gewerbepark Hansalinie und Hemelinger Hafen
- ↳ Stadtbremische Häfen links der Weser und GVZ
- ↳ Stadtbremische Häfen rechts der Weser
- ↳ Fischereihafen Bremerhaven
- ↳ Gewerbepark Flughafen
- ↳ Bremen Nord
- ↳ Systemführer (funktionales Cluster)

Die Interviews wurden von einzelnen Mitgliedern des Arbeitskreises, so genannten Clusterverantwortlichen, durchgeführt und von wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) in ihren Ergebnissen dokumentiert. Dem ISL oblag auch die Auswertung der Gespräche.<sup>1</sup> Die nachfolgend skizzierten Befragungsergebnisse vermitteln dementsprechend einen intensiven Einblick in die derzeitige Binnen- oder Eigenwahrnehmung der bremischen Logistikwirtschaft und mithin „ihres“ Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven.

---

<sup>1</sup> vgl. Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (2007): Auswertung der Unternehmensinterviews sowie der Stärken und Schwächen in den befragten Standortclustern, Bremen.





### **Die Binnenwahrnehmung des Standortes**

Die Logistikwirtschaft, der in Bremen und Bremerhaven in ihrer ganzen Vielfalt mehr als 1.000 Unternehmen mit weit über 20.000 Beschäftigten unmittelbar und weiteren 60.000 mittelbar zuzuordnen sind, entwickelt sich mehr und mehr zu dem dominierenden Wirtschaftszweig des Landes und sie bildet mit Blick in die Zukunft die herausragende Chance für Innovation, Beschäftigung und wirtschaftlichen Aufschwung. Wie aber ist die Branche derzeit aufgestellt? Und, wie bewerten die Unternehmen ihren Standort? Antworten auf diese und weitere Fragen zur Binnenwahrnehmung des Standortes liefert die genannte Unternehmensbefragung.

Die Auswertung der umfangreichen Befragungsaktion, in der zu 40 Prozent Großunternehmen, zu 45 Prozent mittelständische Unternehmen und zu 15 Prozent Kleinunternehmen einbezogen wurden, dokumentiert im Wesentlichen Eines, nämlich ein hohes Maß an Zufriedenheit mit dem Standort. In der Studie heißt es: *„Als Fazit lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen den Logistikstandort Bremen/Bremerhaven in den überwiegenden Fällen als „gut“ bewerten. 85 Prozent der befragten Unternehmen empfinden ihre Gründerentscheidung für den Standort Bremen/Bremerhaven aus heutiger Sicht als richtig.“*

Besonders hervorzuheben ist nach Einschätzung des Kompetenzzentrums Logistik Bremen, dass sich mit etwa 60 Prozent eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen erst nach 1980 am Logistikstandort ansiedelte. Dies zeigt zum einen die Dynamik der noch jungen Branche und ist zum anderen auch ein Beleg für die gute Positionierung des Standortes, denn schließlich haben die Unternehmen ihre Standortentscheidung jeweils auch in der Abwägung von Alternativen getroffen.

So hatte beispielsweise ein Fünftel zuvor einen Standort in Hamburg. Ein Zehntel war zuvor an einem anderen deutschen Standort und sieben Prozent sogar außerhalb der Bundesrepublik Deutschland präsent. Für die Ansiedlung in Bremen sprachen der Studie zufolge Aspekte wie die Nähe zum Hafen, das verfügbare Flächenangebot, aber auch familiäre Gründe und kurze Wege zu Kooperationspartnern.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Die Befragung zeigt, dass der Logistikstandort Bremen/Bremerhaven insbesondere mit Hamburg und anderen deutschen wie nordwesteuropäischen Hafenstandorten im Wettbewerb steht. Hamburg überzeugt dabei, so die Analyse, insbesondere durch den höheren nationalen wie internationalen Bekanntheitsgrad, die höhere Loco-Quote sowie die etwas größere räumliche Nähe zu den Volkswirtschaften Osteuropas. Das niedersächsische Umland dagegen verfügt über Vorteile wie günstigere Flächenpreise und vermeintlich schnellere Baugenehmigungsverfahren.

Der Studie zufolge kam die Standortentscheidung für Bremen oder Bremerhaven zu fast 80 Prozent aufgrund persönlicher Kontakte zustande, was die Bedeutung von Netzwerken, regelmäßigen Kontakten und persönlichen Beziehungen offenbart. Als weiterer wichtiger Ansiedlungsaspekt war die Rolle der Wirtschaftsförderung im Sinne der Kontaktvermittlung, aber auch der Gewährung von Fördermitteln genannt worden.

Die Erhebung belegt weiterhin die außergewöhnlich hohe Vielfalt der bremischen Logistikwirtschaft, die ausgehend von den klassischen Leistungen Transport, Umschlag, Lagerei über sämtliche Logistikdienstleistungsbereiche hinweg reicht.

Ausgehend von der weitgehenden Zufriedenheit der bremischen Logistikunternehmen mit ihrer aktuellen Situation wird auch die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Bremen/Bremerhaven in der Zukunft positiv bewertet, wobei als Begründung von den Unternehmen vor allem die nachfolgenden Aspekte herausgestellt worden sind:

- ▷ *wachsender Seeverkehr insb. im Containerbereich*
- ▷ *zentrale Lage Bremens im Schnittpunkt der Häfen Hamburg, Bremerhaven und Wilhelmshaven (Bündelungspotenzial)*
- ▷ *Qualität der Seehäfen*
- ▷ *relativ günstige Flächenpreise*
- ▷ *weitere Verbesserung der Hinterlandanbindung*
- ▷ *gute unternehmerische Zusammenarbeit*
- ▷ *stark ausgeprägte Logistik-Kompetenz*



### **Die Außenwahrnehmung des Standortes**

Nachdem die Analyse der Binnenwahrnehmung gezeigt hat, dass die in Bremen und Bremerhaven ansässigen Logistikunternehmen und -nachfrager mit ihrem Standort, seinen Bedingungen sowie der Qualität und Quantität der hier konzentrierten logistischen Dienstleistungen weitgehend zufrieden sind, stellt sich ergänzend die Frage, wie der Logistikstandort von außen wahrgenommen wird. Dies ist insoweit von besonderer Relevanz, als dass es im Sinne der wirtschaftlichen Weiterentwicklung des logistischen Clusters darauf ankommt, neue Unternehmen für den Standort zu gewinnen bzw. zusätzliche Dienstleistungen am Standort zu konzentrieren.

Erhebungen zur Außenwahrnehmung stehen üblicherweise im Kontext mit dem direkten Vergleich von Logistikstandorten untereinander und werden z.B. als Entscheidungsgrundlage für eine Standortwahl oder zur Bildung spezifischer Rankings herangezogen. Ersteller solcher Analysen sind demzufolge Maklerfirmen, Beratungsinstitute oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften aber auch Logistikunternehmen selbst. Auffällig ist, dass solche Studien nicht unmittelbar vergleichbar sind, da zumeist verschiedene Kriterien herangezogen werden.

Weitgehend etabliert hat sich im nationalen Markt das so genannte „*Logistikbarometer*“ des Beratungsunternehmens SCI Verkehr, in deren jüngster Analyse (August 2007) Bremen und Bremerhaven zu den dynamischsten Logistikregionen Deutschlands gezählt werden. Nach Hamburg, dem Ruhrgebiet und der Region Halle/Leipzig nimmt der hiesige Logistikstandort dort den vierten Rang ein, was die Gutachter vor allem auf die wachsende Bedeutung der Seefracht zurückführen.

Noch besser schneidet Bremen mit dem Güterverkehrszentrum ab, das nach dem aktuellen „*GVZ-Ranking Deutschland 2007*“ der Deutschen GVZ-Gesellschaft ebenso wie beim ersten Vergleich im Jahr 2004 den ersten Platz belegt.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Ähnlich gut wird der Standort auch in anderen national ausgerichteten Untersuchungen bewertet und vor allem die im Jahresverlauf 2007 getroffenen Vereinbarungen bzw. Gespräche zu Neuansiedlungen und Erweiterungsbauten in Bremen und Bremerhaven spiegeln das positive Bild Bremens als „Hotspot der wichtigsten Standorte für Logistikimmobilien“ (vgl. DVZ Nr. 119/2007 Sonderbeilage Logistikimmobilien).

Im internationalen Kontext dagegen werden Bremen und Bremerhaven als Logistikstandort bislang noch nicht so stark wahrgenommen, wie es sich die Mitglieder des Arbeitskreises „Logistik-Marketing“ wünschen. Eine Folge oder auch Ausdruck dessen sind die starke Fokussierung asiatischer Unternehmen auf den Wettbewerbsstandort Hamburg, der verhältnismäßig geringe Anteil europäischer Zentrallager oder auch die derzeit geringe Präsenz internationaler Logistikunternehmen im Land Bremen.

Zu der internationalen Standortwahrnehmung trägt auch bei, dass im weltweiten Kontext häufig nicht unmittelbar auf die einzelnen Standorte bzw. Regionen geschaut wird, sondern eher die Nationalstaaten in den Vergleich miteinander gestellt werden.

Deutschland nimmt in diesem Zusammenhang aufgrund seiner geographischen Lage in der Mitte Europas, des großen nationalen Marktes, der Exportorientierung der Wirtschaft, der hohen Logistikkompetenz, aber auch der vergleichsweise gut ausgestatteten Infrastruktur generell einen vorderen Platz ein. So stuft beispielsweise die Weltbank in einer jüngst veröffentlichten Studie (2007) Deutschland nach Singapur und den Niederlanden als drittattraktivsten Logistikstandort ein.



## **Zusammenfassende Darstellung der Standortstärken**

Ausgehend von der umfassenden Momentaufnahme der bremischen Logistikwirtschaft, der Analyse umfangreicher Gutachten und Studien sowie der von den Akteuren des Kompetenzzentrums Logistik Bremen in den Arbeitskreisen „Logistik-Marketing“, „Logistik-Know-how“, „Logistische Systeme“ und „Logistik-Rahmenbedingungen“ erarbeiteten Informationen wird nachfolgend zusammenfassend aufgezeigt, worin aktuell die wesentlichen Stärken des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven liegen.

<b>STÄRKEN</b> <b>des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven</b>	
↳	exzellente geographische Lage (Bündelungspotenzial)
↳	herausragende Konzentration leistungsstarker Logistikunternehmen
↳	stark ausgeprägte Logistik-Kompetenz
↳	sehr gutes Angebot an Aus- und Weiterbildungseinrichtungen
↳	gegenwärtig leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur
↳	absehbare Realisierung wichtiger Infrastrukturprojekte (A1, A 281...)
↳	zukunftsorientierte Investitionspolitik
↳	kurze Wege zu Politik und Verwaltung
↳	hohe Akzeptanz der Logistikwirtschaft
↳	ausgeprägtes unternehmerisches Netzwerk/Kommunikationskultur
↳	vergleichsweise günstige Flächenpreise
↳	moderates Lohnniveau
↳	wachsende logistische Innovationskultur
↳	beständig zunehmender Warenstrom über die Häfen
↳	hohe Konzentration mittelständischer Logistikunternehmen

### Zusammenfassende Darstellung der Standortschwächen

Dem Grundsatz folgend, dass dort, wo viel Licht ist, auch Schatten sein muss, gilt es hier, die Dinge aufzuzeigen, die sich in Anbetracht des Wachstums des Güterverkehrslogistikmarktes zunehmend als Schwächen des Logistikstandorts Bremen erweisen. Auch hierzu konnten in den Arbeitskreisen sowie im Rahmen der Unternehmensbefragung verschiedene Aspekte herausgestellt werden, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die beiden zuletzt genannten Schwächen nicht standortspezifisch sind.

<b>SCHWÄCHEN</b> des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven	
↳	zunehmende Infrastrukturengpässe im Hinterlandverkehr aufgrund des anhaltenden Mengenwachstums im Seegüterumschlag
↳	eingeschränkte Erweiterungsmöglichkeiten z.B. bei den Häfen
↳	teilweise lange politische Entscheidungswege
↳	abnehmende Flächenressourcen
↳	eingeschränkte lokale Wertschöpfung (geringe Loco-Quote)
↳	zergliederte Zuständigkeiten für die Flächenentwicklung
↳	mangelnde „Sichtbarkeit“ des Standortes insb. in Fernost
↳	generell wenig koordiniertes Logistik-Marketing
↳	höhere Gewerbesteuerhebesätze als im Umland
↳	geringere Fördermöglichkeiten als im Umland
↳	unzureichende Transparenz beim Logistik-Know-how
↳	schwach ausgeprägte weiche Standortfaktoren in Bremerhaven
↳	zunehmender Personalmangel
↳	steigende Energiepreise



### **Herausforderungen an den Standort in der Zukunft**

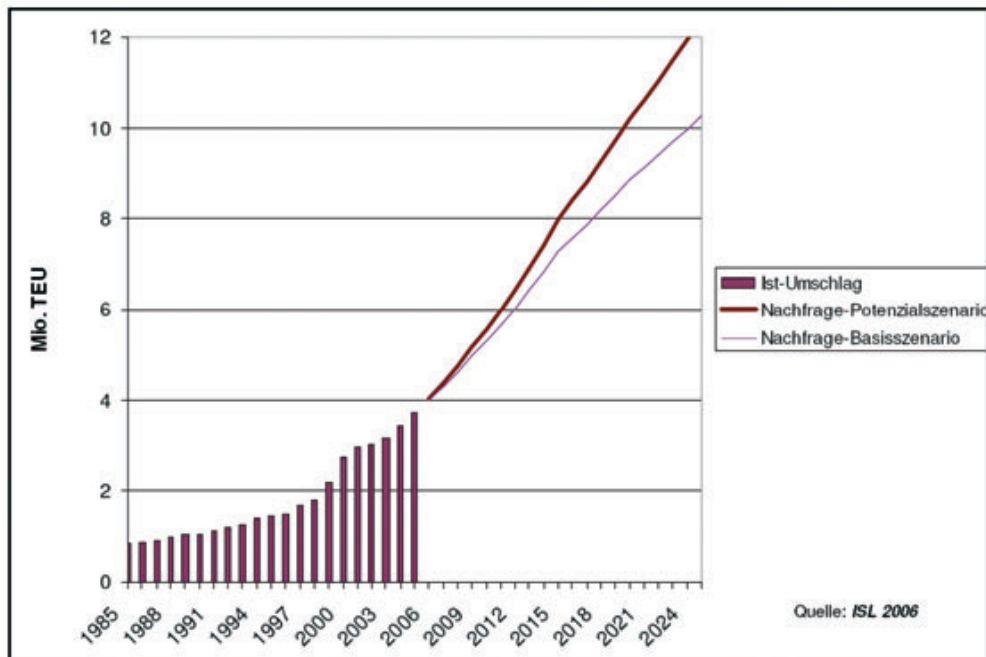
Die Statusermittlung zur Binnenwahrnehmung der bremischen Logistikwirtschaft als auch der Blick von außen belegt ebenso wie die Auflistung der Standortstärken die derzeit gute Verfassung des Standortes. Was aber kommt in Zukunft auf Bremen und Bremerhaven zu? Wie werden sich die Rahmenbedingungen verändern? Welchen Herausforderungen gilt es zu begegnen und welchen Trends in der maritimen Logistikwirtschaft gerecht zu werden?

Allem voran ist hierbei die Zunahme des Verkehrs zu nennen, da die Signale in sämtlichen Segmenten des Güterverkehrs und der Logistik auf Wachstum stehen. Aktuell wird erwartet, dass das nationale Güterverkehrsaufkommen bis zum Jahr 2050 um etwa die Hälfte ansteigen wird, während bei der Güterverkehrsleistung gar eine Verdopplung abzusehen ist (ProgTrans 2007). Wesentliche Triebfeder dieser Entwicklung ist die Außenhandelsverflechtung Deutschlands, die ein überproportionales Wachstum in den maritimen Zonen offenbart. Bremen und Bremerhaven, die, bezogen auf das Jahr 2000, vor einer Verdreifachung der Hafenumschlagmengen bis etwa 2025 stehen, eröffnen sich in diesem Kontext besonders gute Chancen, wofür insbesondere die nachfolgenden Aspekte sprechen:

↳	zunehmende Integration der Weltwirtschaft
↳	steigende Arbeitsteilung, Verlagerung von Produktionsstätten
↳	Zunahme der weltweiten Beschaffungsprozesse
↳	weiteres Outsourcing mit Effizienzsteigerungen
↳	anhaltende Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft
↳	anhaltender Boom der chinesischen Volkswirtschaft
↳	Entwicklung neuer Produktions- und Absatzmärkte
↳	massive Zunahme des Weltseeverkehrs
↳	deutliche Zunahme von Transshipment- bzw. Feederverkehren
↳	anhaltendes Wachstum der Transitverkehre

## Masterplan Logistik Land Bremen

Zentraler Wachstumstreiber ist und bleibt dabei der Containerverkehr, was durch die aktuelle Seeverkehrsprognose des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung<sup>2</sup> sowie eine Studie des Bremer Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik<sup>3</sup>, eindrucksvoll belegt wird. Demzufolge wird in Bremerhaven bis 2025 ein Umschlagpotenzial deutlich oberhalb der 10 Millionen TEU Marke gesehen (siehe nachstehende Grafik).



Bremen und Bremerhaven rücken so in den Mittelpunkt eines Wachstums, für das es im historischen Rückblick keinerlei Vergleich gibt. Denn: Ein solches Wachstum hat es noch nie gegeben.

Es ist zu erwarten, dass sich die allgemeinen Trends zur Entwicklung der Transportströme weiter verstetigen werden. Der Güterstruktureffekt mit der weltweit überproportionalen Zunahme des Transports hochwertiger Güter kann so im Zusammenwirken mit dem Logistikeffekt zu einem weiteren Bedeutungszuwachs des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven beitragen.

<sup>2</sup> Planco Consulting (2007): Prognose der deutschlandweiten Verkehrsverflechtung; Seeverkehrsprognose (Los 3), Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Essen.

<sup>3</sup> Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (2007): Abschätzung der hafengebundenen Straßenverkehre in Bremerhaven bis 2025 – Aktualisierung der Umschlagprognose und Umsetzung in Fahrzeugbewegungen, Studie im Auftrag der BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH, Bremen.





Über das Verkehrswachstum hinaus ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch in ganz anderen Bereichen, wie der Sicherheit der Transportkette, der Frage der Umweltverträglichkeit von Logistik-Dienstleistungen oder der Frage, wie in Zukunft ausreichendes und gut qualifiziertes Personal für den Standort gewonnen und hier gehalten werden kann.

So ist zum Thema Sicherheit zu vermerken, dass aufgrund steigender Anforderungen im Bereich der Terrorismusprävention höhere Standards einzuhalten sein werden. Logistik-Dienstleister wie Unternehmen der verladenden Wirtschaft werden sich neuen Zertifizierungen unterziehen müssen und dem rasanten technologischen Fortschritt folgend, kontinuierlich in neueste Sicherheitstechnologien investieren müssen.

Mit Blick auf den Klimawandel wird der Logistiksektor zudem aufgefordert sein, seinen Beitrag zum Klimaschutzprogramm der Bundesregierung zu leisten. Es wird darauf ankommen, die wachsenden Verkehrsströme möglichst umweltfreundlich abzuwickeln, Emissionen so gering wie möglich zu halten und vermeidbare Transporte wie Leerfahrten so weit es geht zu vermeiden.

Außerdem wird das stark anwachsende Logistikgeschäft eine Vielzahl neuer Beschäftigter vom Berufskraftfahrer bis hin zum hoch Qualifizierten mit akademischer Ausbildung erfordern. Bremen und Bremerhaven werden sich hierauf durch vermehrte Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Motivation einstellen müssen.

### 3 Maßnahmenkatalog

Haben die vorangegangenen Ausführungen gezeigt, wie sich der Logistikstandort Bremen/Bremerhaven bislang entwickelt hat und wo er heute steht, wird es im Nachfolgenden um die Gestaltung der Zukunft gehen.

Grundlagen hierfür bilden die von den Akteuren des KLB in den vier Arbeitskreisen identifizierten Handlungsoptionen, die alle gemeinsam darauf abzielen, den Standort auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten im Wachstumssegment Logistik sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven zu generieren.

Dabei widmen sich die zunächst aufgeführten Aspekte der Gestaltung einer leistungsfähigen Verkehrsinfrastruktur, die als Basis jeglicher Logistikaktivitäten unabdingbar ist. Im Einzelnen wird aufgezeigt, welche infrastrukturellen Maßnahmen über die qualifizierte Bestandssicherung hinaus umgesetzt werden müssen, um den Logistikstandort Bremen und dessen Umfeld überhaupt in die Lage zu versetzen, den absehbaren Anforderungen gerecht zu werden.

Die Verantwortung für die entsprechende Umsetzung liegt in erster Linie beim Bund, so dass von den Akteuren des KLB auf diesen Teil des Maßnahmenkatalogs nicht direkt eingewirkt werden kann. Die aufgeführten Infrastrukturmaßnahmen in den Bereichen der Straßen-, Schienen- und Wasserstraßenanbindung haben folglich einen eher fordernden Charakter.

Im anschließenden Teil werden dann Maßnahmen thematisiert, an deren Realisierung das Kompetenzzentrum Logistik Bremen mit der Vielzahl seiner Akteure aktiv mitwirken kann und muss.

Diese Handlungsoptionen definieren somit die zukünftige Arbeit des KLB und bilden gleichsam den KLB-Fahrplan für das Jahr 2008 und darüber hinaus. An der konkreten Umsetzung dieser Optionen wird sich dementsprechend später die Arbeit des KLB messen lassen.



### **Leistungsfähige Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur**

Voraussetzung für logistische Prozesse ist eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur. In Bremen und dem Nordwesten kommt diesem Grundsatz eine übergeordnete Bedeutung zu, liegen hier doch mit den Häfen einige der im bundesdeutschen Güterverkehrsnetz bedeutendsten Aufkommenspunkte.

Zwar liegen die qualifizierte Erhaltung und das Vorantreiben der zwingend erforderlichen Ausbaumaßnahmen bei den überregionalen Verkehrswegen Wasser, Straße und Schiene in der Verantwortung des Bundes und können folglich nicht unmittelbar durch die Akteure des Kompetenzzentrums Logistik Bremen beeinflusst werden, aber dennoch soll im Nachfolgenden aufgezeigt werden, welche Infrastrukturmaßnahmen es zur Zukunftsgestaltung des Logistikstandortes Bremen im Einzelnen umzusetzen gilt.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen fordert die schnelle Umsetzung dieser Maßnahmen und regt darüber hinaus an, wo immer möglich, mittelbar auf eine Umsetzung der berechtigten Bremer Interessen hinzuwirken. Ansätze hierfür werden in der anteiligen Finanzierung von Infrastrukturprojekten oder aber dem Know-how-Transfer gesehen.

### **Anpassung der Außenweser**

Der Container-Terminal Bremerhaven als Herzstück der bremischen Hafenanlagen wird von aus der Nordsee kommenden Schiffen in etwa eineinhalb Stunden Fahrt über die Außenweser erreicht. Diese ermöglicht in ihrem aktuellen Ausbauzustand eine von der Tide unabhängige Passage mit bis zu 12,85 m tiefgehenden Schiffen. Unter Berücksichtigung der Tideverhältnisse kann der Terminal zudem von Schiffen mit einem Tiefgang von bis zu 14,50 m angefahren werden.

Mit Blick auf die heutige und vor allem die in Bau befindliche und geplante Weltcontainertonnage sind diese Tiefgangswerte jedoch nicht ausreichend, so dass die Außenweser kurzfristig den tatsächlichen Tiefgangsanforderungen anzupassen ist. Bereits im Jahr 2000 ist deshalb durch den Senator

## Masterplan Logistik Land Bremen

für Wirtschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen beim damaligen Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) der Antrag auf Anpassung der Außenweser eingereicht worden. Nach Durchführung erster Voruntersuchungen und der Identifikation einer die verkehrlichen, ökonomischen, wasserbaulichen und ökologischen Belange optimal in sich vereinenden Variante hatte das Bundeskabinett am 15. September 2004 entschieden, die Detailplanungen aufzunehmen. Im Sommer 2006 wurde dann mit der öffentlichen Auslegung der Planfeststellungsunterlagen das erforderliche formalrechtliche Verfahren eingeleitet.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen fordert einen schnellen Abschluss des Verfahrens mit einer sofortigen Realisierung der Vertiefungsarbeiten. Ziel sollte eine Verkehrsfreigabe in 2008 sein, so dass der zulässige Tiefgang auf der Außenweser dann einen Meter größer und eine deutliche Verbesserung der nautischen Erreichbarkeit gegeben ist.

### **Anpassung der Unterweser**

Wenige Monate vor dem bremischen Antrag zur Anpassung des Fahrwassers der Außenweser hatte Niedersachsen zudem die Anpassung des Fahrwassers der Unterweser beantragt. Anders als bei der Außenweser, bei der eine Optimierung der tideunabhängigen Erreichbarkeit angestrebt wird, steht hier allerdings die Verbesserung der tidebedingten Erreichbarkeit der Häfen im Mittelpunkt. Ziel ist es, den zulässigen tideabhängigen Tiefgang bis Brake um ca. 0,9 m und bis Bremen um ca. 0,4 m zu erhöhen wodurch die Schiffsraumauslastung optimiert und ein Anlauf der Weserhäfen ökonomisch attraktiver gestaltet wird. Auch für dieses Vorhaben wurden mit der Durchführung des Scopingtermines im Jahr 2004 sowie der Auslegung der Planunterlagen zur Beteiligung der Öffentlichkeit ab Juni 2006 bereits wichtige Meilensteine erreicht.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen fordert auch in diesem Fall einen schnellen Abschluss des Verfahrens mit der unverzüglichen Umsetzung der Vertiefungsarbeiten. Ziel sollte eine Verkehrsfreigabe ebenfalls in 2008 sein, so dass die Häfen in Bremen-Stadt dann von Schiffen mit bis zu 11,1 m Tiefgang erreicht werden können.



### **Anpassung der Mittelweser**

Während Außen- und Unterweser die Zufahrtsstraßen für Seeschiffe bilden ist der Flussabschnitt der Mittelweser ausschließlich von Binnenschiffen befahrbar. Dieser ökologisch verträglichste Verkehrssektor kann seine Potenziale jedoch nur dann voll zur Geltung bringen, wenn die Rahmenbedingungen optimal sind. In Anerkennung dessen hat das BMVBS unter finanzieller Beteiligung Bremens auch hier entsprechende Anpassungsmaßnahmen eingeleitet. Nachdem der entsprechende Planfeststellungsbeschluss bereits seit 2002 vorlag, erlangte dieser jedoch erst nach der Rücknahme zweier beim Obergericht Lüneburg anhängigen Klagen im Jahr 2006 Bestandskraft. Seither wird bis 2008 zunächst die Fahrrinne auf drei Meter vertieft, um den eingeschränkten Begegnungsverkehr mit 2,80 m abgeladenen Großmotorgüterschiffen (110 m Länge, 11,45 m Breite) zu ermöglichen.

Anschließend folgen die Sanierung und Verbreiterung von Schleusenkanälen sowie Kurvenrückverlegungen an insgesamt 19 Stellen, um den größeren Schiffseinheiten mehr Platz zum Manövrieren zu bieten. Ergänzend sollen die Schleusen in Dörverden und Minden neu errichtet werden, so dass Bremen gemeinsam mit den niedersächsischen Häfen an der Unterweser ab 2012 über eine leistungsfähige, für den Transport mit Großmotorgüterschiffen geeignete Binnenwasserstraßenanbindung verfügen wird.

Die derzeit in der Umsetzung bzw. in der Planung befindlichen Teilmaßnahmen zielen jedoch nur darauf ab, einen zweilagigen Containertransport zu ermöglichen, weshalb das Kompetenzzentrum Logistik Bremen fordert, die langfristige Planung an den Bedürfnissen eines mindestens dreilagigen Containertransports auszurichten. Durch eine so erforderliche Anhebung einzelner Brücken im Verlauf der Mittelweser würde die Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt gegenüber dem Straßentransport deutlich verbessern.

### **Absicherung des Sedimentmanagements**

Die thematisierten Anforderungen an die seewärtige Erreichbarkeit der Häfen zeigen, dass Fahrrinnen wie Hafenbereiche erheblichen Veränderungen durch den Menschen unterliegen. Es kommt letztlich darauf an, im Interesse der Sicherheit des Schiffsverkehrs und der zukunftsorientierten Weiterentwicklung der Häfen stets die notwendigen Fahrwassertiefen zu gewährleisten. Dabei fällt durch die Unterhaltung von Wasserstraßen und Häfen sowie deren partiellen Ausbau kontinuierlich Baggergut bzw. Sediment an, das es unter Wahrung ökologischer wie ökonomischer Interessen in geeigneter Weise und an geeigneter Stelle zu nutzen bzw. unterzubringen gilt.

Bisherige Maßnahmen wie die Landdeponierung insbesondere belasteter Fraktionen oder andere auf „Sedimententsorgung“ ausgerichtete Ansätze gelten dabei auf längere Sicht als immer weniger bezahlbar und damit kaum zukunftsfähig. Dazu kommt, dass das Sedimentmanagement einem immer komplexer werdenden europäischen Regelwerk und Rechtsrahmen unterliegt, wobei exemplarisch die Flora-Fauna-Habitat-Richtlinie, die Vogelschutz-Richtlinie und die Wasserrahmenrichtlinie genannt seien. Ergänzende Anforderungen ergeben sich aus dem Blickwinkel des Küstenschutzes, des integrierten Küstenzonenmanagements, der integrierten europäischen Meeresschutzstrategie sowie dem in Ausweisung befindlichen UNESCO Weltnaturerbegebiet „Wattenmeer“. Die Herausforderung liegt folglich darin, unter Wahrung der Vielzahl der skizzierten Belange ein nachhaltiges Sedimentmanagement zu gestalten.

In Ansehung der Komplexität der Thematik und der Vielzahl der zu berücksichtigenden Aspekte wird von Seiten des Kompetenzzentrums Logistik Bremen die grundsätzliche Gefahr einer Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit der bremischen Häfen gesehen. Mit dem Ziel, dies zu verhindern, fordert das KLB die beteiligten Akteure zu einer engen Abstimmung ihrer jeweiligen Planungen auf und bittet ausdrücklich darum, die Gestaltung und Implementierung neuer Sedimentmanagementpläne auf nationaler wie europäischer Ebene im Gleichklang vorzunehmen.



### **Bedarfsgerechter Ausbau der Schienenhinterlandanbindung**

Der Schienengüterverkehr in Bremen und Bremerhaven ist zu weiten Teilen identisch mit den Verkehren auf der Hafenbahn, da ein großer Teil der auf den Zwei-Städte-Staat zulaufenden bzw. von hier abgehenden Schienengüterverkehre die Häfen als Ziel bzw. Quelle haben. So spiegelt die Entwicklung der auf der bremischen Hafeneisenbahn beförderten Gütermengen denn auch in besonderer Weise das Wachstum an den Kajen wieder. Allein im Zeitraum von 1999 bis 2007 nämlich hat sich die Hafenbahngütermenge von 6,2 auf 14,0 Mio. t mehr als verdoppelt.

Angesichts dieser dynamischen Entwicklung und dem absehbaren weiteren überproportionalen Anstieg der schienengebundenen Verkehre begrüßt das Kompetenzzentrum Logistik Bremen ausdrücklich die von Seiten des Senators für Wirtschaft und Häfen und auch den jeweiligen Terminalbetreibern eingeleiteten bzw. in Vorbereitung befindlichen Schwerpunktinvestitionen in diesem Bereich. Das KLB erwartet, dass das bei den Schienencontainertransporten bereits erfolgreich eingeführte System der Slotvergabe beständig weiter entwickelt wird und gegebenenfalls auch in anderen Gütersegmenten und Bereichen zur Anwendung kommt. Zudem wird die kontinuierliche bedarfsgerechte Ausweitung der Betriebszeiten der Hafeneisenbahn mit einem verstärkten Einsatz von Personal und Rangierloks als wichtige Maßnahme zur Leistungssteigerung der Hafenbahn begrüßt.

Mit Blick auf die zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Schienenhinterlandverkehrs fordert das Kompetenzzentrum Logistik Bremen die schnelle Umsetzung der im gleichnamigen Masterplan der DB AG dokumentierten Maßnahmen, allen voran den Ausbau des Bahnknotens Bremen. Es gilt, die Leistung dieses Knotens bis zur Inbetriebnahme des Jade-Weser-Ports in Wilhelmshaven zu steigern, da die resultierenden Mehrverkehre ansonsten zu einer massiven Überlastung führten. Zudem werden unverändert der Ausbau des Bahnhofs Speckenbüttel, eine Leistungssteigerung der Trasse nach Bremerhaven und die Umsetzung der seit Jahren geplanten Ausbaumaßnahmen im Streckenverlauf Bremen-Langwedel-Magdeburg, Oldenburg-Wilhelmshaven sowie bei der so genannten „Y-Trasse“ eingefordert.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Mit Blick auf den der Dynamik der Entwicklung derzeit nicht gerecht werdenden Projektfortschritt sehen die Akteure des Arbeitskreises in der Prüfung von neuen, möglicherweise schneller umsetzbaren Projekten eine Option, um den absehbaren Engpässen begegnen zu können. Als Alternative wurde z.B. das Konzept einer Nutzung von Nebenstrecken diskutiert, weshalb das Kompetenzzentrum Logistik Bremen dazu auffordert, Überlegungen dieser Art zu konkretisieren.

Neben dem notwendigen Ausbau der Schieneninfrastruktur kommt es in der kurz- und mittelfristigen Planung aber auch darauf an, bestehende bzw. potenzielle Nutzungskonflikte zwischen Güter- und Personenverkehren zu identifizieren und entsprechend zu minimieren. Eine Forderung, die in dieser Art ebenso im Masterplan Güterverkehr und Logistik der Bundesregierung enthalten ist. Bezogen auf den hiesigen Logistikstandort sieht das Kompetenzzentrum Logistik Bremen in diesem Zusammenhang dringenden Handlungsbedarf wegen der angestrebten Schienenpersonennahverkehrs-Taktverdichtung zwischen Bremen-Vegesack und Bremen-Hauptbahnhof. Mit der Realisierung des geplanten 15-Minuten-Taktes würde diese ohnehin schon hoch belastete Strecke zu einem massiven Engpass, der die Leistungsfähigkeit der Bremerhavener Terminals insgesamt in Frage stellen könnte. Das KLB sieht deshalb den Bedarf zu einer bremischen Positionierung in dieser Frage.

Mit dem Ziel einer effizienteren Nutzung der Schieneninfrastruktur empfiehlt das Kompetenzzentrum Logistik Bremen darüber hinaus eine zukunftsgerichtete Neuorganisation der Hafenbahn, eine Blockverdichtung in den Zugfolgen des Zu- und Ablaufverkehrs sowie die Schaffung bzw. Reaktivierung von Ausweichstellen, um Verspätungen einzelner Züge effektiv begegnen zu können.

Adressat der zuletzt erhobenen Forderungen ist die bremische Verwaltung, die z. B. in Form einer ressortübergreifenden Projektgruppe Lösungsmöglichkeiten diskutieren und politische Beschlüsse vorbereiten kann. Im Sinne einer Unterstützung der Maßnahmen sind zudem alle Akteure des KLB zur Mithilfe aufgefordert.





### **Bedarfsgerechter Ausbau der Straßenhinterlandanbindung**

Neben der mit den obigen Forderungen verbundenen leistungsgerechten Gestaltung der Wasserstraßen- und Schieneninfrastruktur, darf aber nicht der Hauptverkehrsträger der deutschen Logistikwirtschaft, der Straßengüterverkehr, aus dem Blickfeld geraten. Die deutschen Autobahnen und Bundesstraßen bilden nach wie vor das Rückgrat der Mobilität in Deutschland und auch der bremische Hafenhinterlandverkehr bedient sich zu annähernd 55% dem Verkehrsträger Straße. In der Erwartung einer weiteren Verdoppelung der Verkehre wird es also trotz der absehbaren moderaten Verschiebung des Modal Splits zugunsten der Bahn und optimierten Auslastungen durch den Einsatz von Truck-Avisierungssystemen unausweichlich erforderlich, die Straßeninfrastruktur bedarfsgerecht weiter zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang sind folgende Straßenbauprojekte vorrangig:

- ▷ sechsspüriger Ausbau der A 1 (im Bereich Bremen achtspürig),
- ▷ zügige Fertigstellung des Autobahnringeschlusses um Bremen durch die Realisierung der A 281,
- ▷ leistungsfähige und kreuzungsfreie Neugestaltung der Verbindung zwischen der A 27 und dem Überseehafen Bremerhaven,
- ▷ Neubau der B 212 vom GVZ Bremen in Richtung Niedersachsen sowie
- ▷ Neubau der „Küstenautobahn“ genannten A 22.

Der bislang erreichte Fortschritt der Projekte mit der Aufnahme der meisten in den vordringlichen Bedarf gemäß der Systematik der Bundesverkehrswegeplanung bzw. die Einleitung des Raumordnungsverfahrens für die Küstenautobahn A 22 lassen erwarten, dass die notwendigen Maßnahmen fristgerecht umgesetzt werden können, was von Seiten des Kompetenzzentrums Logistik Bremen ausdrücklich begrüßt wird.

Im Interesse der Zukunftsfähigkeit des Logistikstandortes fordert das KLB die politisch Verantwortlichen in Bremen und Bremerhaven dazu auf, die „aufgenommene Fahrt“ beizubehalten und zügig die dringend erforderlichen Entscheidungen zu treffen.

### **Maßnahmen der Handlungsstrategie**

#### **Klares Bekenntnis zur Logistik**

Im Arbeitskreis „Logistik-Rahmenbedingungen“ ist ein Aspekt in den Vordergrund gerückt worden, der gar nicht direkt zu den Rahmenbedingungen der Logistikwirtschaft hinzuzuzählen ist. Gefordert wurde nämlich an erster Stelle ein klares Bekenntnis zur Logistik, auch unter Berücksichtigung ihrer Folgen und Nebenwirkungen. Dabei sind die Adressaten dieser Forderung vielfältig. Sie reichen von den politisch Verantwortlichen über die zuständigen Stellen in der Verwaltung bis hin zu den Bürgern Bremens und Bremerhavens. Die Mitglieder des Arbeitskreises wollen erreichen, dass ein solches Bekenntnis zur Logistik auch dann gilt, wenn z.B. unterschiedliche Belange einer konkret erforderlichen Entwicklung entgegenstehen.

Das KLB erkennt in dieser Forderung die Notwendigkeit, das breite Themenfeld der Logistik mit seinen direkten wie indirekten Wirkungen den oben genannten Adressaten näher zu bringen und transparenter zu gestalten um so letztlich auf ein positives Image der Logistik hinzuwirken. Bezogen auf den Standort Bremen/Bremerhaven gilt es zum einen, das Bewusstsein der Bevölkerung für logistische Prozesse zu schärfen und zum anderen die Bedeutung der Logistik für die bremische Wirtschaftskraft und Beschäftigung heute und in Zukunft darzustellen. Zudem kommt es darauf an, der Logistik ein besonderes politisches Augenmerk zu verschaffen.

Aktivitäten können in diesem Zusammenhang die Verstärkung der nach innen wie außen gerichteten Pressearbeit sowie eine Ausweitung der Öffentlichkeitsarbeit sein. Gezielte Informationsveranstaltungen und Kampagnen könnten den Bürgern des Landes verdeutlichen, welche unmittelbaren Folgen Logistikprozesse für ihr persönliches Leben haben. Dazu empfiehlt das KLB unter Einbindung der bremischen Marketinggesellschaften die stärkere Darstellung der logistikbezogenen Forschungsarbeiten und -institutionen, die Einrichtung eines Logistik-Wanderweges, die Etablierung von Logistik-Stadtrundfahrten, die Schaffung eines Logistik-Erlebniscentrums usw. Zudem kann das KLB an der Ausgestaltung des geplanten bundesweiten Tages der Logistik vor Ort mitwirken.



### **Fokussierung des bremischen Logistik-Marketings**

Logistik-Marketing ist im Land Bremen derzeit eine Aufgabe, der sich verschiedene Akteure (u. a. bremenports, BIG, BIS, BLG, Flughafen) mit unterschiedlicher Intensität und Ausrichtung unabhängig voneinander widmen. Ein Bezug zueinander oder eine Koordination der Aktivitäten untereinander findet nur unzureichend statt. In der Annäherung von außen vermittelt der Logistikstandort Bremen/Bremerhaven folglich kein eindeutiges Profil. Unterschiedliche und zum Teil auch sich überschneidende Kompetenzen, Zielgruppen oder Zielmärkte sowie der Einsatz verschiedenster Marketinginstrumente durch die jeweiligen Akteure manifestieren diesen Umstand. Vor diesem Hintergrund gab es bereits in der Vergangenheit eine Reihe von Ideen, um das bremische Logistik-Marketing insgesamt stärker zu fokussieren.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen möchte an diesen Gedanken anknüpfen und regt an, den bisherigen Arbeitskreis „*Logistik-Marketing*“ als Diskussions- und Abstimmungsplattform weiter zu entwickeln. Eine Aufgabe dieses Kreises sollte darin bestehen, den im Herbst 2007 gestarteten Internetauftritt des KLB, als dem zentralen Zugangsportal zur bremischen Logistik in all ihren Facetten weiter zu verstetigen und auszubauen sowie um Marktplatz- und Netzwerkfunktionen zu bereichern. Beispielgebend könnte das bremische Hafenportal ([www.bremenports.de](http://www.bremenports.de)) sein. Dabei sollte das Internetangebot mit Blick auf den Anspruch des Standortes vermehrt in Sprachen wie Chinesisch, Arabisch oder Russisch vorgehalten werden, um so die Sichtbarkeit Bremens im internationalen Standortwettbewerb zu erhöhen.

Ohne unmittelbar in die Verantwortungsbereiche der jeweiligen Akteure hineinzuwirken, sollten die im KLB tätigen Personen darauf abzielen, die vorhandenen Kräfte zukünftig stärker zu bündeln. Das KLB könnte in Ergänzung zu den bestehenden Strukturen der bremischen Logistik ein „*neues Gesicht*“ bzw. einen neuen Slogan verleihen und sollte vorrangig dort tätig werden, wo dies in der jetzigen Form noch nicht in ausreichender Weise geschieht.

### **Weiterentwicklung Bremens als Logistik-Modellregion**

Die führende Rolle des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven mit der einzigartigen Konzentration logistischen Know-hows ist bereits im Vorangegangenen dargestellt worden, womit klar ist, dass der Standort Bremen in seiner aktuellen Konstellation eine Logistik-Modellregion darstellt. Hier wurden beständig neue Ideen entwickelt, Trends geschaffen, innovative Konzepte umgesetzt und Menschen für die Gestaltung modernster Logistikketten und -prozesse ausgebildet und begeistert. Nach Überzeugung des Kompetenzzentrums Logistik Bremen wird die Zukunft des Standortes daran zu messen sein, ob es gelingt, diesen Modellcharakter zu erhalten und unter Einbindung aller verfügbaren Ressourcen weiter zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund schlägt das KLB vor, darauf hinzuwirken, dass neue Maßnahmen und Ideen wie sie z.B. im Zuge des Masterplanungsprozesses für Güterverkehr und Logistik auf Bundesebene diskutiert werden, zuerst in Bremen umgesetzt werden. Hier könnte unter Ausnutzung der als Standortstärke bekannten kurzen Entscheidungswege neuen Entwicklungen im Bereich von großvolumigen Straßentransporten vorurteilsfrei begegnet werden. Am Standort könnten in bestimmten, räumlich klar definierten Bereichen alternative Transportsysteme zum Einsatz kommen oder unter Schaffung von nicht-öffentlichen Verkehrswegen Fahrzeuge, die hinsichtlich ihrer Dimensionen, Transportkapazitäten und/oder Steuerung (noch) nicht für den öffentlichen Verkehr geeignet sind, erprobt werden. Modellhafte Projekte bieten sich zudem im Bereich IT-gestützter logistischer Prozesse und im Themenfeld der intermodalen Verkehre an.

Zur notwendigen Konkretisierung der genannten Ansätze möchte das Kompetenzzentrum Logistik Bremen eine spezifische Arbeitsgruppe initiieren, die unter Hinzuziehung von Experten Untersuchungen für innovative Fahrzeugeinheiten vorantreibt. Explizit gilt es dabei auch, Möglichkeiten zur Erhöhung von Zuglängen und Zuggewichten auf den Trassen Bremens und des Umfeldes zu prüfen und gegebenenfalls die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit zu bewerten. Im Ergebnis sollen spezifische Maßnahmen identifiziert werden, die es dann den politisch Verantwortlichen zur Realisierung vorzuschlagen gilt.



### **Verstärkte Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft**

Die Erforschung und Gestaltung logistischer Prozesse unter Einbeziehung neuester Technologien und Steuerungstechniken bildet, wie bereits gezeigt, eine der herausragenden Kompetenzen des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven. Die hier vorhandene, hoch leistungsfähige Wissenschaftsinfrastruktur mit den Hochschulen und der Vielzahl der außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützt Innovationen im Logistikgewerbe und wird zunehmend zu einem Entscheidungskriterium für die Ansiedlung neuer Unternehmen.

Von besonderer Bedeutung ist es deshalb, die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft konsequent weiter zu optimieren und Forschung und Lehre noch mehr als bisher praxis- und anwenderorientiert auszurichten. In diesem Zusammenhang sind von Seiten des Arbeitskreises „*Logistik-Know-how*“ die nachfolgenden Handlungsoptionen definiert worden:

- ⇒ *Aufbau, Ausgestaltung und Sichtbarmachung einer „gelebten“ Transferschnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sowie Erhöhung der Transferaktivitäten und -projekte.*
- ⇒ *Verstärkte Information über und Nutzung von Angeboten des Bundes (z. B. Hightech-Strategie) und der EU zur Förderung von Forschung und Entwicklung.*
- ⇒ *Teilnahme am Spitzenclusterwettbewerb des BMBF mit dem Arbeitstitel „Maritime Logistik – Optimierung von Produktivität, Qualität, Service und Innovation zur nachhaltigen Sicherung von Beschäftigung, Mobilität und Wohlfahrt in Deutschland“*

Die geforderte Teilnahme am Spitzenclusterwettbewerb liegt ebenso wie eine Beteiligung an der Hightech-Strategie des Bundes oder dem siebten Forschungsrahmenprogramm in der Verantwortung der Institutionen und Unternehmen, so dass das Kompetenzzentrum hieran nicht unmittelbar mitwirken kann.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Eine Rolle kann jedoch in der Vermittlung von Kontakten und der Weitergabe von Informationen liegen. Gerade letzteres hat, wie die Erfahrungen aus vielen anderen nationalen und europäischen Förderprogrammen und -initiativen belegen, einen sehr hohen Stellenwert. Häufig nämlich fehlt in den jeweiligen Institutionen schlicht die Übersicht über die Vielfalt der Möglichkeiten.

Oft fehlt auch der passende Projektpartner oder es fehlt das inzwischen notwendige Know-how zur Bearbeitung der komplexen Formalitäten. Dienlich könnten in diesem Zusammenhang die Etablierung und der Ausbau einer „*bremischen Projektantragsbörse*“ mit einem entsprechenden „*Antrags-Netzwerk*“ sein. Zwar gibt es so etwas bereits in Ansätzen aber es waren nicht zuletzt die Treffen des Arbeitskreises „*Logistik-Know-how*“, die den Schluss nahe legten, dass viel mehr Akteure als vordergründig gedacht für Projektpartnerschaften in Frage kommen. Das KLB schlägt deshalb vor, unter Einbindung der Wirtschaftsförderungsgesellschaften im Internet-Logistik-Portal eine Funktionalität einzurichten, die es in einfacher und schneller Weise erlaubt, Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen über Förderangebote für Forschung und Entwicklung zu informieren sowie nach potenziellen Projektpartnern und neuen Ideen zu suchen.

Bezogen auf den konkret angesprochenen Spitzenclusterwettbewerb sind die Vorbereitungen und Antragstellungen zwischenzeitlich so weit vorangeschritten, dass diese Maßnahme wohl nicht mehr greifen wird, es könnte aber dennoch im Wege eines durch das KLB zu initiierten Workshops über den aktuellen Stand der Dinge informiert werden, so dass sich gegebenenfalls noch Optimierungen in den Anträgen erreichen ließen.

Die vorgeschlagene Handlungsoption zur Sichtbarmachung einer „*gelebten*“ Transferschnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft greift ein ähnliches Dilemma wie jenes oben geschilderte bei den Antragsverfahren auf. Trotz vieler Bemühungen ist es bislang nämlich nicht vollständig gelungen, der Logistikwirtschaft die am Standort existierenden Forschungs- und Innovationspotenziale bekannt zu machen und im Gegenzug auch nicht gelungen, die tatsächlichen Anforderungen der Logistikwirtschaft in die Forschung zu transportieren.



Vor diesem Hintergrund wurde von verschiedenen Akteuren des KLB gefordert, zum einen zu untersuchen, in welchen Unternehmen Forschungsbedarfe zu welchen konkreten Inhalten gesehen werden, und zum anderen die Transparenz auch im Bereich der Logistik-Forschung auszubauen.

Hierzu kann vom KLB ein entsprechender Arbeitskreis initiiert werden bzw. alternativ eine eigenständige Erhebung unter Mitwirkung der vielfältigen KLB-Akteure erfolgen. Zudem sollte das Internet-Logistik-Portal mit der Einbindung einer Kontaktbörse und einer entsprechenden Datenbank als Transferschnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft weiter entwickelt werden, um so die europäische Dimension von Forschung und Entwicklung zu vermitteln, Mitwirkungsmöglichkeiten an der Gestaltung strategischer Programme zu verdeutlichen und die Inanspruchnahme der Programmangebote zu stimulieren.

### **Ausbau der Aus- und Weiterbildungsexzellenz**

Vor dem Hintergrund der am Standort Bremen/Bremerhaven wie in der gesamten deutschen Logistikbranche inzwischen nicht mehr ausreichenden Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal in allen Tätigkeitsebenen vom Berufskraftfahrer bis hin zu hoch qualifizierten Arbeitskräften mit akademischer Ausbildung ist vom Arbeitskreis „Logistik-Know-how“ der zügige Ausbau der hiesigen Logistik Aus- und Weiterbildung gefordert worden. Dazu wurden die nachfolgenden Handlungsoptionen identifiziert:

- ▷ *Ausbau und weitere Sichtbarmachung eines Portals zur Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in der Logistik sowie zur Darstellung von Aus-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.*
- ▷ *Weitere Professionalisierung und Internationalisierung der akademischen Logistik Aus- und Weiterbildung.*
- ▷ *Bedarfsorientierte Weiterentwicklung des Ausbildungsangebotes in der Logistik.*

Die genannten Optionen leisten einen Beitrag zur von Seiten der Bundesregierung aktuell angestrebten generellen Verbesserung der Berufs- und Karrierechancen in der Logistik, zu der momentan der Aufbau eines Internetportals, Berufsinformationsveranstaltungen, Informationsbroschüren oder aber die Einrichtung eines international anerkannten Studiengangs für die „*High Potentials*“ im Güterverkehr- und Logistikbereich zur Diskussion stehen.

Mit Blick auf den Anspruch Bremens, die nationale Vorreiterfunktion in der logistischen Aus- und Weiterbildung zu verstetigen, wird das Kompetenzzentrum Logistik Bremen kurzfristig mit der Umsetzung der genannten Optionen beginnen. In einem ersten Schritt soll dazu das bremische Internet-Logistik-Portal um die entsprechenden Informationen zu Berufsbildern der Logistik, zu den Anforderungen und Karrieremöglichkeiten, zu auszubildenden Unternehmen und Institutionen usw. ausgebaut werden. Das KLB wird hierzu eine spezielle Arbeitsgruppe initiieren





Eine weitere Maßnahme wird darin bestehen, jungen Menschen die Aufgaben, den Nutzen und letztlich die Notwendigkeit der Logistik nahe zu bringen. Dazu sollte anknüpfend an bereits eingeleitete Maßnahmen im Projekt „*Logistik und Schule*“ das Angebot zur Schülerinformation ausgebaut werden. Es gilt, die vielfältigen, abwechslungsreichen und spannenden Berufsbilder der Logistik zu vermitteln und Begeisterung für logistische Prozesse zu wecken. Die Akteure des KLB sollten in diesem Zuge mindestens eine Schülerinformation pro Monat durchführen. Ergänzend sollte das KLB persönlich und über das Internet-Portal bei der Vermittlung von Schüler-, Berufs- und Tagespraktika unterstützen sowie im Zusammenwirken mit den entsprechenden Unternehmen wie Behörden Berufstourneen usw. begleiten. Der entsprechende Aufwand bei den jeweiligen Akteuren ist im Zuge einer Arbeitsgruppe zu definieren, die vom KLB initiiert werden sollte.

Der in Bremen eingeschlagene Weg der Professionalisierung und Internationalisierung der akademischen Logistik Aus- und Weiterbildung ist konsequent weiter zu beschreiten, so dass das Kompetenzzentrum Logistik Bremen alle Akteure ausdrücklich dazu auffordert, diese Entwicklung im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu unterstützen. Neue Angebote wie ein Leerstuhl für Seerecht könnten so am Standort geschaffen werden.

Mit dem Ziel der Weiterentwicklung des Ausbildungsangebotes in der Logistik ist es nach Einschätzung des KLB erforderlich, kontinuierlich neue, am Bedarf der Logistikwirtschaft orientierte Ausbildungskooperationen bzw. -netzwerke zu schaffen. Diese sollten an bestehende Aktivitäten anknüpfen, wie sie z.B. über das Landesprogramm „*Ausbildungspartnerschaften*“ der Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales oder die von mittelständischen Unternehmen getragene „*Ausbildungspartnerschaft Berufskraftfahrer*“ bestehen. Zudem gilt es, die Angebote der Handelskammer Bremen und der IHK Bremerhaven aufzugreifen, um über das ohnehin schon beträchtliche Maß hinaus weitere Ausbildungsplätze bei der hiesigen Logistikwirtschaft zu akquirieren sowie insbesondere aus dem Kreis der nicht bzw. nicht mehr ausbildenden Logistikunternehmen weitere Ausbildungsbetriebe zu gewinnen.

Es gilt, den in Bremen und Bremerhaven bestehenden Schwerpunkt bei der nicht akademischen Ausbildung in logistikaffinen Berufszweigen auszubau-

## Masterplan Logistik Land Bremen

en und entsprechend die Ausbildungsbetriebe wie die Berufs bildenden Schulen in ihren Aktivitäten zu unterstützen. Als Beispiel sei das in Planung befindliche „Zentrum für Fahrzeugtechnik und Logistik“ benannt, dass es im Interesse der Absicherung des Fachkräftebedarfs der Zukunft aber auch zur Stärkung der logistischen Standortkompetenz in Bremerhaven schnell zu fördern und entwickeln gilt. Das Land Bremen kann so auch in diesem Bereich seinen Modellcharakter ausbauen und sich überregional als Standort der Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften profilieren.

Projekte wie das landesgeförderte Vorhaben „Portwork“, über das sich Bremen bereits als Modellregion für die 2008 gestartete „Qualifizierungsoffensive Seehafenlogistik“ des Bundes empfehlen konnte, gilt es zu verstetigen und unter Ausnutzung der etablierten Kooperationen zwischen der Arbeitsmarktpolitik des Landes, den Agenturen für Arbeit und zugehörigen Einrichtungen weiter zu entwickeln. Die in diesem Zusammenhang zur Verfügung stehenden Instrumente der Arbeitsmarktförderung sich konsequent zu nutzen.

Im Sinne der logistischen Ausbildung sollte der Anspruch Bremens darin liegen, alle entsprechenden Ausbildungsgänge mit einem bestimmten Anteil nicht fach- oder firmenspezifischen, sondern übergeordneten Inhalten zu versehen. So sollte z.B. jede und jeder der im Bereich Logistik Ausgebildeten mindestens einmal im Überseehafen, auf dem Flughafen, im GVZ, bei einem mittelständischen Hafen- und Logistikunternehmen sowie im Mercedes-Werk gewesen sein und das Zusammenwirken der Verkehrsträger Schifffahrt (inkl. Binnenschifffahrt), Straßen-, Schienen- und Luftverkehr kennen. An dieser firmen- und bildungsgangübergreifenden Schnittstelle kann das KLB durch Know-how-Transfer, Kontaktvermittlung sowie organisatorische Unterstützung mitwirken.

Um die Vielfalt der genannten Aspekte zielgerichtet aufzunehmen, wird das KLB eine entsprechende Arbeitsgruppe zur Förderung der Aus- und Weiterbildungsexzellenz initiieren.



### **Schaffung von Transparenz beim Logistik-Consulting**

Weitere Handlungsoptionen, die vom Arbeitskreis „Logistik-Know-how“ für den Bereich Consulting definiert worden sind, lauten wie folgt:

- ⇒ *Aufbau einer Informationsstrategie für Ausbau der Transparenz an Consulting-Angeboten insbesondere zu den Themen Supply Chain Security, maritime Wertschöpfung und Co-Modalität sowie Supply Chain Information Technology, etwa durch konsequente Realisierung von Informationsveranstaltungen und Workshops (alle 6-8 Wochen) zu relevanten und aktuellen Logistikthemen.*
- ⇒ *Ausbau und weitere Sichtbarmachung der Projektaktivitäten in den Bereichen Supply Chain Security, maritime Wertschöpfung und Co-Modalität sowie Supply Chain Information Technology.*

Beide Optionen zielen im Kern darauf ab, die in Bremen und Bremerhaven bestehenden Angebote im Logistik-Consulting transparenter zu gestalten, worauf das Kompetenzzentrum Logistik Bremen auf mehreren Wegen hinwirken möchte.

Zum ersten gilt es, die entsprechenden Angebote im Internet-Logistik-Portal deutlicher heraus zu stellen. Zum zweiten sollte das KLB die Öffentlichkeitsarbeit der in diesem Bereich tätigen Institutionen und Unternehmen durch die Versendung eines Newsletters und von spezifischen Presseinformationen unterstützen. Zum dritten gilt es dann, eine entsprechende Veranstaltungsreihe zu initiieren.

Mit Blick auf die ohnehin vielfältigen Informationsangebote ist gerade letzteres jedoch nicht ohne Risiko, so dass im Hinblick auf mögliche Referenten und Veranstaltungsorte eine gewisse Exklusivität anzustreben ist. Dies könnte z.B. durch die gezielte Einbindung der KLB-Beiratsmitglieder sichergestellt werden. Denkbar ist zudem, solche Veranstaltungen nicht eigenständig, sondern in Kooperation mit anderen Initiativen oder Institutionen umzusetzen.

### **Zukunftsorientierte Flächenentwicklung**

Ein weiterer Schlüsselfaktor für die dauerhaft erfolgreiche Positionierung des Logistikstandortes liegt in einer verlässlichen Flächenentwicklung. Nur wenn es gelingt, der aktuellen und absehbaren Nachfragedynamik offensiv durch die Ausweisung neuer bzw. Revitalisierung bestehender Flächen zu begegnen und ein ganzheitliches Flächenmanagement zu etablieren, kann die bremische Logistikwirtschaft nachhaltig gestärkt und das Marktpotenzial in zusätzliche Beschäftigung umgewandelt werden.

In der aktuellen Situation (Ende 2007) sind Flächen sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven ebenso begrenzt wie begehrt. Wie die Wirtschaftsförderungsinstitutionen BIG und BIS berichten, sind Flächenumsätze und Nachfrage allein innerhalb des vergangenen Jahres stark angestiegen und die Leerstandsquote liegt auf einem bundesweit einmalig niedrigem Niveau, so dass inzwischen kaum noch Kapazitäten für Erweiterungen oder Neuansiedlungen verfügbar sind. Mit der Bereitstellung zusätzlicher baureifer Gewerbeflächen im GVZ und dem Bau eines Logistikzentrums für das Mercedes Werk im Gewerbepark Hansalinie kommen im Jahr 2008 zwar neue Flächen an den Markt aber dennoch ist eine, die angestrebte Entwicklung behindernde, Flächenknappheit bereits absehbar. In besonderer Weise gilt dies für Flächen mit direktem Wasseranschluss, die derzeit überproportional stark nachgefragt werden.

Vor diesem Hintergrund fordert das Kompetenzzentrum Logistik Bremen, den eingeschlagenen Weg der angebotsorientierten Logistikflächenentwicklung fortzusetzen. Bestehende Flächen gilt es so effizient wie möglich zu bewirtschaften und laufende Planungsprozesse so schnell wie möglich abzuschließen. Zudem ist die Vorhaltung von Flächenreserven unabdingbar, um auch zukünftig als attraktiver Standort bestehen zu können. Ergänzend sollten die Entwicklungen in einer jährlichen Flächenbilanz nach dem Beispiel des Logistik Reports der BIG dokumentiert werden.

Adressaten dieser Forderung sind die bremische Verwaltung und Politik sowie die Eigentümer der Flächen, die es zu entsprechendem Handeln aufzufordern gilt.



### **Schaffung wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen**

Der leistungsfähige Ausbau und die langfristige Bestandssicherung der Verkehrsinfrastruktur ist das Eine. Die Gestaltung optimaler Logistikprozesse bedarf darüber hinaus aber auch zukunftsweisender und vor allem wettbewerbsfähiger politisch administrativer Rahmenbedingungen.

Auf dieser Ebene gibt es eine Reihe von Aspekten, die den Logistikstandort Deutschland und mithin Bremen/Bremerhaven insoweit im Wettbewerb schlechter stellen, als dass hierzulande die notwendigen Entscheidungen auf die Dynamik der Entwicklung langsamer getroffen werden als andernorts und mithin Chancen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze vergeben werden. Die Folge ist, wie in der Vergangenheit zu beobachten, dass europäische Distributionszentren (bislang) vorrangig in den Niederlanden, Belgien oder Nordfrankreich bzw. seit einigen Jahren auch in Osteuropa angesiedelt wurden.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen sieht deshalb die Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen entsprechend zu harmonisieren bzw. zugunsten des Logistikstandortes Deutschland zu verändern. Das KLB unterstützt folglich die nachfolgend dargestellten Forderungen, die in dieser Form von Seiten der deutschen Logistikwirtschaft erhoben werden.

- ▷ Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren
- ▷ Ausnutzung von Harmonisierungsspielräumen
- ▷ Sicherung wettbewerbsfähiger Energieversorgung
- ▷ Deregulierung bei Umweltauflagen
- ▷ Entbürokratisierung

Konkretes Potenzial für eine Optimierung der Standortrahmenbedingungen besteht darin, die von Seiten der Europäischen Union vorgegebenen gesetzgeberischen Handlungsspielräume im Steuer- oder auch Baurecht auszunutzen. Insbesondere in Fällen, wo die Anwendung unterschiedlicher Verfahren zu Wettbewerbsnachteilen führt, ist Handlungsbedarf gegeben.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Besonders augenfällig ist in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Handhabung bei der Einfuhr-Umsatzsteuer. Während diese Steuer in Ländern wie den Niederlanden, Belgien oder auch osteuropäischen Standorten nicht schon zum Zeitpunkt der Wareneinfuhr zu entrichten ist, sondern lediglich im Rahmen der üblichen Umsatzsteuererklärung gegenüber dem Finanzamt erklärt werden muss, wird in Deutschland eine sofortige Zwischenfinanzierung durch den Logistik-Dienstleister erforderlich.

Die dadurch aufzubringenden Finanzierungszinsen erreichen bei den Unternehmen Größenordnungen von mehreren Tausend Euro im Monat und haben damit zur Folge, dass insbesondere hochwertige Waren vorrangig über Wettbewerbshäfen eingeführt und dort abgefertigt werden. Eine weitere Folge ist ein unnötig erhöhter LKW-Verkehr, da Verteilzentren und letztlich auch Ankunftshäfen auf diese Weise nach fiskalischen und nicht nach geographischen Kriterien gewählt werden.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen fordert deshalb den Abbau von fiskalischen Standortnachteilen durch eine entsprechende Anpassung der 6. Umsatzsteuer-Richtlinie. Adressat dieser Forderung ist das Bundesministerium für Finanzen. Als handelnde Akteure werden vorrangig die Handelskammer Bremen sowie die IHK Bremerhaven gesehen, die z.B. im Wege von Anschreiben an die zuständigen Stellen auf die bestehende Standortbenachteiligung hinweisen können.

Darüber hinaus gilt es, konsequent weitere Harmonisierungshemmnisse aufzudecken und die regional beeinflussbaren Steuern und Abgaben wettbewerbsfähig zu gestalten. Hierzu empfiehlt das KLB die Einrichtung spezifischer Arbeitsgruppen unter Führung der Wirtschaftsförderungsinstitutionen des Landes.



### **Erstellung eines Verkehrskonzeptes für den Überseehafen**

Wenngleich die Zuständigkeit für die überregionale Anbindung des Logistikstandortes Bremen/Bremerhaven wie beschrieben beim Bund liegt, gibt es aber auch am Standort selbst Möglichkeiten und Notwendigkeiten, auf die absehbare Verkehrszunahme zu reagieren. In besonderer Weise gilt dies dort, wo deutlich überproportionale Mengensteigerungen in Verbindung mit zusätzlichen Anforderungen erwartet werden, also im unmittelbaren Umfeld der maritimen Logistiknoten, den Häfen. An erster Stelle steht in diesem Zusammenhang das Logistikcluster des Überseehafens von Bremerhaven mit den angrenzenden Logistikflächen. Dort werden dank der Zukunftsinvestitionen in die Erweiterung der Hafeninfrastruktur in stetig steigender Menge vorrangig Automobile und Container umgeschlagen und immer mehr Logistikdienstleistungen erbracht.

Das Mengenwachstum, das dabei sehr viel dynamischer als ursprünglich angenommen verläuft, hat zur Folge, dass nun auch viel schneller als zunächst erwartet die Straßen- und Schieneninfrastruktur des Gebietes weiter zu entwickeln ist. Indizien hierfür sind die zunehmenden Staus der Container- und Automobil-Trucks an den Bahnübergängen, Gates und Zollabfertigungen, die bereits kurz nach Einführung des Slot-Systems feststellbare extrem hohe Auslastung der bremischen Hafenbahn, ansteigende Flächenbedarfe im Automobil- und Containerbereich, der zusätzliche Vorstaubedarf für schwere LKW sowie der Bedarf an Parkplätzen für die steigende Anzahl der Hafearbeiter.

Nach Einschätzung des Kompetenzzentrums Logistik Bremen bedarf es hierzu eines umfassenden Verkehrskonzeptes, das neben plausiblen Antworten auf das Mengenwachstum auf Straße und Schiene vor allem auch Wege aufzeigen muss, wie mittel- und langfristig auf neue Anforderungen in den Bereichen der Transportsicherheit (Scanning und Screening) oder der Transportsteuerung und -überwachung (Avisierung) reagiert werden kann. Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit verdient, ist die Bereitstellung ausreichender Parkkapazitäten im Hafenbereich bzw. dessen näherem Umfeld.

## Masterplan Logistik Land Bremen

Schon heute ist im Stadtgebiet Bremerhavens zu beobachten, dass LKW mangels ausreichender Parkraumkapazitäten über Nacht bzw. über das Wochenende in Wohngebieten abgestellt werden. Dies führt neben einer Verlängerung der Lenkzeiten auch zu unnötigen Parkplatzsuchverkehren und birgt letztlich eine erhöhte Unfallgefahr. Zusätzliche Parkflächen im Hafенbereich dienen darüber hinaus als Puffer für die an der Kapazitätsgrenze arbeitenden Terminals und können entlastende Wirkungen bei den knappen Stellflächen an der Autobahn A 27 entfalten.

Ergänzende Flächenbedarfe zeichnen sich auch durch den aufkommenden Druck zur Auslagerung von Lager- und Leercontainern aus den Terminals sowie neuen Anforderungen in der Transportsicherheit ab. So möchten beispielsweise die USA durchsetzen, dass in wenigen Jahren jeder Container mit dem Ziel USA zuvor im Abgangshafen strahlentechnisch untersucht wird. Wettbewerbsstandorte wie Rotterdam reagieren hierauf bereits durch die Einrichtung separater Scanning-Bereiche und zusätzlicher Fahrspuren, so dass es ebenso vor Ort entsprechende Optionen zu erarbeiten gilt. Eine Frage wird zudem die künftige Gestaltung des zollrechtlichen Status des Gebietes sein. So ist im Zuge der abnehmenden Vorteile des Freihafenstatus und einer Tendenz zur Aufhebung desselben in Hamburg darüber nachzudenken, wie hier in Zukunft vorgegangen werden soll. Des Weiteren ist mit dem Konzept operativen Problemen wie im Falle der in Spitzenzeiten bestehenden Stausituationen vor den Terminals wirksam zu begegnen.

Als Akteure sieht das Kompetenzzentrum Logistik Bremen u.a. das Hafenmanagement, die Hafенbetreiber, die Zollverwaltung sowie die BIS Bremerhaven an. Das KLB empfiehlt, nach einer umfassenden Grundlagenuntersuchung alle das Areal betreffenden bzw. berührenden Planungsinstitutionen und Unternehmen im Rahmen eines runden Tisches zusammen zu bringen und das Verkehrskonzept im engen Dialog zwischen allen Beteiligten bzw. Betroffenen zu erstellen.

Mögliche verkehrslenkende bzw. -steuernde Maßnahmen, wie sie von Seiten der Kommunal- und Landespolitik angestrebt werden könnten, sollten nach Einschätzung des KLB stets in ihrer Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems bewertet werden





### **Monitoring des Logistikstandortes Bremen**

Da die Logistik bislang und auf absehbare Zeit einem kontinuierlichen und vor allem rasanten Wandel unterliegt, regt das Kompetenzzentrum Logistik Bremen an, für diesen Wirtschaftsbereich ein kontinuierliches Monitoring zu etablieren.

Zwar liegen mit dem seit wenigen Jahren erscheinenden Logistik Report der BIG einige regelmäßige Informationen vor und auch eine steigende Anzahl von Untersuchungen, Broschüren oder Erhebungen, wie beispielsweise die durch das KLB initiierte umfangreiche Bestandsaufnahme (vgl. Abschnitt zur Binnenwahrnehmung des Standortes) oder eine derzeit in Bearbeitung befindliche gemeinsame Studie des BAW Instituts für Wirtschaftsforschung sowie des Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik liefern spezifische Informationen zum Logistikstandort Bremen/Bremerhaven aber dennoch ergibt sich aus all dem kein vollständiges und dauerhaft aktuelles Bild.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen möchte deshalb ein Logistik-Monitoring-System einführen, das es ermöglicht, jederzeit die wichtigsten Statusinformationen zum Standort abzurufen und außerdem Auskunft über die Beschäftigungsentwicklung, Trends sowie spezifische Wachstums- und Entwicklungspotenziale des Sektors liefern kann. Das Logistik-Monitoring-System könnte so praktisch zu einer kontinuierlichen Kontrolle und Fortschreibung des eingeleiteten Masterplanungsprozesses beitragen.

Die Etablierung des bremischen Logistik-Monitoring-Systems sollte in einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung der Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie der Verwaltung geplant werden, wobei dem KLB die Rolle des Initiators zukommen kann. Es sollte angestrebt werden, die aktuellen Statusinformationen zum Logistikstandort in das Internet-Logistik-Portal aufzunehmen, um so die bestehenden Angebote sichtbar werden zu lassen. Ein Mal pro Jahr könnte zudem auf der Basis des Logistik-Monitoring-Systems im Wege einer Pressekonferenz Rechenschaft zur Entwicklung des Logistikstandortes abgelegt werden.

### **Ausbau von Sicherheitsstandards**

Güterverkehr und Logistik bilden die Schlagader der globalen Wirtschaft und sind damit ein Schlüsselbereich der weltweiten Terrorismusprävention. Vor diesem Hintergrund werden beständig neue Sicherheitsmaßnahmen gefordert sowie immer neue Programme und Verordnungen diskutiert und eingeführt. Die Diskussion selbst orientiert sich dabei oft am technisch Möglichen und weniger am unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit Notwendigen, so dass ganz pragmatisch von einer weiteren Verschärfung der Standards ausgegangen werden muss.

Bremen und Bremerhaven sind deshalb nicht zuletzt aufgrund ihrer herausgehobenen Position für den Außenhandel mit den USA gut beraten, offensiv das Thema der Transportsicherheit aufzugreifen und an der Erarbeitung einer Sicherheitsstrategie für die Güterverkehrs- und Logistikwirtschaft mitzuwirken.

Hierzu empfiehlt das Kompetenzzentrum Logistik Bremen eine Konzentration der interdisziplinären Forschungskompetenzen in der Wissenschaft und in den bremischen Unternehmen. Das Ziel sollte darin liegen, in Bremen neuartige Überwachungs- und Alarmsysteme zu entwickeln und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit zur Erhöhung der Hafen- und Transportsicherheit zu erproben. Letztlich, so die Überzeugung des KLB, ist es effektiver, die vor Ort gebündelten Kompetenzen zur Gestaltung von Sicherheitsstandards einzusetzen als nur für die Implementierung von durch Dritten entwickelten Lösungen zu nutzen.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen regt an, die bremischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Rahmen einer Landesinitiative zu stärken und entsprechende Kooperationen bei der Einwerbung nationaler wie europäischer Fördermittel aktiv zu unterstützen. Projekte wie „MaPS – Main Port Security“, für das z.B. im Rahmen des 7. Rahmenforschungsprogramm (2007–2013) eine Förderung bei der Europäischen Union beantragt worden war und viele andere könnten dann zum wechselseitigen Nutzen des Logistikstandortes und der hiesigen Forschungslandschaft forciert werden.



### **Förderung nachhaltiger Mobilität**

Ein weiteres Einsatzfeld für die bremischen Logistik-Forschungskapazitäten besteht in der auf Bundesebene angestrebten Förderung einer Umweltzer-tifizierung der Logistikkette sowie durch die im EU Aktionsplan zur Güter-verkehrslogistik vorgeschlagene Einrichtung „grüner“ Verkehrskorridore. Dabei soll es im Kern darum gehen, ökologische und ökonomische Belan-ge optimal miteinander zu verzahnen. Unternehmen sollen Anreize geboten werden, um verstärkt technische Innovationen und Prozessoptimierungen zum Einsatz zubringen, wodurch diese einerseits eine höhere Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit erreichen, andererseits aber auch Umweltbe-lange deutlich stärker als zuvor berücksichtigen.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen regt an, die Gedanken zur Förde-rung einer nachhaltigen Mobilität aufzugreifen und die bremische Logistik-forschung konsequent am Nachhaltigkeitsgedanken auszurichten, um so, ähnlich wie bei der Entwicklung der Sicherheitsstandards, auch im Seg-ment des Klimaschutzes eine Vorreiterrolle anzustreben. Nach Einschät-zung des Kompetenzzentrums Logistik Bremen sollten die hiesigen Hoch-schulen, Unternehmen und Forschungseinrichtungen generell vermehrt Themen aus dem Bereich der nachhaltigen Verkehrsgestaltung aufgreifen, um so die breite politische und gesellschaftliche Debatte zu den Auswir-kungen von Mobilität und Logistik auf die Umwelt zu fundieren.

Entsprechende Ansätze hierzu bietet der EU Aktionsplan zur Güterver-kehrslogistik, in dem folgende Aspekte als besonders umweltfreundlich dargestellt worden sind:

- ⇒ *Emissionsreduktion und Verbesserung der Ladefaktoren durch effiziente Wegeföhrung*
- ⇒ *Verbesserung der Vorhersagbarkeit von Lieferungen durch elektronische Überwachung von Güterbewegungen*
- ⇒ *Steigerung der Interoperabilität unterschiedlicher Verkehrsträ-ger durch Nutzung multimodaler Ladeeinheiten*
- ⇒ *Kostensenkung des multimodalen Verkehrs durch Vereinfachung von Verfahrensabläufen und Rechtsvorschriften*

## Masterplan Logistik Land Bremen

In Bremen und Bremerhaven könnten somit unter Einwerbung nationaler und europäischer Fördermittel Konzepte zu umweltfreundlichen, innovativen Ladeeinheiten, fortgeschrittenen intelligenten Verkehrssystemen (IVS) oder besonders umweltverträglichen Hafenanlagen und Umschlaganlagen entwickelt und erprobt werden. Die entsprechenden Forschungsarbeiten sollten dabei eng mit den in der Maßnahme *„Weiterentwicklung Bremens als Logistik-Modellregion“* vorgeschlagenen korrespondieren.

Vor Ort könnten auch neue Konzepte zum Lärmschutz bzw. zur Lärmvermeidung entwickelt und konkrete Maßnahmen zur Reduzierung der Klima- und Schadstoffemissionen ausgearbeitet werden, wobei die Interdisziplinarität der bremischen Logistik-Forschungslandschaft voll zur Geltung kommen sollte. Dort, wo es bereits entsprechende Untersuchungen wie. z.B. zur Vermeidung unnötiger Transporte laufen, gilt es, diese der Fachwelt wie auch der breiten Öffentlichkeit darzustellen.

Mit dem Ziel einer effizienteren Nutzung der Straßeninfrastruktur sollten am Standort zudem verstärkt Verkehrsinformationsdaten genutzt werden. So ist es beispielsweise denkbar, die auf die bremischen Unternehmen oder auch die Häfen zulaufenden LKW über so genannte *„Truck-Appointment-Systeme“* anzumelden und in Abhängigkeit von der Verkehrsbelastung zu *„steuern“*. Im Falle von Verkehrsspitzen an den Hafen-Terminals oder den Laderampen der Unternehmen könnten dann entsprechende Informationen an die Fahrer zurückgemeldet werden, so dass diese langsamer fahren oder aber Pausen einplanen können. Als Nebeneffekt ließen sich die Lenk- und Ruhezeiten optimieren, was positive Auswirkungen auf die Effizienz der Transporte sowie die Verkehrssicherheit mit sich brächte.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen schlägt vor, die vereinzelt bereits begonnenen Forschungsarbeiten zu einer effizienteren Nutzung der Straßeninfrastruktur zu intensivieren und gegebenenfalls durch eine entsprechende Initiative zu untermauern. Zudem sollten am Standort zügig Untersuchungen zur so genannten *„24-Stunden-Logistik“* zur Flexibilisierung von Anliefer- und Abholzeitfenstern vorangetrieben werden, um dann im Verbund bremischer Unternehmen, des Zolls, der Polizei und weiteren Stellen eine bundesweite Beispielfunktion zu übernehmen.



### **Kooperation in der Region**

Bremen und Bremerhaven sind in ihrer logistischen Leistungsfähigkeit eingebettet in die beide Städte umgebende Nordwest-Region. Wechselseitige Beeinflussungen und Interdependenzen prägen zunehmend die Unternehmens- und Forschungslandschaft und in der Wahrnehmung von außen finden kleinräumige Standortdifferenzierungen und wettbewerbliche Strukturen kaum Beachtung. Im internationalen, maritimen Kontext wird die Küstenregion zwischen Ems und Elbe vielfach gar als ein zusammenhängender Wirtschaftsraum gesehen. Die politisch administrativen Grenzverläufe verlieren so Stück für Stück an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund war dem Kompetenzzentrum Logistik Bremen von Beginn an daran gelegen, die am Standort Bremen/Bremerhaven bestehenden Akteure mit der Vielzahl ihrer Aktivitäten im unternehmerischen wie wissenschaftlichen Bereich mit den Akteuren und Aktivitäten der Region zu verbinden. Ziel dieser Bestrebung ist eine stärkere Profilierung der Metropolregion Nordwest und hier insbesondere des Dreiecks Bremerhaven/Bremen/Wilhelmshaven zu einer integrierten Logistikregion.

Das Kompetenzzentrum Logistik Bremen wird deshalb den Fokus der aufgezeigten Aktivitäten regional erweitern. Dazu werden bereits begonnene Gespräche und Abstimmungen mit den regional tätigen Unternehmen, Verbänden und Institutionen wie z.B. im Rahmen der Metropolregion fortgeführt und verstetigt. Mittelfristig könnte zudem eine entsprechende Erweiterung des Internet-Logistik-Portals vorgenommen werden. Mit dem Ziel der Stärkung des Logistikclusters in der Metropolregion möchte das KLB des Weiteren dazu beitragen, zusätzliche Kooperationsformen zu initiieren sowie die Innovations-, Aus- und Weiterbildungskompetenzen zu festigen. Das KLB möchte daran mitwirken, gemeinsame Projekte aufzulegen sowie kooperative Veranstaltungen oder Veröffentlichungen zu organisieren. Mit Blick auf ein Zusammenwachsen der Region könnten zudem Messeauftritte und ähnliche Werbeaktivitäten partnerschaftlich organisiert werden, wie das Beispiel der Hafenmarketinggesellschaften Seaports of Niedersachsen und bremenports unter dem Motto „*Seaports of Germany*“ eindrucksvoll belegt.

### **Arbeitsgemeinschaft der Logistik-Initiativen**

Im Hinblick auf die nicht nur in Bremen sondern in ganz Deutschland bestehenden Wachstumsperspektiven der Logistikwirtschaft und die damit verbundenen Anforderungen an leistungsfähige Infrastrukturen sowie wettbewerbsfähige administrative Regelungen besteht der Bedarf an einer stärkeren Kooperation der logistischen Akteure und Impulsgeber in den unterschiedlichen Regionen des Landes.

Gemeinsam mit dem Cluster Logistik Bayern, dem LogistikNetz Berlin-Brandenburg, der Logistik-Initiative Hamburg, dem Logistikportal Niedersachsen sowie der Initiative Logistik Rhein Main hat das Kompetenzzentrum Logistik Bremen deshalb als ersten Schritt eine Arbeitsgemeinschaft der Logistik-Initiativen gebildet.

Das Ziel dieser Arbeitsgemeinschaft besteht darin, sich im Interesse des Logistikstandortes Deutschland in übergeordnete Planungsprozesse, wie zuletzt beim Masterplan Güterverkehr und Logistik, einzubringen und die Umsetzung von als notwendig erkannten Maßnahmen im Rahmen der Möglichkeiten zu unterstützen und zu beschleunigen.

Dazu gilt es, den Wirtschaftsbereich der Logistik öffentlichkeitswirksam herauszustellen, um so den Zusammenhang zwischen erfolgreicher Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung einerseits und notwendigen Logistikdienstleistungen andererseits bewusster zu machen. Außerdem soll die seitens der Bundesregierung geplante offensivere Vermarktung des Logistikstandortes Deutschland auf nationaler und internationaler Ebene unterstützt werden.

Ein weiteres Themenfeld ist die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Praxis, die im Ergebnis zur Gestaltung schnellerer, effizienterer, intelligenter und sichererer Logistikprozesse beitragen kann, womit Deutschland insgesamt einen Wettbewerbsvorteil gewänne. Im Weiteren gilt es, diesen kooperativen Ansatz zum Beispiel durch die Aufnahme zusätzlicher Mitglieder in die Arbeitsgemeinschaft sowie das aktive Aufgreifen und Transportieren gemeinsamer Themen zu verstetigen.



## 4 Logistik Agenda Bremen/Bremerhaven

Gemäß den Vorstellungen der Träger des KLB Vereins bildet der vorliegende Masterplan die Agenda für die Arbeit des Kompetenzzentrums Logistik Bremen in den Jahren bis 2010 und stellt die Weichen für die Fortsetzung dieser Tätigkeiten bis etwa 2015. Es wird in diesem Zeitraum darauf ankommen, die nachfolgend zusammengefassten Themen Schritt für Schritt umzusetzen.

▷	Klares Bekenntnis zur Logistik
▷	Fokussierung des bremischen Logistik-Marketings
▷	Weiterentwicklung Bremens als Logistik-Modellregion
▷	Verstärkte Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft
▷	Ausbau der Aus- und Weiterbildungsexzellenz
▷	Schaffung von Transparenz beim Logistik-Consulting
▷	Zukunftsorientierte Flächenentwicklung
▷	Schaffung wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen
▷	Erstellung eines Verkehrskonzeptes für den Überseehafen
▷	Monitoring des Logistikstandortes Bremen
▷	Ausbau der Sicherheitsstandards
▷	Förderung nachhaltiger Mobilität
▷	Kooperation in der Region
▷	Arbeitsgemeinschaft der Logistik-Initiativen

Um diese Agenda ziel- und lösungsorientiert voranzutreiben, den Netzwerkgedanken weiter zu vertiefen sowie die Außenwahrnehmung des Logistikstandortes zu steigern, wird das Kompetenzzentrum Logistik Bremen eine professionelle Umsetzungsorganisation einrichten. Begleitet werden diese Aktivitäten von beratenden Fachbeiräten zu den Themenbereichen „Kooperation“, „Innovation“, „Kommunikation“ und „Rahmenbedingung“.

### **Anhang**

Kompetenzzentrum Logistik Bremen e. V.

- ↳ Erreichbarkeit
- ↳ Mitarbeiter
- ↳ Geschäftsführender Vorstand
- ↳ Gründungsmitglieder des KLB e. V.
- ↳ Mitglieder des Beirates

Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### **Impressum**

Herausgeber: Kompetenzzentrum Logistik Bremen e. V.

Text: Iven Krämer





## **Kompetenzzentrum Logistik Bremen (KLB) e. V.**

### **Erreichbarkeit**

Industriestraße 34

28199 Bremen

Tel. +49 (0)421-5128-200

Fax +49 (0)421-5128-288

Web : <http://www.kompetenzzentrum-logistik-bremen.de>

<http://www.KLB-Bremen.de>

---

### **Mitarbeiter des KLB e. V.**

#### **Dr. Hanspeter Stabenau, Beauftragter**

Tel. +49-(0)421-5128-220

Fax +49-(0)421-5128-288

Mobil: 0170-27 22 035

E-Mail: [Stabenau@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de](mailto:Stabenau@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de)

#### **Sabine Dittrich, Koordination der Arbeitskreise, Projekte**

Tel. +49-(0)421-5128-279

Fax +49-(0)421-5128-288

Mobil: 0171-33 16 558

E-Mail: [Dittrich@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de](mailto:Dittrich@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de)

#### **Anke Tams, Assistenz, Sekretariat**

Tel. +49-(0)421-5128-200

Fax +49-(0)421-5128-288

E-Mail: [Tams@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de](mailto:Tams@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de)

#### **Iven Krämer, Mitwirkender und Autor des Masterplans Logistik Land Bremen**

Tel. +49-(0)471-30901-104

Fax +49-(0)471-30901-533

Mobil: 0171-76 57 132

E-Mail: [Iven.Kraemer@bremenports.de](mailto:Iven.Kraemer@bremenports.de)

---

### **Geschäftsführender Vorstand des KLB e. V.**

Frank Dreeke, Geschäftsführer, EKB Container Logistik GmbH & Co. KG

---

### **Gründungsmitglieder des KLB e. V.**

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Der Senator für Wirtschaft und Häfen       |
| 2 | Handelskammer Bremen                       |
| 3 | Industrie- und Handelskammer Bremerhaven   |
| 4 | KIESERLING Beteiligungsholding GmbH        |
| 5 | Bremer Investitions-Gesellschaft mbH (BIG) |
| 6 | BLG Logistics Group AG & Co. KG            |
| 7 | bremenports GmbH & Co. KG                  |
| 8 | Bremische Hafenvertretung e. V.            |



## Mitglieder des Beirats des KLB e. V.

1	<b>Senator Ralf Nagel</b> , Vorsitzender (Senator für Wirtschaft und Häfen)
2	<b>Dr. Matthias Fonger</b> , stellv. Vorsitzender (Hauptgeschäftsführer, Handelskammer Bremen)
3	<b>Jürgen Adelmann</b> (Geschäftsführer, BIS Bremerhaven)
4	<b>Detthold Aden</b> (Vorsitzender des Vorstandes, BLG Logistics Group)
5	<b>Prof. Dr. Carsten Dorn</b> (Dekan Fachbereich 2, Hochschule Bremerhaven)
6	<b>Frank Dreeke</b> (Geschäftsführender Gesellschafter, EKB Container Logistik GmbH & Co. KG)
7	<b>Karl Engelhard</b> (Generalbevollmächtigter, Hellmann Worldwide Logistics)
8	<b>Prof. Dr. Hans-Dietrich Haasis</b> (Direktor Logistische Systeme, Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik [ISL])
9	<b>Thomas Herwig</b> (Vorsitzender der Geschäftsführung, Röhlig & Co.)
10	<b>Jürgen Holtermann</b> (Geschäftsführer, bremenports)
11	<b>Dr. Konrad Hösel</b> (Persönlich haftender Gesellschafter, Hösel-Siemer KGaA)
12	<b>Ulrich Keller</b> (Vorsitzender der Geschäftsführung, BIG Bremen)
13	<b>Dr. Andreas Mansch</b> (Logistik Consultant)
14	<b>Kai Middendorf</b> (Geschäftsführer, Tchibo Logistik GmbH)
15	<b>Christian Panzik</b> (Centerleiter Werkslogistik, Daimler AG)
16	<b>Dr. Dirk Plump</b> (geschäftsführender Gesellschafter, W. Tiemann GmbH & Co. KG)
17	<b>Michael Poppinga</b> (Referatsleiter, Koordinierung Politische Gremien, Senator für Wirtschaft und Häfen)
18	<b>Klaus Platz</b> (Mitglied des Vorstandes, Bremische Hafenvertretung e.V.)
19	<b>Wilhelm Prott</b> (Geschäftsführender Gesellschafter, Neutrales Transport Kontor GmbH)
20	<b>Simon Reimer</b> (Geschäftsführender Gesellschafter, BWG Reimer GmbH & Co. KG)
21	<b>Jens Wollesen</b> (Geschäftsführer, Stute-Verkehrs GmbH)

## Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### Arbeitskreis I „Logistik-Marketing“

#### **Erika Becker** (Sprecherin)

Abteilungsleiterin Unternehmensservice, Vertrieb und Marketing  
Bremer Investitions-Gesellschaft mbH  
Kontorhaus am Markt, Langenstr. 2-4, 28195 Bremen

#### **Nils Schnorrenberger** (Stellvertreter)

Geschäftsbereichsleiter Wirtschafts- u. Technologieförderung/Gewerbeimmobilien  
Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH  
Am Alten Hafen 118, 27568 Bremerhaven

---

#### **Herbert Hagedorn**

Teamleiter Werkplanung/Werkinfrastruktur  
Daimler AG / Mercedes-Benz Werk Bremen  
Mercedesstraße 1, 28309 Bremen

#### **Kai Hasenpusch**

Vertriebsleitung Deutschland  
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG  
Ludwig-Erhard-Str. 7, 28197 Bremen

#### **Thomas Landwehr**

Projektleiter, Abteilung: Logistische Systeme  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik Bremen (ISL)  
Universitätsallee GM 1/Block A, 28359 Bremen

#### **Dr. Werner Maywald**

Geschäftsführer Interessengemeinschaft mittelständischer Unternehmen in den  
stadtbremischen Häfen (ISH)  
Hartwigstr. 35, 28213 Bremen

#### **Norbert Naumenko**

Konzernbeauftragter BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1, 28309 Bremen

#### **Dr. Stefan Offenhäuser**

Public Relations Handelskammer Bremen  
- Haus Schütting -, Am Markt 13, 28195 Bremen

#### **Michael Poppinga**

Referatsleiter Koordinierung/Politische Gremien  
Der Senator für Wirtschaft und Häfen  
Zweite Schlachtpforte 3, 28195 Bremen

#### **Prof. Dr. Heike Simmet**

Studiengang Betriebswirtschaftlehre  
Hochschule Bremerhaven  
An der Karlstadt 8, 27568 Bremerhaven

#### **Michael Skiba**

Marketing + Öffentlichkeitsarbeit bremenports GmbH & Co. KG  
Hafenstr. 49, 28217 Bremen

#### **Dr. Klaus Sondergeld**

Geschäftsführer Bremer Marketing Gesellschaft  
Tiefer 2, 28195 Bremen



## Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### Arbeitskreis II „Logistische Systeme“

#### **Dr. Hanspeter Stabenau** (Sprecher)

Beauftragter  
Kompetenzzentrum Logistik Bremen e. V.  
Industriestr. 34, 28199 Bremen

#### **Robert Völkl** (Stellvertreter)

Geschäftsführer  
Verein Bremer Spediteure e.V.  
World Trade Center (4.112)  
Birkenstr. 15, 28195 Bremen

---

#### **Jennifer Ahrendt**

Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG  
Ludwig-Erhard-Str. 7, 28197 Bremen

#### **Jörg Albertzard**

Handelskammer Bremen  
- Haus Schütting -, Am Markt 13, 28195 Bremen

#### **Klaus Bartels**

Hafenentwicklungsplanung  
bremenports GmbH & Co. KG  
Am Strom 2, 27568 Bremerhaven

#### **Jürgen Busch**

Beauftragter des Stiftungsrates  
Kieserling Stiftung  
Industriestr. 34, 28199 Bremen

#### **Jörg Colberg**

Prokurist, General Manager Finance  
North Sea Terminal Bremerhaven GmbH & Co.  
Senator-Borttscheller-Str. 6, 27568 Bremerhaven

#### **Stefan Gerber**

Leiter Operations Nordwest  
Tchibo Logistik GmbH  
Obernstr. 2–12, 28195 Bremen

#### **Herbert Hagedorn**

Teamleiter Werkplanung/Werkinfrastruktur  
Daimler AG / Mercedes-Benz Werk Bremen  
Mercedesstraße 1, 28309 Bremen

#### **Stefan Henke**

Hafenentwicklung und Strategie  
bremenports GmbH & Co. KG  
Am Strom 2, 27568 Bremerhaven

#### **Thomas Hess**

Geschäftsleitung Bremen  
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG  
Ludwig-Erhard-Str. 7, 28197 Bremen

## Masterplan Logistik Land Bremen

### **Christoph Holtkemper**

Geschäftsführer  
ROLAND Umschlagsgesellschaft  
Ludwig-Erhard-Str. 15, 28197 Bremen

### **Dieter Kanning**

Geschäftsführer  
Friedrich Tiemann Holding GmbH & Co. KG  
Südweststraße 33, 28237 Bremen

### **Iven Krämer**

Assistent der Geschäftsleitung  
bremenports GmbH & Co. KG  
Am Strom 2, 27568 Bremerhaven

### **Thomas Landwehr**

Projektleiter, Abteilung: Logistische Systeme  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik Bremen (ISL)  
Universitätsallee GM 1/Block A, 28359 Bremen

### **Jörg Lattner**

Referatsleiter  
Hafenwirtschaftliche Angelegenheiten  
Senator für Wirtschaft und Häfen  
Zweite Schlachtpforte 3, 28195 Bremen

### **Dr. Werner Maywald**

Geschäftsführer  
Interessengemeinschaft mittelständischer Unternehmen  
in den stadtbremischen Häfen (ISH)  
Hartwigstr. 35, 28213 Bremen

### **Arne Müller**

Assistent der Geschäftsführung  
Stute Verkehrs-GmbH  
Hans-Böckler-Str. 48, 28217 Bremen

### **Norbert Naumenko**

Konzernbeauftragter  
BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1, 28309 Bremen

### **Michael Neumann**

purchasing manager  
Beluga Shipping GmbH  
Schlachte 22, 28195 Bremen

### **André Ocken**

mobile solution group GmbH  
Am Fallturm 1, 28359 Bremen

### **Thorsten Tendahl**

Bremer Investitions-Gesellschaft mbH  
- Kontorhaus am Markt -  
Langenstr. 2-4, 28195 Bremen

---



## Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### Arbeitskreis III „Logistik-Know-how“

#### **Prof. Dr. Hans-Dietrich Haasis** (Sprecher)

Direktor Logistische Systeme  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik  
Universitätsallee GW 1/Block A, 28359 Bremen

#### **Prof. Dr. Carsten Dorn** (Stellvertreter)

Dekan, Fachbereich 2  
Hochschule Bremerhaven  
An der Karlstadt 8, 27568 Bremerhaven

---

#### **Rolf Achnitz**

Leiter Seminare DAV  
Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie (DAV)  
Marktstr. 2, 28195 Bremen

#### **Holger Brätsch**

Koordination  
Ausbildungspartnerschaft Berufskraftfahrer  
Georg-Büchner-Str. 7, 27572 Bremerhaven

#### **Christoph de Beer**

Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH (BIBA)  
Hochschulring 20, 28359 Bremen

#### **Elfriede Dieke**

Projektleiterin Chance 50+  
bremer arbeit GmbH  
Langenstr. 38–42, 28195 Bremen

#### **Werner Eisenach**

Referent und Schulaufsicht  
Senator für Bildung und Wissenschaft  
Rembertiring 8–12, 28195 Bremen

#### **Markus Engler**

wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL)  
Universitätsallee GW 1/Block A, 28359 Bremen

#### **Dr. Michael Freitag**

Geschäftsführer SFB 637 „Selbststeuerung logistischer Prozesse“  
Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH  
Hochschulring 20, 28359 Bremen

#### **Rolf Glahn**

Personalleitung Bremen  
Hellmann Worlwide Logistics GmbH & Co. KG  
Ludwig-Erhard-Str. 7, 28197 Bremen

## Masterplan Logistik Land Bremen

### **Gisela Grzembke**

Referentin für Arbeitsmarktprogramme  
Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales  
Tivoli-Hochhaus, Bahnhofplatz 29, 28195 Bremen

### **Uwe Gundrum**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Technologiebeauftragten  
Technische Akademie Bremen  
Am Fallturm 1, 28359 Bremen

### **Prof. Dr. Otthein Herzog**

Sprecher  
Technologie-Zentrum Informatik  
Am Fallturm 1, 28359 Bremen

### **Prof. Dr. Dr. h.c. Bernhard Kramer**

Vice President and Dean  
Jacobs University Bremen eGmbH  
Campus Ring 1, 28759 Bremen

### **Wolf Lampe**

Forschung und Entwicklung  
BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1, 28309 Bremen

### **Thomas Landwehr**

Projektleiter, Abteilung: Logistische Systeme  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik Bremen (ISL)  
Universitätsallee GM 1/Block A, 28359 Bremen

### **Wolfgang Lorenz**

Der Senator für Wirtschaft und Häfen  
Zweite Schlachtpforte 3, 28195 Bremen

### **Norbert Naumenko**

Konzernbeauftragter  
BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1, 28309 Bremen

### **Gerd Neubauer**

Referent Technologie  
Handelskammer Bremen  
- Haus Schütting -, Am Markt 13, 28195 Bremen

### **Reimund Ott**

Vorstandsvorsitzender  
dbh Logistics AG  
Faulenstr. 31, 28195 Bremen

### **Dr. Ingrid Rügge**

Geschäftsführerin  
Log Dynamics  
Hochschulring 20, 28359 Bremen





**Dr. Volker Saß**

Der Senator für Wissenschaft und Forschung  
Katharinenstr. 12–14, 28195 Bremen

**Anette Schimmel**

Technologieförderung  
BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung  
Am Alten Hafen 118, 27568 Bremerhaven

**Gerlind Schütte**

Referat Technologie und Innovation  
Der Senator für Wirtschaft und Häfen  
Zweite Schlachtpforte 3, 28195 Bremen

**Gisela Schwellach**

Direktorin  
Der Senator für Finanzen  
Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

**Kay Sievert**

Leiter Tchibo Services  
Tchibo Logistik GmbH  
Oberstr. 2–12, 28195 Bremen

**Martina Tücking**

Personalleiterin  
Beluga Shipping GmbH  
Schlachte 22, 28195 Bremen

**Dieter Voss**

Bremer Investitions-Gesellschaft mbH  
- Kontorhaus am Markt -, Langenstr. 2–4, 28195 Bremen

**Clemens Wudel**

KMU Net Unternehmensberatung  
Stresemannstr. 46, 27570 Bremerhaven

## Mitwirkende in den Arbeitskreisen

### Arbeitskreis IV „Rahmenbedingungen“

**Dr. Andreas Otto** (Sprecher)

Leiter der Verkehrsabteilung  
Handelskammer Bremen  
Am Markt 13, 28195 Bremen

---

**Klaus Bartels**

Hafenentwicklungsplanung  
bremenports GmbH & Co. KG  
Am Strom 2, 27568 Bremerhaven

**Uwe Halle**

öffentliche Planung/Planungsrecht  
Daimler AG / Mercedes-Benz Werk Bremen  
Mercedesstr. 1, 28309 Bremen

**Kai Hasenpusch**

Vertriebsleitung Deutschland  
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG  
Ludwig-Erhard-Str. 17, 28197 Bremen

**Dr. Iotislav Kountchev**

Referat 52  
Senator für Bau, Umwelt und Verkehr  
Ansgaritorstr. 2, 28195 Bremen

**Thomas Landwehr**

Projektleiter, Abteilung: Logistische Systeme  
Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik Bremen (ISL)  
Universitätsallee GM 1/Block A, 28359 Bremen

**Dr. Nikolai Lutzky**

Geschäftsführender Direktor  
BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung GmbH  
Wilhelm-Herbst-Str. 5, 28359 Bremen

**Dr. Bernt Mester**

Handlungsbevollmächtigter Grundsatzaufgaben/Verkehrspolitik  
BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1 A, 28203 Bremen

**Norbert Naumenko**

Konzernbeauftragter  
BLG Logistics Group AG & Co. KG  
Präsident-Kennedy-Platz 1, 28309 Bremen

**Olaf Orb**

Referent  
Geschäftsbereich Standortpolitik  
Handelskammer Bremen  
Am Markt 13, 28195 Bremen



**Jörg Peters**

Referatsleiter  
Angelegenheiten Bremerhavens  
Senator für Wirtschaft und Häfen  
Zweite Schlachtpforte 3, 28195 Bremen

**Peter Prinz**

geschäftsführender Gesellschafter  
TERRATRANS Internationale Spedition  
Ludwig-Erhard-Str. 14, 28197 Bremen

**Torsten Tendahl**

Bremer Investitions-Gesellschaft mbH  
- Kontorhaus am Markt -  
Langenstr. 2-4, 28195 Bremen

Kompetenzzentrum  
Logistik *Bremen*



Kompetenzzentrum Logistik Bremen e. V. –  
Industriestraße 34  
28199 Bremen

[info@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de](mailto:info@kompetenzzentrum-logistik-bremen.de)