



# FACHKRÄFTEFOKUSSIERTER BRANCHENSTUDIE LOGISTIK

in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg  
Langfassung

THE GERMAN CAPITAL REGION  
excellence in mobility



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND, METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER STUDIE</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>DIE HAUPTSTADTREGION BERLIN-BRANDENBURG ALS LOGISTIKSTANDORT</b>	<b>9</b>
3.1	Regionale Abgrenzung	9
3.2	Logistische Angebotsfaktoren und Logistikfunktionen in der Hauptstadtregion	10
3.3	Die Hauptstadtregion im Konzert anderer deutscher Logistikregionen	14
3.4	Zwischenfazit	16
<b>4</b>	<b>DIE ARBEITS- UND FACHKRÄFTESITUATION IN DER LOGISTIKWIRTSCHAFT DER HAUPTSTADTREGION BERLIN-BRANDENBURG</b>	<b>18</b>
4.1	<b>Die Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion im Spiegel der Statistik</b>	<b>18</b>
4.1.1	Berechnung der Logistikbeschäftigung – das Schichtenmodell der Logistik der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS	18
4.1.2	Logistische Berufssegmente, Beschäftigungsvolumen, Beschäftigungsformen und räumliche Logistikscherpunkte	24
4.1.3	Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage in der Logistikwirtschaft	29
4.1.4	Die Ausbildungssituation in der Logistikwirtschaft	32
4.1.5	Zwischenfazit	33
4.2	<b>Die Sicht der Logistikbetriebe – Ergebnisse aus Betriebsbefragungen und Fallstudien</b>	<b>33</b>
4.2.1	Ausgewählte Befunde aus der Online-Befragung von Unternehmen der Logistikwirtschaft	33
4.2.2	Betriebsfallstudien – personalwirtschaftliche Herausforderungen und Best Practice Beispiele der betrieblichen Arbeits- und Fachkräftesicherung	45
4.2.3	Experteneinschätzungen zur Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion	52
4.2.4	Zwischenfazit	53
<b>5</b>	<b>DIE VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG DER LOGISTIKBESCHÄFTIGUNG IN DER HAUPTSTADTREGION BIS ZUM JAHR 2020</b>	<b>54</b>
5.1	Methodisches Vorgehen	54
5.2	Prognose der mittel- und langfristigen Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion	56
5.3	Zwischenfazit	56
<b>6</b>	<b>HANDLUNGSFELDER UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ARBEITS- UND FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER LOGISTIK</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>FAZIT</b>	<b>61</b>
	<b>Anhang</b>	
	Abbildungs- und Tabellenverweise	62–63
	Literatur- und Quellenverzeichnis	64
	Impressum	66



## EINLEITUNG

Die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg hat in den vergangenen Jahren eine eindrucksvolle Erfolgsgeschichte geschrieben. Hinsichtlich der vorhandenen Rahmenbedingungen und der Intensität der angesiedelten Logistik gehört die Hauptstadtregion zu den wichtigsten Logistikregionen in Deutschland. Mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 10,7 Mrd. Euro (2012)<sup>1</sup> sowie knapp 205.000 Erwerbstätigen (2012)<sup>2</sup> ist die Branche zu einem bestimmenden Faktor für Wachstum und Beschäftigung in der Hauptstadtregion geworden. Die Logistik profitiert vor allem von der großen logistischen Sogwirkung der Bundeshauptstadt und der leistungsfähigen intermodalen<sup>3</sup> Verkehrsinfrastruktur, aber selbstverständlich auch von den Seehafenhinterland- und Osteuropaverkehren.

Logistik ist dabei weitaus mehr, als ein erster Blick auf die logistischen Kernfunktionen Transport, Umschlag und Lagerung errahnen lässt. Vielmehr geht es bei der Logistikwirtschaft um die effiziente Koordination und Verteilung sämtlicher Güterströme und damit um die zentrale Voraussetzung für das Funktionieren moderner und hoch spezialisierter Volkswirtschaften. Vor diesem Hintergrund steht die Branche seit längerem im besonderen Fokus der Landespolitik von Brandenburg und Berlin und ist Teil des gemeinsamen Clusters Verkehr, Mobilität und Logistik. Die Deckung bestehender und mittelfristig entstehender Qualifikations- und Fachkräftebedarfe bildet eine wesentliche Voraussetzung, um die dynamischen Wachstums- und Beschäftigungschancen der Logistikwirtschaft auch zukünftig nutzen zu können. In diesem Zusammenhang sind die fortlaufende Einführung und Nutzung von technischen Innovationen innerhalb der Logistikbranche, etwa aus den Bereichen Telematik und Satellitennavigation, nicht zu unterschätzende Treiber für ständig steigende Qualifikationsanforderungen an das Logistikpersonal. Dies gilt sowohl für Arbeitskräfte in den logistischen Kernfunktionen als auch für hoch qualifizierte Fachkräfte im Bereich der Distribution von Gütern und Dienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH (LASA) und die ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH in enger Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie und dem Ministerium für Wirtschaft und Energie der Frage zugewandt, wie sich die Fachkräftesituation in der Logistikbranche aktuell darstellt und welche fachkräfterelevanten Veränderungen und Herausforderungen zukünftig in der Branche zu erwarten sind. Aufgrund der engen länderübergreifenden Verflechtung der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg und der Kooperation beider Länder innerhalb des Clusters Verkehr, Mobilität und Logistik wurde die fachkräftefokussierte Branchenstudie Logistik auf Seiten von Berlin durch die Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH unterstützt. Mit der Durchführung der Analyse wurde ein Konsortium, bestehend aus dem Fraunhofer-Institut, Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, in Nürnberg und dem PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung in Potsdam, beauftragt. Die Studie wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Untersucht werden zum einen der Umfang und die Struktur der logistikinduzierten Beschäftigung in der Hauptstadtregion. Zum anderen zielt die Studie auf die konkreten Bedarfe der Brandenburger und Berliner Logistikunternehmen sowie auf die Identifizierung erfolgreicher betrieblicher Ansätze zur Fachkräftesicherung ab. Gleichzeitig wird anhand konkreter Handlungsfelder der Frage nachgegangen, was die Logistikunternehmen und zentralen Branchenakteure leisten müssen, um die Erfolgsgeschichte der Logistikwirtschaft auch in den nächsten Jahren fortschreiben zu können.

Die Studie leistet damit einen wesentlichen Beitrag für die Bewertung der logistischen Potenziale der Hauptstadtregion unter besonderer Berücksichtigung des Standortfaktors „Fachkräfte“.

<sup>1</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>2</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); Das methodische Vorgehen der Studie unterscheidet sich von der Methodik des Clustermonitorings. Das Clustermonitoring, das unter Federführung der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung und dem Brandenburger Ministerium für Wirtschaft und Energie im Rahmen der Gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg (innoBB) erfolgt, verwendet auf Grundlage eines Clusterfilters nach Wirtschaftszweigen die Daten des Unternehmensregisters und der Bundesagentur für Arbeit. Aus diesen Gründen sind die Daten der beiden Studien nicht miteinander vergleichbar. Im Rahmen des Clustermonitorings wird für das Jahr 2012 im Gesamtcluster Verkehr, Mobilität und Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg eine Beschäftigung von 190.901 (SvB und aGeB) ausgewiesen.

<sup>3</sup> Kombination verschiedener Verkehrsträger (Straße, Schiene, Wasser, Luft)

## UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND, METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER STUDIE

### Untersuchungsgegenstand

Gemessen an Umsatz und Beschäftigung nimmt die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion eine bedeutsame Rolle ein. Darüber hinaus haben sich Brandenburg und Berlin fest in der Spitzengruppe der deutschen Logistikregionen etabliert.<sup>4</sup> Diese guten Entwicklungsperspektiven kontrastieren mit der – vergleichsweise zu anderen strukturell bedeutsamen Wirtschaftsbereichen – geringen Sichtbarkeit der Logistik, welche letztlich aus deren Querschnittscharakter sowie der branchenübergreifenden Präsenz von logistischen Prozessen resultiert.<sup>5</sup>

Die Deckung bestehender und mittelfristig entstehender Qualifikations- und Fachkräftebedarfe bildet eine wesentliche Voraussetzung, um die dynamischen Wachstums- und Beschäftigungschancen der Logistikwirtschaft auch zukünftig nutzen zu können. Dies gilt sowohl für Arbeitskräfte in den logistischen Kernfunktionen als auch für hoch qualifizierte Fachkräfte im Bereich der Distribution von Gütern und Dienstleistungen. Mit Blick auf den demographischen Wandel ist die Verringerung und Alterung des Arbeitskräftepotenzials vorprogrammiert. Ferner ist als Folge des demografischen Trends von einer zunehmenden Konkurrenz von Regionen, Standorten, Branchen und Unternehmen um Arbeits- bzw. Fachkräfte auszugehen. Mit dem Ziel die Hauptstadtregion als Logistikstandort weiter zu stärken, stellt sich für die Arbeits- und Wirtschaftspolitik der Länder Brandenburg und Berlin die Frage, wie sich die Logistikwirtschaft unter den Rahmenbedingungen eines zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte aktuell und künftig positioniert. Um diese Frage beantworten zu können, bedarf es einer Untersuchung, die im Ergebnis ein fundiertes sowie quantitativ und qualitativ abgesichertes Bild zur Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion zeichnet. Im besonderen Fokus der hier vorliegenden fachkräftefokussierten Branchenstudie stehen folgende Fragestellungen:

- Wie lässt sich die Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft fachlich zutreffend und statistisch erfassbar abgrenzen?
- Welche Besonderheiten zeichnen die Hauptstadtregion als Logistikstandort aus?
- Wie ist die Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion in der Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte aufgestellt?
- Auf welche Erfolgsbeispiele können Logistikunternehmen sowie andere Akteure in der Hauptstadtregion bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung verweisen?
- Wie gestalten sich mittelfristig die Arbeits- und Fachkräftebedarfe sowie die entsprechenden Angebote in bzw. für die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion?
- Welche arbeits-, bildungs- sowie wirtschaftspolitischen Gestaltungsoptionen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung gibt es? Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für welche Akteure ableiten?

### Methodisches Vorgehen

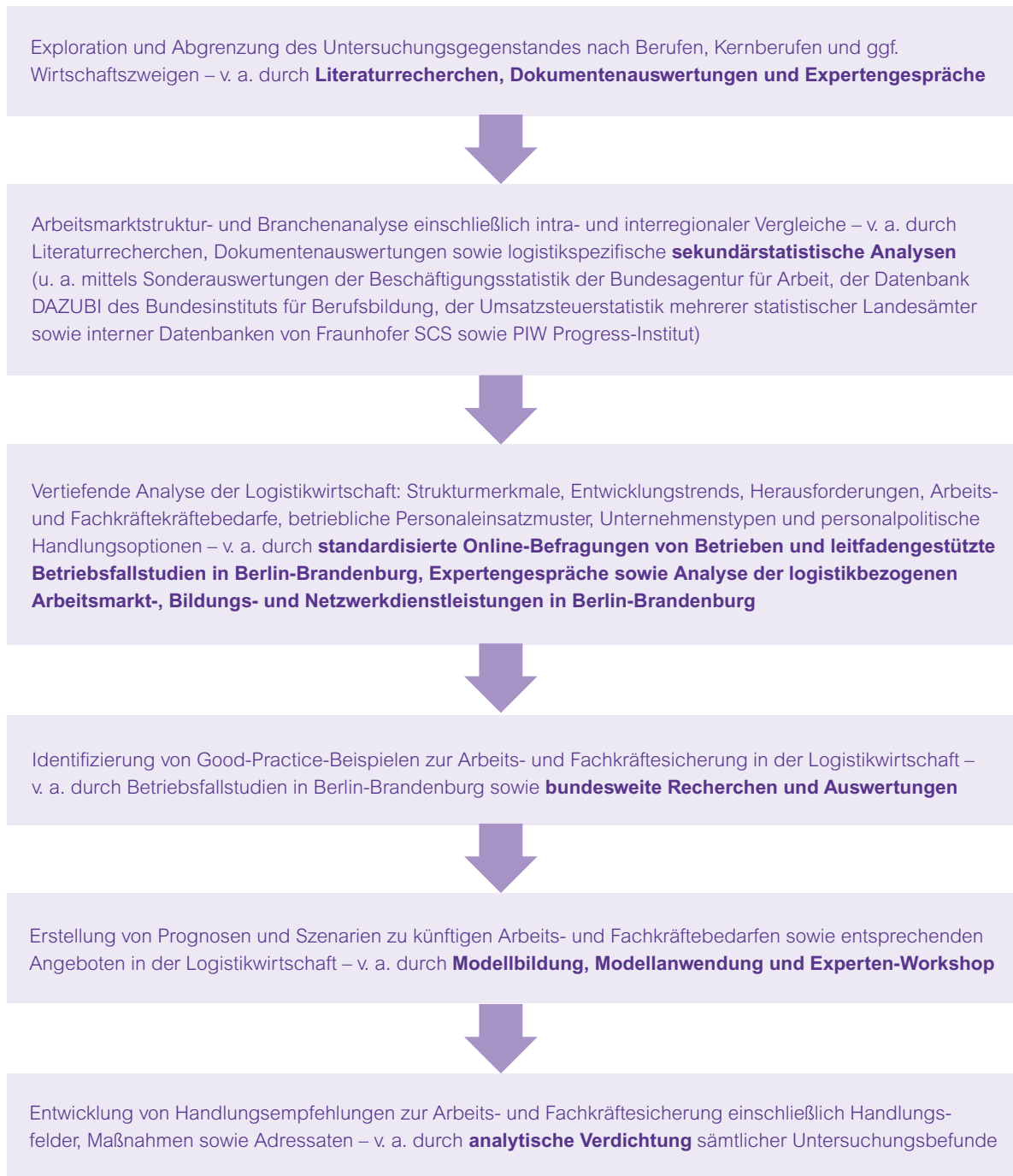
Zur Beantwortung der skizzierten forschungsleitenden Fragestellungen ist ein Mix aus quantitativen und qualitativen Untersuchungsmethoden notwendig (siehe Abbildung 1). Im besonderen Fokus stehen die sekundärstatistische Analyse der Logistikbeschäftigung auf Basis des Schichtenmodells der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS<sup>6</sup>, eine breit angelegte Befragung von Logistikbetrieben in Brandenburg und Berlin sowie Betriebsfallstudien und Expertengespräche.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Das Güterverkehrszentrum (GVZ) Berlin-Süd in Großbeeren ist von der Deutschen GVZ-Gesellschaft mbH (DGG) im Jahr 2012 erneut als Nummer 3 unter allen deutschen GVZ ausgezeichnet worden (Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten (2013)).

<sup>5</sup> Nach Informationen des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes (DSL) werden logistische Dienstleistungen zu 49% von „reinen“ Logistikdienstleistern und zu 51% von Industrie und Handel in Eigenleistung erbracht (DSL (2010)). Hierzu auch Kille/Schwemmer (2012).

<sup>6</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014)

<sup>7</sup> In diesem Kontext soll die Unterstützung der Studie durch eine Vielzahl von Unternehmen der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion hervorgehoben werden – 170 Unternehmen beteiligten sich an der Online-Befragung, 35 engagierten sich im Rahmen von persönlichen Gesprächen zu den Betriebsfallstudien, weitere stellten sich für Expertengespräche bzw. Workshops zur Verfügung. Allen diesen Unterstützerinnen und Unterstützern sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.



**Abbildung 1:** Arbeitsschritte und Methoden zur Bearbeitung der fachkräftefokussierten Studie Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

## Aufbau der Studie

Die fachkräftefokussierte Branchenstudie Logistik setzt sich aus vier zentralen Bausteinen zusammen:

Zunächst erfolgt in *Abschnitt 3* eine Einschätzung der Hauptstadtregion als Logistikstandort. Im Mittelpunkt dieser Standortanalyse stehen die regionale und bundesweite Abgrenzung der Untersuchungsregion sowie die Bewertung von logistischen Treibern und Angebotsfaktoren. Darüber hinaus erfolgt eine Beurteilung, inwiefern sich die Hauptstadtregion für verschiedene Logistikfunktionen eignet.

Der darauffolgende *Abschnitt 4* gibt einen Überblick über die Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion und stellt den Kern der vorliegenden Untersuchung dar. Neben der Quantifizierung der Logistikbeschäftigung auf Basis des Schichtenmodells von Fraunhofer sowie ergänzender sekundärstatistischer Analysen zur Arbeitskräftenachfrage und dem ungenutzten Arbeits-

kräfteangebot steht in diesem Kapitel vor allem die Sicht der Betriebe im Zentrum der Betrachtung. Neben ausgewählten Befunden aus der durchgeführten Online-Unternehmensbefragung werden zudem Ergebnisse aus den Betriebsfallstudien vorgestellt.

Daran anschließend erfolgt in *Abschnitt 5* die Prognose der voraussichtlichen Entwicklung der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion bis 2020. Durch die Zusammenführung der Befunde aus den sekundärstatistischen Analysen und den Unternehmensbefragungen sowie den Einschätzungen von Experten/Expertinnen werden mit Hilfe eines Prognosemodells Szenarien für die künftige Entwicklung der Logistikbeschäftigung entwickelt.

Im abschließenden *Abschnitt 6* werden aus den quantitativen und qualitativen Ergebnissen Handlungsfelder, -empfehlungen und konkrete Maßnahmen für eine gezielte Arbeits- und Fachkräftesicherung in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion abgeleitet.



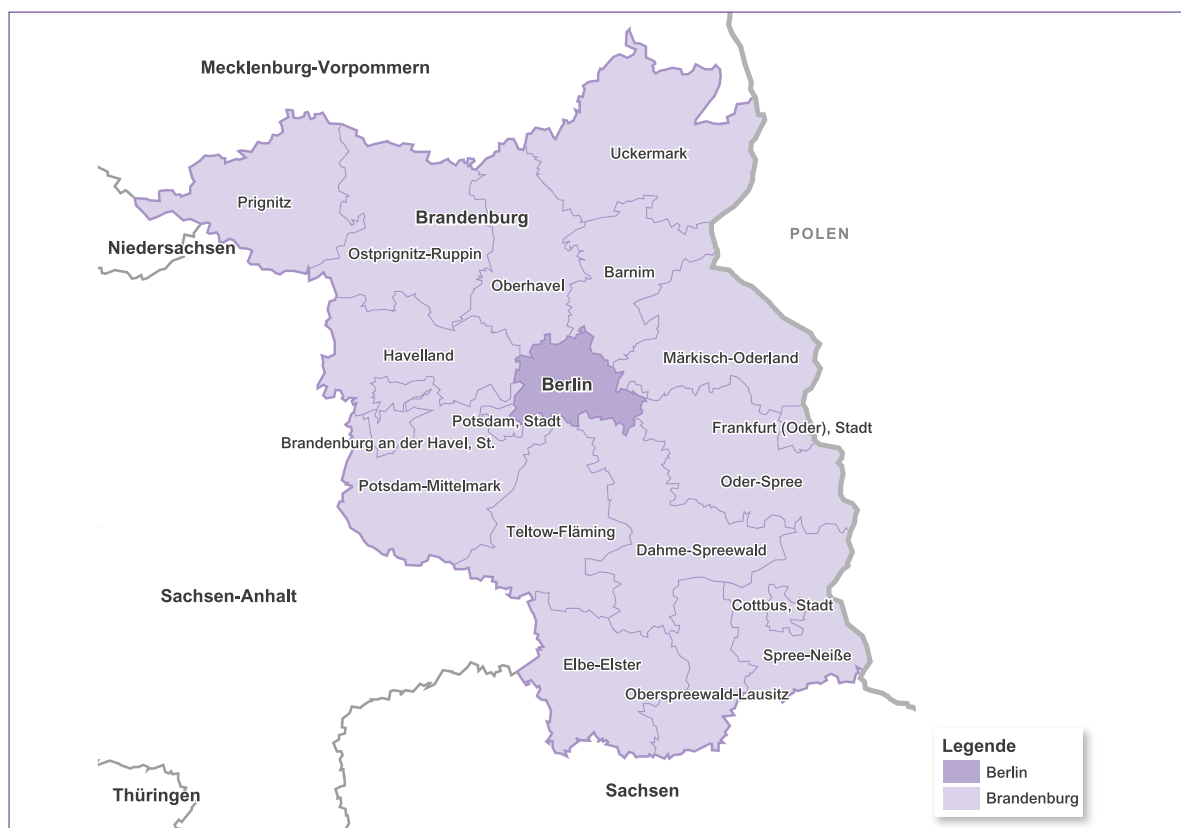
## DIE HAUPTSTADTREGION BERLIN-BRANDENBURG ALS LOGISTIKSTANDORT

In diesem Kapitel wird zunächst ein kompakter Überblick über die Hauptstadtregion als Logistikstandort gegeben. Neben der regionalen Abgrenzung stehen die logistischen Angebotsfaktoren und die Einordnung der Hauptstadtregion im Konzert anderer deutscher Logistikregionen im besonderen Fokus. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, für welche verschiedenen Logistikfunktionen sich die Hauptstadtregion eignet. Die logistikspezifische Standortbewertung dient als Hintergrundinformation und dem besseren Verständnis für die anschließende Analyse der Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft.

### 3.1 Regionale Abgrenzung

Die Branchenstudie Logistik wurde als länderübergreifende Untersuchung konzipiert, ausgeschrieben und umgesetzt. Sie nimmt die Bundesländer Brandenburg und Berlin in ihrer Gesamtheit in den Blick. Vor dem Hintergrund der engen Verflechtung der Länder Berlin und Brandenburg und insbesondere im Hinblick auf die zentralen Logistikfunktionen innerhalb der Hauptstadtregion ist bei der Analyse der

Logistikwirtschaft eine für Berlin und Brandenburg getrennte Untersuchung wenig sinnvoll.<sup>8</sup> Dennoch werden neben der Gesamtschau auch bundesland- und kreisspezifische<sup>9</sup> Befunde präsentiert. Die räumliche Differenzierung der Untersuchungsergebnisse ist teilweise notwendig, da sich die Logistikwirtschaft aufgrund von besonderen regionalen Standortmerkmalen innerhalb der Untersuchungsregion unterschiedlich entwickelt.



**Abbildung 2:** Die Untersuchungsregion Brandenburg und Berlin (Hauptstadtregion)

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>8</sup> Die Studie folgt damit dem Ansatz der Gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg (innoBB) (Senat von Berlin/Regierung des Landes Brandenburg (2011)).

<sup>9</sup> Kreisspezifische Ergebnisse werden nur für das Bundesland Brandenburg vorgestellt.

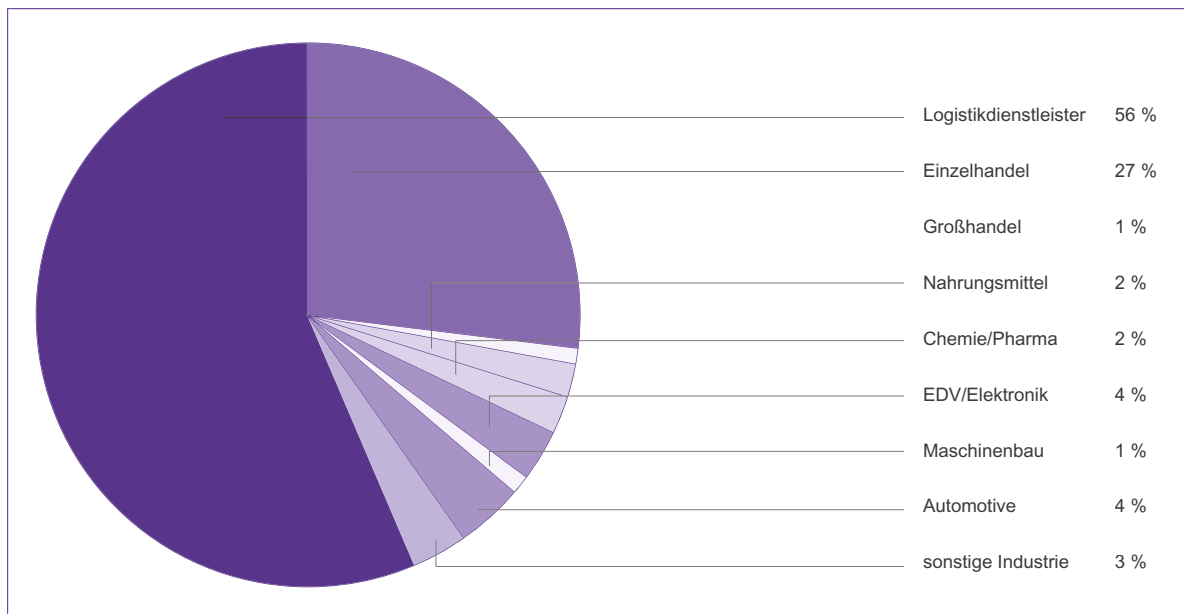
### 3.2 Logistische Angebotsfaktoren und Logistikfunktionen in der Hauptstadtregion

#### Ballungsraum

Zum Stichtag 31.12.2012 verzeichnet die Hauptstadtregion 5.824.735 Einwohner. Davon leben 3.375.222<sup>10</sup> Menschen in der Bundeshauptstadt Berlin und 2.449.511<sup>11</sup> in Brandenburg. Im gesamtdeutschen Kontext bedeutet dies, dass etwas mehr als 7 % der deutschen Bevölkerung in der Metropolregion Berlin-Brandenburg leben, arbeiten und als Verbraucher für lokale Kaufkraft sorgen. Um die Versorgung dieses exponierten deutschen Ballungsraums sicherzustellen, bedarf es einer effizienten Koordination und Verteilung aller notwendigen Güterströme. In diesem Zusammenhang muss die Logistikwirtschaft in Berlin und Brandenburg ausreichende Ressourcen in den logistischen Kernbereichen Transport, Umschlag und Lagerung bereitstellen.

Der starke Fokus der Brandenburger und Berliner Logistikunternehmen auf die Regionalversorgung des städtischen Ballungsraums spiegelt sich auch in der Art der Nutzung der vorhandenen Logistikflächen wider. Bei einem deutschlandweiten Vergleich von branchenspezifisch genutzten Logistikimmobilien weist die Hauptstadtregion eine deutliche Konzentration von Nutzern aus dem Bereich der Konsumgüterdistribution auf.

Vor allem in den berlinnahen Regionen Brandenburgs finden sich Logistikflächen, die sich auf die Ballungsraumversorgung konzentrieren (beispielsweise Versorgung von Einzelhandelsfilialen der großen „Supermarktketten“).<sup>12</sup> Der Bereich der industriellen Kontraktlogistik ist in der Hauptstadtregion im deutschlandweiten Vergleich – bis auf wenige regionale Schwerpunkte – aufgrund der geringen Industriedichte als eher gering einzuschätzen.<sup>13</sup>



**Abbildung 3:** Logistikflächen in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg nach Nutzerbranchen

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>10</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2012a)

<sup>11</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2012b)

<sup>12</sup> Kille/Schwemmer (2012)

<sup>13</sup> ebd.

## Lage und Infrastruktur

Neben der Ballungsraumversorgung bietet die Hauptstadtregion der Logistikwirtschaft bezüglich geographischer Lage, der Anbindung an die Transeuropäischen Netze (TEN-T Korridore)<sup>14</sup> und der Verkehrsinfrastruktur beste Voraussetzungen. So lassen sich beispielsweise von der Hauptstadtregion aus ganz Deutschland, die Niederlande und Tschechien, sowie große Teile Polens und Belgiens und die wichtigsten Ballungszentren in Österreich binnen einer maximalen Fahrerschicht von zehn Stunden per LKW erreichen. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die vom Güterverkehrszentrum (GVZ) Großbeeren aus an einem Tag erreichbaren Gebiete.

Aufgrund der guten Erreichbarkeit ergeben sich für die Logistikunternehmen in der Hauptstadtregion neben der Ballungsraumversorgung weitere logistische Standortpotenziale. Vor allem die Etablierung der Hauptstadtregion als zentraler Distributionsstandort für Verkehre nach Mittel- und Osteuropa bietet vielversprechende Entwicklungsperspektiven. Als weiterer Erfolgsfaktor ist die intermodale und flexible Verkehrsinfrastruktur zu nennen.

Mit Autobahnanbindungen in alle Himmelsrichtungen, aktuell zwei Flughäfen in Berlin-Tegel und Schönefeld, fünf Güterverkehrszentren sowie weiteren KV-Terminals<sup>15</sup> und Häfen stehen in der Hauptstadtregion alle potenziellen Verkehrsträger für die Abwicklung von Import- und Exportaufgaben zur Verfügung.

Mit Blick auf Lage und Infrastruktur sind die Güterverkehrszentren (GVZ) der Region für Logistiker besonders attraktiv. Die drei in Brandenburg gelegenen berlinnahen GVZ Berlin Süd (Großbeeren), Berlin West (Wustermark/Brieselang) und Berlin Ost (Freienbrink) sowie das trimodale City GVZ Berlin Westhafen im Zentrum Berlins zeichnen sich durch eine erstklassige intermodale Infrastruktur, die unmittelbare Nähe zu Berlin sowie die Anbindung der GVZ an die Transeuropäischen Netze (TEN-T Korri-



**Abbildung 4:** Erreichbarkeit europäischer Länder von der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg aus  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

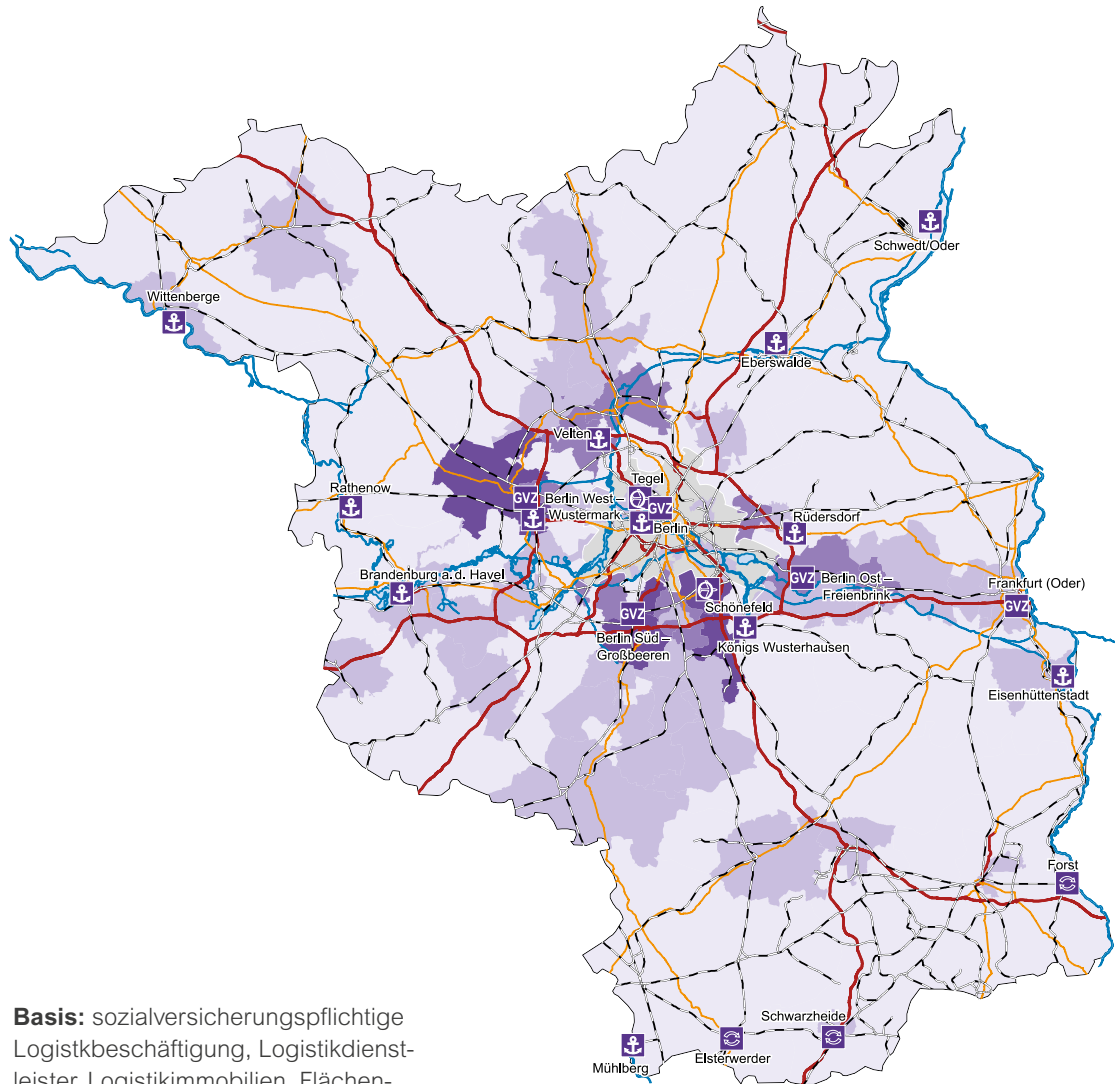
dore) aus. Die GVZ fungieren in erster Linie als Ballungsraumversorger, eignen sich durch ihre Nähe zu traditionellen Industriestandorten wie Siemensstadt oder Ludwigfelde aber auch für industrienaher Kontraktlogistiker und weitere anspruchsvolle Logistikdienstleistungen. Des Weiteren bieten die Containerterminals in den GVZ und die Vielzahl von Hafenanlagen in der Hauptstadtregion die Möglichkeit der multimodalen Abwicklung von Seehafenhinterlandverkehren und die Etablierung der Region als Import-Logistikstandort. Neuansiedlungen und Erweiterungen bekannter Logistikunternehmen, wie beispielsweise Amazon, Zalando oder Rossmann sind Beweis für die ausgezeichnete Standortqualität der GVZ.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Bei den Trans-European Networks – Transport (kurz TEN-T) Korridoren handelt es sich um zentrale Verkehrswege innerhalb eines transeuropäischen Verkehrsnetzes. Der Ausbau der TEN-T Korridore wird von der Europäischen Union gefördert (Verordnung (EU) Nr. 1315/2013).

<sup>15</sup> Terminal für den kombinierten Ladungsverkehr

<sup>16</sup> ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

## Lokale Logistikintensität in Berlin und Brandenburg







**Basis:** sozialversicherungspflichtige Logistkbeschäftigung, Logistikdienstleister, Logistkimmobilien, Flächen-summe Logistkimmobilien



### Infrastruktureinrichtungen

-  Hafen
-  Flughafen
-  KV-Terminal
-  Güterverkehrszentrum

### Verkehrswege

-  Autobahn
-  Bundesstraße
-  Schiene
-  Fluss/Kanal

### Logistikintensität

-  durchschnittlich
-  überdurchschnittlich
-  hoch
-  sehr hoch

**Abbildung 5:** Lokale Logistikintensität in Berlin und Brandenburg

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

Darüber hinaus stellen der zukünftige Großflughafen BER sowie die damit einhergehende Erschließung des Flughafenumfeldes weitere positive logistische Angebotsfaktoren dar. Die Standorterweiterungen (Dachser) und Neuansiedlungen (Unitax, Parexel) von renommierten Logistikern in Schönefeld sprechen hier eine eindeutige Sprache. Ferner haben sich durch das Engagement international erfahrener Logistiker im Bereich Seehafen hinterland- und Osteuropaverkehre auch im äußeren Entwicklungsraum Brandenburgs erfolgreiche Logistikstandorte etabliert, wie etwa Falkenberg/Elster (BLG Railtec GmbH) oder Wittenberge (Hamburger BUSS Gruppe). Zudem entwickeln sich im deutsch-polnischen Grenzraum in Frankfurt (Oder) und in Forst leistungsfähige Logistikstandorte mit einer multimodalen Infrastruktur. Sie profitieren vor allem von der günstigen Lage an transeuropäischen Verkehrskorridoren.<sup>17</sup>

#### **Logistikflächen und Willkommenskultur**

Geringe Gewinnmargen und hoher Kostendruck sind in der Logistikwirtschaft weit verbreitet. Bei logistischen Neuansiedlungen und Erweiterungsinvestitionen spielen daher neben den klassischen Angebotsfaktoren – wie Konsumnachfrage, Lage und Infrastruktur – insbesondere die lokale Kostensituation für Logistikflächen eine wichtige Rolle. Hier kann die Hauptstadtregion mit im bundesdeutschen Vergleich relativ günstigen Flächenpreisen und einer hohen Verfügbarkeit an logistikaffinen Grundstücken punkten. Neben noch zur Verfügung stehenden Flächen in den bereits etablierten GVZ-Standorten gibt es im Brandenburger Umland um Berlin noch zahlreiche weitere Potenziale für Neuansiedlungen und Erweiterungen.<sup>18</sup>

Abgesehen vom Vorhandensein passgenauer Flächen werden für die zielgerichtete und erfolgreiche Begleitung derartiger Investitionsprojekte ein professionelles Ansiedlungsmanagement und eine „Willkommenskultur“ der lokalen Wirtschaftsförderungen gegenüber neuen Logistikansiedlungen

benötigt. Diese Standortbedingungen können im deutschlandweiten Vergleich aufgrund von etablierten Logistiknetzwerken, der Zusammenarbeit von Brandenburg und Berlin im Rahmen des länderübergreifenden Clusters Verkehr, Mobilität und Logistik sowie der fokussierten Ansiedlungsunterstützung seitens der Landesagenturen und Landespolitiken ebenfalls als sehr ausgeprägt beurteilt werden.

#### **Eignung der Hauptstadtregion für verschiedene Logistikfunktionen**

Logistikstandorte (und ihre ansässigen Logistikdienstleister) müssen in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgaben und Bedarfe unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. Auf Basis eines funktionalen Ansatzes können in der Logistik insgesamt fünf zentrale Funktionen bzw. Standorttypen unterschieden werden: regionaler Distributions-Logistikstandort, zentraler Distributions-Logistikstandort, Import-Logistikstandort, Produktions-Logistikstandort und strategischer Netzwerk-Logistikstandort.<sup>19</sup> Inwiefern sich ein Standort für die unterschiedlichen Logistikfunktionen eignet, hängt im Besonderen von den folgenden drei Kriterien ab: Lage, vorhandene (intermodale) Verkehrsinfrastruktur und Art der Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen.

Mit Blick auf die genannten Kriterien eignet sich die Hauptstadtregion am besten als regionaler Distributionsstandort. Logistikstandorte dieses Typs sind für die Versorgung nur eines Ballungsraumes zuständig. Diese kleinräumige Distribution bietet sich besonders bei zeitkritischen Gütern an. Die Nähe zum jeweiligen Ballungsraum ist hier das entscheidende Kriterium zur Standortwahl. Vor allem Einzelhändler aus dem Konsumgüter- und Lebensmittelbereich sind auf kurze Verteiltouren angewiesen, um eine kurzfristige und regelmäßige Versorgung ihrer Filialen zu gewährleisten. Aber auch Logistikzentren zur regionalen Ersatzteilversorgung der Industrie und immer mehr Online-Händler suchen die Nähe zu ihren Absatzgebieten.

<sup>17</sup> ebd.

<sup>18</sup> Die Ausführungen in diesem Unterabschnitt basieren auf aktualisierten und ggfs. ergänzten Ergebnissen aus der Studie Logistikimmobilien – Markt und Standorte der Fraunhofer SCS. Siehe dazu Nehm/Veres-Homm/Kübler (2011).

<sup>19</sup> Ausführlich in Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013). Hierzu auch Nehm/Veres-Homm/Kübler (2011).

Für die zentrale Distribution<sup>20</sup> ist die Hauptstadtregion aufgrund der logistischen Rahmenbedingungen zwar überdurchschnittlich attraktiv, wird jedoch Deutschland als Distributionsgebiet verstanden, bietet die Region aufgrund ihrer Randlage im Nordosten der Republik keine wesentlichen Standortvorteile. Erweitert sich das Distributionsgebiet um die osteuropäischen Nachbarländer, ändert sich die Perspektive und die Hauptstadtregion kann als Drehscheibe für Verkehre von und nach Mittel- und Osteuropa fungieren.

Ferner bieten sich in der Hauptstadtregion alle Standortbedingungen, um als Drehscheibe für Logistikimporte zu fungieren. Für die Importlogistik<sup>21</sup> sind insbesondere die großen Infrastrukturknotenpunkte in der Hauptstadtregion relevant. Neben den ausgewiesenen Güterverkehrszentren bieten auch die Hafenanlagen und KV-Terminals in der Hauptstadtregion die Möglichkeit, Seehafenhinterlandverkehre multimodal abzuwickeln.<sup>22</sup> Gleiches gilt für die Eignung der Hauptstadtregion als strategischer Netzwerk-Logistikstandort. Auch hier sind die notwendigen Standortbedingungen für Systemlogistiker aus dem Stückgut- und KEP-Bereich vorhanden.

Als Produktions-Logistikstandort<sup>23</sup> eignet sich die Hauptstadtregion hingegen nur bedingt, da die für Standorttyp notwendige Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen aus der Industrie heraus vergleichsweise gering ausgeprägt ist. Aufgrund der geringeren Nachfrage seitens des Verarbeitenden

Gewerbes ist die industrielle Kontraktlogistik in der Hauptstadtregion gegenüber anderen Logistikregionen deutlich unterrepräsentiert.<sup>24</sup>

### 3.3 Die Hauptstadtregion im Konzert anderer deutscher Logistikregionen

Bereits in Kapitel 3.2 wurden die hervorragenden Standortbedingungen der fünf Güterverkehrszentren (GVZ) in der Hauptstadtregion vorgestellt.<sup>25</sup> Im neuesten nationalen Ranking der Deutschen GVZ-Gesellschaft (DGG) gehören alle GVZ in Brandenburg und Berlin zu den besten 20 GVZ in ganz Deutschland.<sup>26</sup> Dieses Ergebnis zeigt bereits, dass die Hauptstadtregion im Vergleich mit anderen Logistikregionen Deutschlands zu den Top-Logistikstandorten gezählt werden kann.

Dies bestätigt auch eine Untersuchung von Nehm, Veres-Homm und Kübler aus dem Jahr 2011.<sup>27</sup> Auf Basis einer flächendeckenden Untersuchung der Attraktivität der lokalen logistischen Standortfaktoren sowie der Intensität der bereits ansässigen Logistikwirtschaft innerhalb Deutschlands zeigt sich in der Hauptstadtregion eine deutliche Logistikaffinität. In den Abbildungen 6 und 7 sind die bedeutendsten Logistikstandorte Deutschlands dargestellt und bezüglich ihrer logistischen Attraktivität und Intensität eingeordnet.

<sup>20</sup> Im Gegensatz zur regionalen Distribution wird hier ein großräumiges Gebiet, das meist mehrere Ballungszentren oder gar ganze Länder umfasst, von einem Punkt aus beliefert. Die wichtigste Standortanforderung ist dementsprechend die zentrale Lage in dem zu versorgenden Bereich und die Anbindung an Hauptverkehrsachsen. Dieser sehr gängige, weil kosteneffiziente Standorttyp wird, wenn möglich, von nahezu allen Branchen genutzt. Häufige Vertreter sind Groß und Einzelhandelsunternehmen im Non-Food-Bereich sowie Industrieunternehmen, die von einem Standort aus alle ihre Kunden mit Fertigwaren und/oder Ersatzteilen bedienen.

<sup>21</sup> Logistikstandorte dieses Typs dienen der gebündelten Anlieferung und anschließenden Feinverteilung von im Ausland, meist in Übersee, produzierten Waren. Die Distributionsausrichtung ist hier tendenziell am größten, da häufig mehrere Länder oder ganze Kontinente von diesen Standorten aus mit Gütern versorgt werden. Hier finden sich häufig Unternehmen aus dem Technologie-, Elektronik- und Investitionsgüterbereich oder dem Großhandel. Der Standort wird hinsichtlich der Güterquellen gewählt. Die in Übersee produzierten Waren müssen auf möglichst effiziente Weise importiert werden, im hochpreisigen Bereich oft über Flughäfen, sonst in Containern über die Seehäfen. Anschließend werden die Güter über Hinterlandverkehre an ihren Lagerstandort gebracht und von dort über die Straße an die Endkunden verteilt.

<sup>22</sup> Vgl. Abbildung 5

<sup>23</sup> Aufgabe der Logistik ist in diesem Fall die Ver- bzw. Entsorgung eines oder mehrerer Standorte der produzierenden Industrie. Um eine möglichst zuverlässige Anlieferung von Produktionsteilen und Abholung von Fertigwaren zu gewährleisten, ist die Nähe zu den Produktionsstandorten von großer Bedeutung. Dieser Standorttyp ist bei Unternehmen der verarbeitenden Industrie, die ihre Logistik in Eigenregie abwickeln, sowie bei Logistikdienstleistern im Bereich der industriellen Kontraktlogistik häufig anzutreffen.

<sup>24</sup> Kille/Schwemmer (2012)

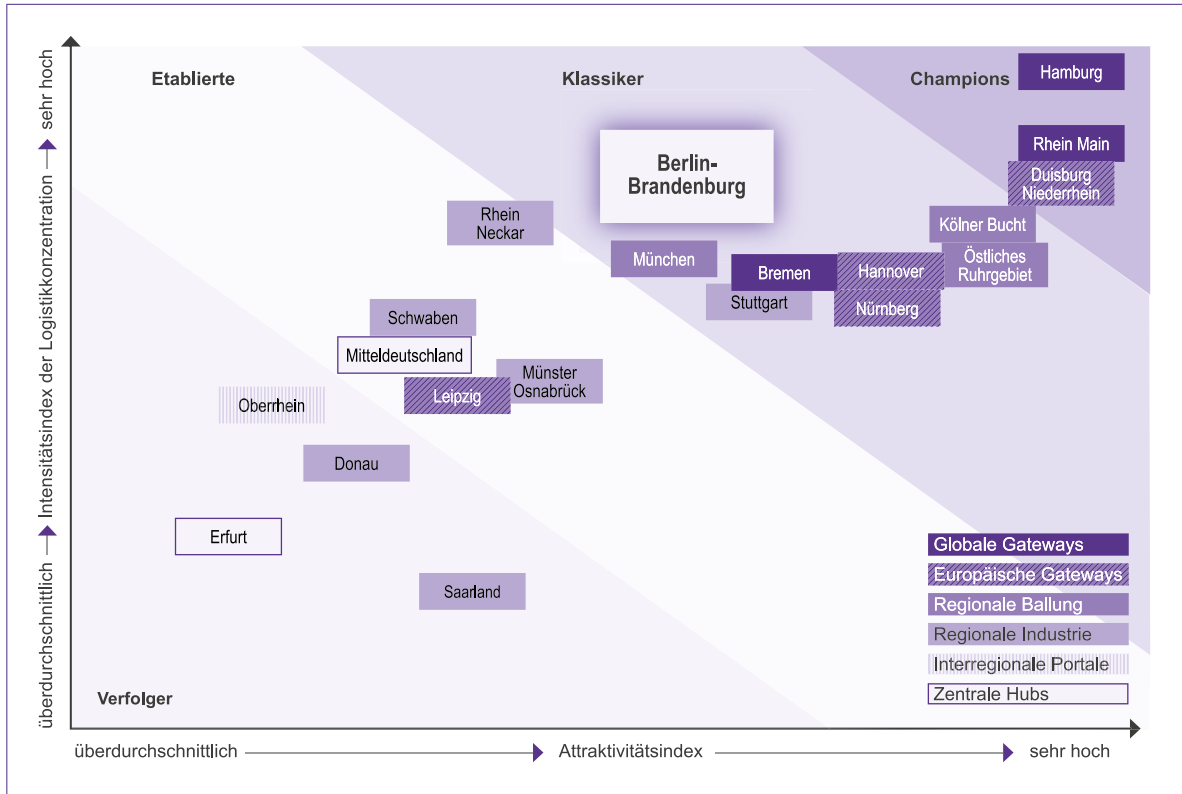
<sup>25</sup> City GVZ Berlin Westhafen, GVZ Berlin Süd (Großbeeren), GVZ Berlin West (Wustermark/Brieselang), GVZ Berlin Ost (Freienbrink), GVZ Frankfurt (Oder)

<sup>26</sup> Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten (2013)

<sup>27</sup> Für Näheres zur Methodik vgl. Nehm/Veres-Homm/Kübler (2011)







**Abbildung 7:** Logistikattraktivität und Logistikintensität der Top-Regionen im Vergleich  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nehm/Veres-Homm/Kübler (2011)

Die Hauptstadtregion, insbesondere Berlin und der engere Verflechtungsraum Brandenburgs, erreicht im Vergleich der Top-Standorte sowohl bei der Logistikattraktivität als auch der -intensität hohe Werte und kann zusammen mit München, Bremen, Stuttgart, Hannover, Nürnberg, Köln und dem östlichen Ruhrgebiet zu den „Klassikern“ der deutschen Logistikregionen gezählt werden. Nochmals deutlich absetzen können sich hingegen die Großräume Hamburg, Rhein-Main und Duisburg, die aufgrund ihrer Flexibilität und logistischen Funktion als „Champions“ der deutschen Logistikstandorte eingestuft werden.

### 3.4 Zwischenfazit

Mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 10,7 Mrd. Euro im Jahr 2012 zählt die Logistikwirtschaft zu den prägenden Branchen in der Hauptstadtregion. Hinsichtlich der vorhandenen logistischen Standortbedingungen und der Logistikintensität gehört die Hauptstadtregion, insbesondere Berlin und der engere Verflechtungsraum Brandenburgs, zu den wichtigsten Logistikregionen Deutschlands. Die besonderen logistischen Standortvorteile der Hauptstadtregion können wie folgt zusammengefasst werden:



- große regionale Nachfrage nach Konsumgütern,
- geografische Lage innerhalb Europas einschließlich der Einbindung der Region in die TEN-T Korridore,
- im deutschlandweiten Vergleich günstige Logistikflächen und eine „Willkommenskultur“ für Logistikansiedlungen und Erweiterungen,
- moderne und leistungsfähige intermodale Verkehrsinfrastruktur.

Als Logistikstandort eignet sich die Hauptstadtregion grundsätzlich für alle logistischen Aufgaben. Ein deutliches Übergewicht besteht jedoch in der logistischen Funktion der Ballungsraumversorgung (regionaler Distributionsstandort). Dementsprechend sind als Nutzer in den Logistikzentren der Region vor allem auf Konsumgütertransporte spezialisierte Logistikdienstleister und der Handel vorzufinden.

Die Analyse der logistischen Standortbedingungen der Hauptstadtregion zeigt, dass die Entwicklungs-

perspektiven der Logistikwirtschaft durchaus vielversprechend sind. Konsumgüternachfrage, Lage, Verkehrsinfrastruktur und günstige Flächenpreise allein werden jedoch nicht ausreichen, um die Logistikpotenziale der Region in vollem Umfang ausschöpfen zu können. Denn um das notwendige Angebot an Logistikdienstleistungen bereitstellen zu können, benötigen die Logistikunternehmen entsprechend ausgebildetes, logistisches Fachpersonal. Nur wenn es den Unternehmen gelingt, ihre spezifischen Arbeits- und Fachkräftebedarfe kurz-, mittel- und langfristig zu decken, wird sich die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion weiterhin prosperierend entwickeln. Vor diesem Hintergrund wendet sich der folgende *Abschnitt 4* ausführlich dem so wichtigen Standortfaktor Personal zu und geht der Frage nach, wie sich die Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistik aktuell darstellt und künftig entwickeln wird. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Sicht der wichtigsten Akteure der Logistikbranche, die Logistikbetriebe, gerichtet sein.

# DIE ARBEITS- UND FACHKRÄFTESITUATION IN DER LOGISTIKWIRTSCHAFT DER HAUPTSTADTREGION BERLIN-BRANDENBURG

Die Deckung bestehender und mittelfristig entstehender Arbeits- und Fachkräftebedarfe in der Logistik bildet eine wesentliche Voraussetzung, um die Wachstums- und Beschäftigungschancen innerhalb der Branche nutzen zu können. Im folgenden Kapitel wird daher die Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistik der Hauptstadtregion dezidiert aufbereitet.<sup>28</sup> Da Fachkräftesicherung in erster Linie eine zentrale Aufgabe des betrieblichen Personalmanagements ist, stehen die Einschätzungen, Perspektiven und Unterstützungsbedarfe der Betriebe im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die hier vorgestellten Ergebnisse zeigen die Sicht der Betriebe auf das Thema Fachkräftesicherung eines charakteristischen Querschnitts von Logistikunternehmen aus Brandenburg und Berlin. Die Befunde fußen auf einer Online-Betriebsbefragung, ergänzenden Betriebsfallstudien sowie Experteninterviews. Darüber hinaus werden in einem ersten Schritt zunächst ausgewählte sekundärstatistische Arbeitsmarktdaten zur Logistikwirtschaft aufbereitet.

## 4.1 Die Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion im Spiegel der Statistik

Im Fokus des Abschnitts steht die Quantifizierung der gesamten Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion auf Basis des Schichtenmodells der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS.<sup>29</sup> Ferner wird im Rahmen der sekundärstatistischen Analyse auch auf besondere Beschäftigungsmerkmale der Logistikbranche sowie auf die regionale Arbeitskräftenachfrage, das regionale Arbeitskräfteangebot sowie das Thema Ausbildung eingegangen.

### 4.1.1 Berechnung der Logistikbeschäftigung – das Schichtenmodell der Logistik der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS<sup>30</sup>

Die Ermittlung der Logistikbeschäftigung stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Besonderheit der Logistik liegt in ihrer Querschnittsfunktion. In allen Bereichen, von der Beschaffung, über die Produktion, bis hin zum Vertrieb, sind Logistikleistungen zu beobachten. Die Logistikleistungen werden dabei sowohl von Logistikdienstleistern als auch durch Eigenerstellung von der Industrie, dem Handel und der sonstigen Wirtschaft erbracht. Bei der Schätzung des konsolidierten Aufwandsvolumens (insgesamt 223 Mrd. Euro) aller Leistungen der deutschen

Logistikwirtschaft im Jahr 2011 kommen Kille und Schwemmer zu dem Ergebnis, dass rund 110 Mrd. Euro durch Logistikdienstleister und 113 Mrd. Euro in Eigenerstellung von Industrie, Handel und sonstiger Wirtschaft generiert werden. Dieser Umstand vergegenwärtigt ganz deutlich, dass bei der Berechnung der Logistikbeschäftigung ein begrenzter sektoraler Fokus auf den Wirtschaftsabschnitt H (Verkehr und Lagerei)<sup>31</sup> zu kurz greift.

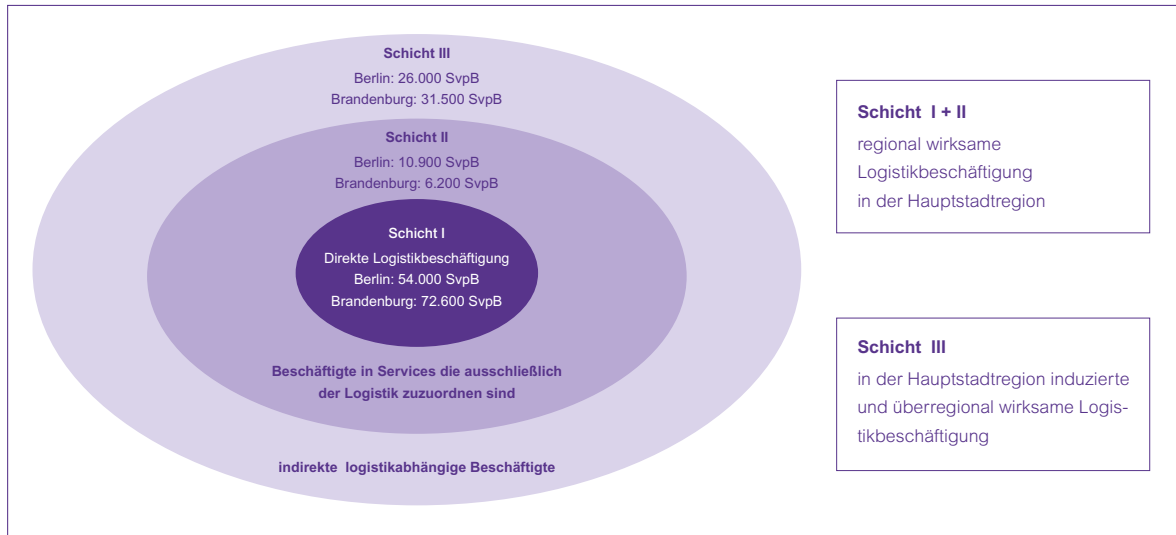
Vor diesem Hintergrund geht die Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS bei der Berechnung der Logistikbeschäftigung einen anderen Weg. Statt der alleinigen Betrachtung des Wirtschaftsabschnittes H erfolgt auf Basis des Schichtenmodells eine berufs- bzw. tätigkeitsbezogene Abgrenzung der sozialversicherungspflichtigen Logistikbeschäftigung. Das Schichtenmodell setzt sich aus drei Schichten zusammen. Die Schichten unterscheiden sich hinsichtlich der Logistikintensität, welche in der jeweils auszuübenden Tätigkeit vorherrscht, und berücksichtigen den Querschnittscharakter der Branche, indem neben den bei Logistikdienstleistern Beschäftigten auch diejenigen Arbeitskräfte erfasst werden, die in anderen Branchen logistische Aufgaben übernehmen. Die nachstehende Abbildung zeigt das Konzept und die jeweils gemessene Logistikbeschäftigung (SvpB) in den Schichten I bis III.

<sup>28</sup> Denn zielgenaue Initiativen zur Vermeidung potenzieller Fachkräftengpässe sind nur möglich, wenn frühzeitig bekannt ist, in welchen Branchensegmenten und Tätigkeitsbereichen sich mittelfristig Personalbedarfe abzeichnen werden (bzw. bereits akut sind).

<sup>29</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014)

<sup>30</sup> Ausführlich beschrieben in Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013) und Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014)

<sup>31</sup> Statistisches Bundesamt (2007)



**Abbildung 8:** Drei Schichten der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion (2012)

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); Bundesagentur für Arbeit (2014); eigene Darstellung

## Schicht I

Die Schicht I bildet das Herzstück des Schichtenmodells und erfasst branchenübergreifend alle sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, deren Kernaufgaben eindeutig und direkt der Logistik zuzuordnen sind, d. h. die direkt mit den Tätigkeiten in den Bereichen Transport, Lagerung und Umschlag von Gütern bzw. deren administrativer und organisatorischer Abwicklung in Zusammenhang stehen.

Bei der Ermittlung der Logistikbeschäftigungsdaten orientierte sich die Fraunhofer-Arbeitsgruppe bisher an der von Distel (2005) verwendeten Methodik.<sup>32</sup> Die Auswahl der entsprechenden Logistikberufe erfolgte auf Basis der damals gültigen Berufsklassifikation

der Berufe (KIdB) von 1988 der Bundesagentur für Arbeit. Im Jahr 2011 hat die Bundesagentur für Arbeit die neue KIdB 2010 eingeführt. Dieser Umstand macht die Neuanwendung der Methodik auf die neuen Berufsgruppen notwendig. Konkret bedeutet dies, dass alle Berufsgruppen erneut auf ihre Relevanz für die Logistik hin untersucht werden müssen. Während in einigen Fällen Berufe komplett der Logistik zugeordnet werden können, wie z. B. die »Berufe in der Lagerwirtschaft«, müssen für andere Berufsgruppen Anteile berechnet werden, mit welchen sie in die Logistik einfließen.<sup>33</sup> Eine Gegenüberstellung der Berufe auf 5-Steller-Ebene<sup>34</sup> und der Wirtschaftszweige auf 3-Steller-Ebene<sup>35</sup> ermöglicht die Berechnung dieser logistikrelevanten Beschäftigtenanteile (siehe Tabelle).<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Auf Basis der Berufe des Abschnitts H „Verkehr und Lagerei“ bzw. „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ aus der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 bzw. 2003 erfolgte eine Analyse der einzelnen Berufsgruppen. Im nächsten Schritt wurde der relative Logistikinhalt der Tätigkeit bzw. der Berufe festgelegt, wobei jeweils der Anteil der Logistikbeschäftigten an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten innerhalb eines Berufszweiges ermittelt wurde. Dieser Analyse folgte eine funktionale Betrachtung, d.h. die im Logistikberuf primär ausgeführte Tätigkeit wurde in allen Wirtschaftsabschnitten untersucht.

<sup>33</sup> Beispielsweise sind bei den Straßen-, Schienen- und Luftverkehrskaufleuten die Anteile des Personenverkehrs herauszurechnen.

<sup>34</sup> Klassifikation der Berufe 2010 der Bundesagentur für Arbeit

<sup>35</sup> Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 des Statistischen Bundesamtes

<sup>36</sup> Da in der Berufsgruppe »Post- und Zustelldienste« die Zustellung von Briefen und Paketen nicht unterschieden wird und die Briefzustellung an sich keine Logistiktätigkeit darstellt, sondern der reinen Nachrichtenübermittlung dient, werden die Beschäftigten des Wirtschaftszweiges »Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste« nicht berücksichtigt. Diesem WZ werden die Briefträger der Deutschen Post zugeordnet. Da die Deutsche Post einen Marktanteil von 86,6% am deutschen Briefmarkt ausweist, kann davon ausgegangen werden, dass so die überwiegende Mehrheit der Briefträger in Deutschland unberücksichtigt bleibt.

Berufskennziffer	Tätigkeit	Anteil Logistik
<b>direkte Logistikbeschäftigung</b>		
5131	Berufe in der Lagerwirtschaft	
51311	Berufe in der Lagerwirtschaft – Helfer-/Anlernertätigkeiten	100%
51312	Berufe in der Lagerwirtschaft – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
5132	Berufe für Post- und Zustelldienste	
51321	Berufe für Post- und Zustelldienste – Helfer-/Anlernertätigkeiten	14%
51322	Berufe für Post- und Zustelldienste – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	5%
5133	Berufe im Güter- und Warenumsschlag	
51332	Berufe im Güter- und Warenumsschlag – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
5139	Aufsichts- und Führungskräfte – Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag	
51393	Aufsichtskräfte – Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag	100%
51394	Führungskräfte – Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag	100%
5151	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Straßenverkehrsbetriebs	
51512	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Straßenverkehrsbetriebs – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	55%
51513	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Straßenverkehrsbetriebs – komplexe Spezialistentätigkeiten	22%
5152	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Eisenbahnverkehrsbetriebs	
51522	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Eisenbahnverkehrsbetriebs – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	66%
51523	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Eisenbahnverkehrsbetriebs – komplexe Spezialistentätigkeiten	27%
5153	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Luftverkehrsbetriebs	
51532	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Luftverkehrsbetriebs – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	62%
51533	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Luftverkehrsbetriebs – komplexe Spezialistentätigkeiten	73%
5154	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Schiffsverkehrsbetriebs	
51543	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Schiffsverkehrsbetriebs – komplexe Spezialistentätigkeiten	54%
5158	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Verkehrsbetriebs (sonstige spezifische Tätigkeitsangabe)	
51583	Berufe in der Überwachung und Steuerung des Verkehrsbetriebs (sonstige spezifische Tätigkeitsangabe) – komplexe Spezialistentätigkeiten	100%
5159	Aufsichts- und Führungskräfte – Überwachung und Steuerung des Verkehrsbetriebs	
51593	Aufsichtskräfte – Überwachung und Steuerung des Verkehrsbetriebs	62%
51594	Führungskräfte – Überwachung und Steuerung des Verkehrsbetriebs	26%
5161	Verkehrskaufleute	
51613	Verkehrskaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	17%
51614	Verkehrskaufleute – hoch komplexe Tätigkeiten	56%
5162	Speditions- und Logistikkaufleute	
51622	Speditions- und Logistikkaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
51623	Speditions- und Logistikkaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	100%
51624	Speditions- und Logistikkaufleute – hoch komplexe Tätigkeiten	100%
5163	Straßen- und Schienenverkehrskaufleute	
51632	Straßen- und Schienenverkehrskaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	91%
51633	Straßen- und Schienenverkehrskaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	45%
5164	Luftverkehrskaufleute	
51642	Luftverkehrskaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	54%

51643	Luftverkehrskaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	71%
5165	Schiffahrtskaufleute	
51652	Schiffahrtskaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
51653	Schiffahrtskaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	100%
5166	Kurier-, Express- und Postdienstleistungskaufleute	
51662	Kurier-, Express- und Postdienstleistungskaufleute – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
51663	Kurier-, Express- und Postdienstleistungskaufleute – komplexe Spezialistentätigkeiten	100%
5169	Führungskräfte – Verkehr und Logistik (kaufmännischer Bereich)	
51694	Führungskräfte – Verkehr und Logistik (kaufmännischer Bereich)	100%
5212	Berufskraftfahrer/innen (Güterverkehr/LKW)	
52122	Berufskraftfahrer/innen (Güterverkehr/LKW) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	100%
5218	Fahrzeugführer/innen im Straßenverkehr (sonstige spezifische Tätigkeitsangabe)	
52182	Fahrzeugführer/innen im Straßenverkehr (sonstige spezifische Tätigkeitsangabe) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	73%
5220	Triebfahrzeugführer/innen im Eisenbahnverkehr (ohne Spezialisierung)	
52202	Triebfahrzeugführer/innen im Eisenbahnverkehr (ohne Spezialisierung) – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	35%
5231	Piloten/Pilotinnen und Verkehrsflugzeugführer/innen	
52313	Piloten/Pilotinnen und Verkehrsflugzeugführer/innen – komplexe Spezialistentätigkeiten	14%
52314	Piloten/Pilotinnen und Verkehrsflugzeugführer/innen – hoch komplexe Tätigkeiten	14%
5241	Nautische Schiffsoffiziere/-offizierinnen und Kapitäne/Kapitäninnen	
52413	Nautische Schiffsoffiziere/-offizierinnen und Kapitäne/Kapitäninnen – komplexe Spezialistentätigkeiten	78%
52414	Nautische Schiffsoffiziere/-offizierinnen und Kapitäne/Kapitäninnen – hoch komplexe Tätigkeiten	90%
5242	Schiffsführer/innen in Binnenschifffahrt und Hafenerverkehr	
52422	Schiffsführer/innen in Binnenschifffahrt und Hafenerverkehr – fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	51%
52423	Schiffsführer/innen in Binnenschifffahrt und Hafenerverkehr – komplexe Spezialistentätigkeiten	45%
5253	Kranführer/innen, Aufzugsmaschinisten und Bediener/innen verwandter Hebeeinrichtungen	
52531	Kranführer/innen, Aufzugsmaschinisten und Bediener/innen verwandter Hebeeinrichtungen – Helfer-/Anlernertätigkeiten	100%

<b>Indirekte Logistik</b>		
611	Einkauf und Vertrieb	0,15 <sup>37</sup>
612	Handel	
613	Immobilienwirtschaft und Facility-Management	
711	Geschäftsführung und Vorstand	
713	Unternehmensorganisation und -strategie	
714	Büro und Sekretariat	

**Tabelle 1:** Auflistung der logistikrelevanten Berufe der Schicht I

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); Bundesagentur für Arbeit (2011a)

<sup>37</sup> Zu den direkt der Logistik zuzuordnenden Beschäftigten kommt noch die Festlegung und Beurteilung des Logistikinhalts der Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe. Die Bestimmung und Festlegung des Logistikinhalts dieser Berufsgruppen erfolgt hier in Abhängigkeit zu der Beschäftigung in den direkt der Logistik zuzuordnenden Berufen und Tätigkeiten (Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014)).

Auf Basis der Neuanwendung der Methodik können im Jahr 2012 in der Hauptstadtregion 126.763 sozialversicherungspflichtige direkte Logistikbeschäftigte (Schicht I) gezählt werden (Berlin: 54.092, Brandenburg 72.671). Eine Verrechnung mit den Erwerbstätigenfaktoren von 1,45 für Berlin und 1,40 für Brandenburg führt zu einer Zahl von knapp 180.200 Erwerbstätigen (Berlin: 78.433, Brandenburg: 101.739).

Beim Blick auf den Beschäftigungsverlauf der letzten Jahre fällt auf, dass seit 2005 die direkte Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion um gut 8% zugenommen hat.<sup>38</sup> Der Beschäftigungsrückgang im Jahr 2012 ist auf einen Bruch der Datenkonsistenz im Rahmen der Umstellung der Berufsklassifikation zurückzuführen.<sup>39</sup> Ferner ist deutlich zu erkennen, dass in den letzten Jahren in Brandenburg die Logistikbeschäftigung kontinuierlich auf- und in Berlin abgebaut wurde. Dieser Trend zeigt, dass die Ballungsraumversorgung in erster Linie durch die leistungsstarken und effizienten Logistikstandorte – insbesondere die Güterverkehrszentren – im berlinnahen Brandenburger Umland getragen wird. Seit Jahren ist eine Abwanderung der Logistik aus dem Stadtgebiet heraus in den Speckgürtel Berlins und das weitere Umland zu beobachten. Dies zeigt sich auch an den Logistikflächen. Während in Berlin in den Jahren 2010 und 2011 mit der Entwicklung von neuen Logistikflächen im Umfang von rund 60.000 m<sup>2</sup> begonnen wurde, sind in Brandenburg in diesem Zeitraum Logistikflächen im Umfang von knapp 200.000 m<sup>2</sup> hinzugekommen.<sup>40</sup> Über 90% dieser Objekte werden im berlinnahen Brandenburger

Umland errichtet (u.a. Rewe in Oranienburg, Kraftverkehr Nagel in Wustermark und Siemens in Ludwigfelde).

## Schicht II

Die Schicht II erfasst Beschäftigte, die outgesourcte Kernaufgaben der Logistik ausführen (z. B. Logistikberatung oder Logistik-IT) und Beschäftigte in Logistikservices, die ausschließlich der Logistik zuzuordnen sind bzw. den Betrieb der Logistik sichern und steuern (z. B. Zoll). Damit wird die direkte Logistikbeschäftigung (Schicht I) um Beschäftigte ergänzt, die Aufgaben erbringen, die einen direkten Bezug zur Durchführung logistischer Dienstleistungen haben und von den Logistikbetreibern (Logistikdienstleister, Industrie, Handel etc.) an Unternehmen vergeben werden.<sup>41</sup>

Im Jahr 2012 können in der Hauptstadtregion der Schicht II 17.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Berlin: 10.988, Brandenburg: 6.212) bzw. 24.600 Erwerbstätige (Berlin: 15.933, Brandenburg: 8.697) zugeordnet werden.<sup>42</sup> Der größte Anteil ist dabei im Bereich Logistikorganisation und -verwaltung zu finden.

Die direkten Logistikbeschäftigten (Schicht I) und die Beschäftigten in den Logistikservices (Schicht II) stellen die regional wirksame Logistikbeschäftigung der Hauptstadtregion dar. Durch die Aufsummierung beider Schichten ergibt sich für Brandenburg und Berlin in 2012 eine sozialversicherungspflichtige Gesamtlogistikbeschäftigung von 143.963. Dies entspricht einer Erwerbstätigenzahl von knapp 205.000.

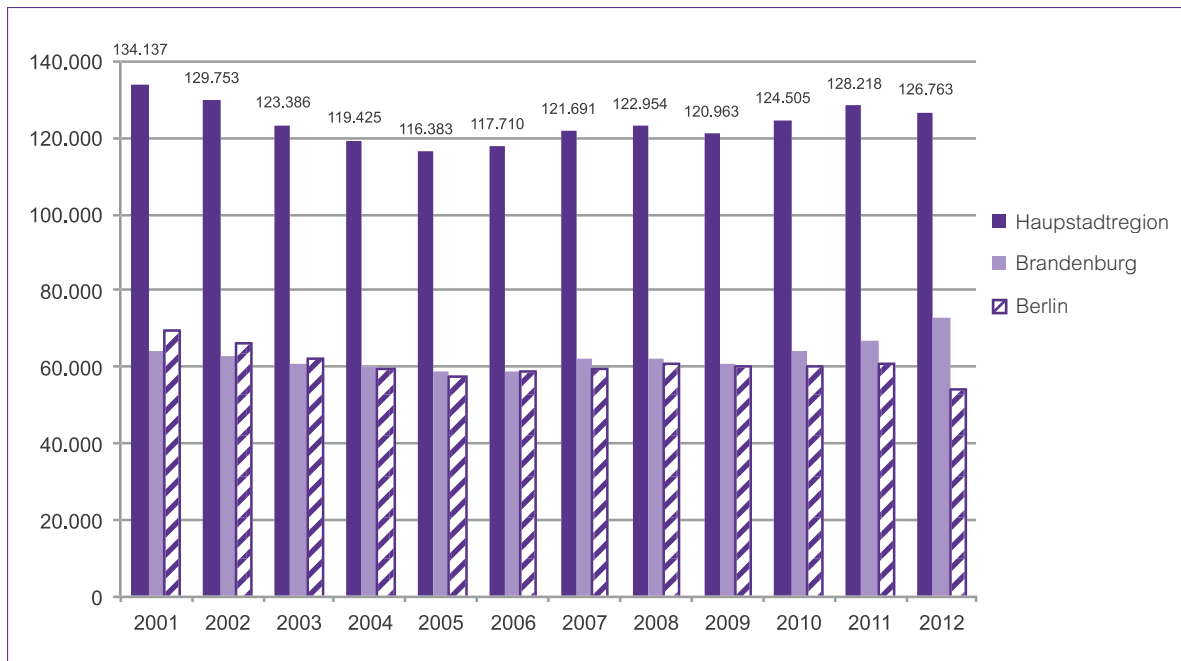
<sup>38</sup> Die Jahre 2001–2011 wurden im Schichtenmodell auf Basis der KldB von 1988 und das Jahr 2012 auf Basis der KldB 2010 der Bundesagentur für Arbeit berechnet.

<sup>39</sup> Im Gegensatz zur KldB 2010 konnte mit der KldB 1988 keine konkrete Anzahl an Beschäftigten in den Verkehrsberufen ausgewiesen werden, die sich speziell mit dem Güterverkehr befassen. Anhand einer Kreuzanalyse nach Berufsklassen und Wirtschaftszweigen wurde ein durchschnittlicher Anteil von 80% ermittelt, der innerhalb des Berufs „Kraftfahrzeugführer“ auf den Güterverkehr entfällt. Die restlichen 20% entfallen auf Fahrer im Bereich des Personenverkehrs, d.h. meist Bus- und Taxifahrer, bzw. Chauffeure. Mit den neuen Daten der KldB 2010 zeigt sich nun, dass das Verhältnis von Güter- zu Personenverkehr innerhalb der Berufskraftfahrer in der Stadt Berlin deutlich stärker zugunsten der Fahrer im Bereich Personenverkehr ausfällt. Der Grund hierfür liegt im dichten ÖPNV-Netz und der hohen Zahl an angestellten Taxifahrern in der Hauptstadt. Die Anzahl der straßengebundenen Verkehrsberufe im Güterverkehr reduziert sich deutlich von knapp 22.700 (2011) auf rund 14.400 (2012). Dieser Rückgang ist maßgeblich für den statistisch ausgewiesenen Einbruch der Gesamt-Logistikbeschäftigung in Berlin.

<sup>40</sup> Logistikimmobilienbank Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS

<sup>41</sup> Dazu zählen folgende Dienstleistungsbereiche: Logistikmedien, Logistikfinanzierer, Logistikversicherer, Logistikimmobilienunternehmen, Logistikberater und Juristen, Öffentliche Verwaltung, Logistikweiterbildung, Logistikverbände. Nicht in die Betrachtungen einbezogen werden alle Lieferanten von physischen Gegenständen für die Logistik. Dies schließt insbesondere „Hardware“ wie Fuhrpark, Intralogistik und IT-Komponenten sowie damit zusammenhängende Serviceleistungen wie Werkstätten, Tankstellen, Wartung etc. ein.

<sup>42</sup> Erwerbstätigenfaktoren: Berlin: 1,45; Brandenburg: 1,40



**Abbildung 9:** Entwicklung der direkten Logistikbeschäftigung (Schicht I) in der Hauptstadtregion  
 Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); Bundesagentur für Arbeit (2014); eigene Darstellung

### Schicht III

Neben den bereits betrachteten Arbeitsplätzen, die unmittelbar der Logistik zuzuordnen sind (Schicht I+II), werden im Schichtenmodell der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS weitere Beschäftigte ermittelt, die durch eine enge Verflechtung der Logistikwirtschaft mit der übrigen Wirtschaft als „indirekt logistikabhängig“ gelten.<sup>43</sup> Zu dieser Schicht III werden Beschäftigte gezählt, die in anderen Branchen Vorleistungen für die Logistikwirtschaft erzeugen. Sie werden mit dem Anteil berücksichtigt, der sich als Verhältnis aus den Lieferungen und Leistungen an die Logistikwirtschaft zur gesamten Produktion ergibt. Diese Arbeitsplätze, die in vielen Branchen wie der Bauwirtschaft, dem „Facility Management“, dem Fahrzeug-Servicegewerbe und der Kommunikationswirtschaft zu finden sind, sind damit unmittelbar von einem Wachstum oder einer Schrumpfung der engeren Logistikwirtschaft abhängig. Allerdings kann ihre Anzahl ohne eine aufwändige eigene Primäruntersuchung nur auf Basis der volkswirtschaft-

lichen Gesamtrechnung (VGR) geschätzt werden. Daher wird hier auf die Untersuchungsergebnisse von Klaus/König (2003) zurückgegriffen und für die Berechnung der Logistikbeschäftigten der Schicht III ein Faktor von 0,4 auf die Logistikbeschäftigten der Schicht I und II angewendet.<sup>44</sup>

Auf Grundlage dieser Berechnungsmethode werden für das Jahr 2012 weitere 57.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Berlin: 26.032, Brandenburg: 31.553) bzw. knapp 82.000 Erwerbstätige (Berlin: 37.746, Brandenburg: 44.175) als logistikabhängig Beschäftigte (Schicht III) ausgewiesen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass auf Basis des Schichtenmodells keine Aussage darüber getroffen werden kann, wo sich die logistikabhängigen Arbeitsplätze der Schicht III innerhalb Deutschlands befinden. Die hier ausgewiesene Beschäftigtenzahl der Schicht III ist als überregional wirksame Beschäftigung zu verstehen, die durch die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion innerhalb Deutschlands generiert wird.

<sup>43</sup> Diese Vorgehensweise hat sich bereits bei dem Gutachten Klaus/König (2003) sowie der Messung des Logistikmarktes nach Kille/Schwemmer (2012) bewährt.

<sup>44</sup> Dieser Faktor kann als relativ konstant angenommen werden und muss daher nicht über die Zeit angepasst werden.

#### 4.1.2 Logistische Berufssegmente<sup>45</sup>, Beschäftigungsvolumen, Beschäftigungsformen und räumliche Logistikscherpunkte

Im folgenden Abschnitt werden strukturprägende Merkmale der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion vorgestellt. Soweit nicht anders angegeben, beziehen sich die folgenden Auswertungen ausschließlich auf die direkten Logistikbeschäftigten der Schicht I, da dafür die validesten Daten vorliegen.

#### Logistische Berufssegmente, Beschäftigungsvolumen<sup>46</sup> und Beschäftigungsformen<sup>47</sup>

Entsprechend ihrer prozessspezifischen Aufgaben lassen sich für die Logistikwirtschaft folgende logistische Berufssegmente zusammenfassen: Lager- und Umschlagberufe, Transport- und Zustellberufe sowie kaufmännische Berufe. Wie Tabelle 2 und Abbildung 10 zeigen, dominieren in der Hauptstadtregion mit 57.560 (45,41 %) Beschäftigten die Lager- und Umschlagberufe, gefolgt von den Transport- und Zustellberufen (40.959; 32,32 %) sowie den kaufmännischen Berufen (28.245; 22,28 %).

	Logistikbeschäftigung Berlin		Logistikbeschäftigung Brandenburg		Logistikbeschäftigung Hauptstadtregion	
	absolut	relativ (in %)	absolut	relativ (in %)	absolut	relativ (in %)
<b>Lager- und Umschlagberufe</b>	24.883	46,00	32.677	44,97	57.560	45,41
<b>Transport- und Zustellberufe</b>	15.859	29,32	25.101	34,54	40.959	32,31
<b>kaufmännische Berufe</b>	13.351	24,68	14.894	20,50	28.245	22,28
<b>Insgesamt</b>	54.092	100	72.671	100	126.763	100

**Tabelle 2:** Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion nach Berufssegmenten (2012)

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); Bundesagentur für Arbeit (2014); eigene Berechnung

Wird neben den Beschäftigtenzahlen noch das Beschäftigungsvolumen in der Logistikwirtschaft in den Blick genommen, lassen sich weitere Charakteristika identifizieren. Zwischen 2005 und 2012 hat das logistische Beschäftigungsvolumen um 12,7 % zugenommen. Dabei fällt das Wachstum in Brandenburg (+19,1 %) deutlich höher aus als in Berlin (+7 %).

In allen Berufssegmenten der Logistikwirtschaft – Lager- und Umschlagberufe (+18,7 %), Transport- und Zustellberufe (+8,5 %) sowie kaufmännische Berufe (+11 %) – kommt es zwischen 2005 und 2012 zu einem Zuwachs des Beschäftigungsvolumens. Die Steigerungsraten der einzelnen Berufssegmente fallen in Brandenburg und Berlin jedoch sehr unterschiedlich aus:

- Während das Beschäftigungsvolumen der Lager- und Umschlagberufe in Brandenburg (+40,7 %) sehr deutlich zunahm, sank es in Berlin (-3,4 %).

Dies deutet darauf hin, dass es im flächenintensiven Lager- und Umschlagbereich teilweise zu Verlagerungen aus der (teuren) Bundeshauptstadt in das (diesbezüglich kostengünstigere) berlinnahe Brandenburger Umland gekommen ist.

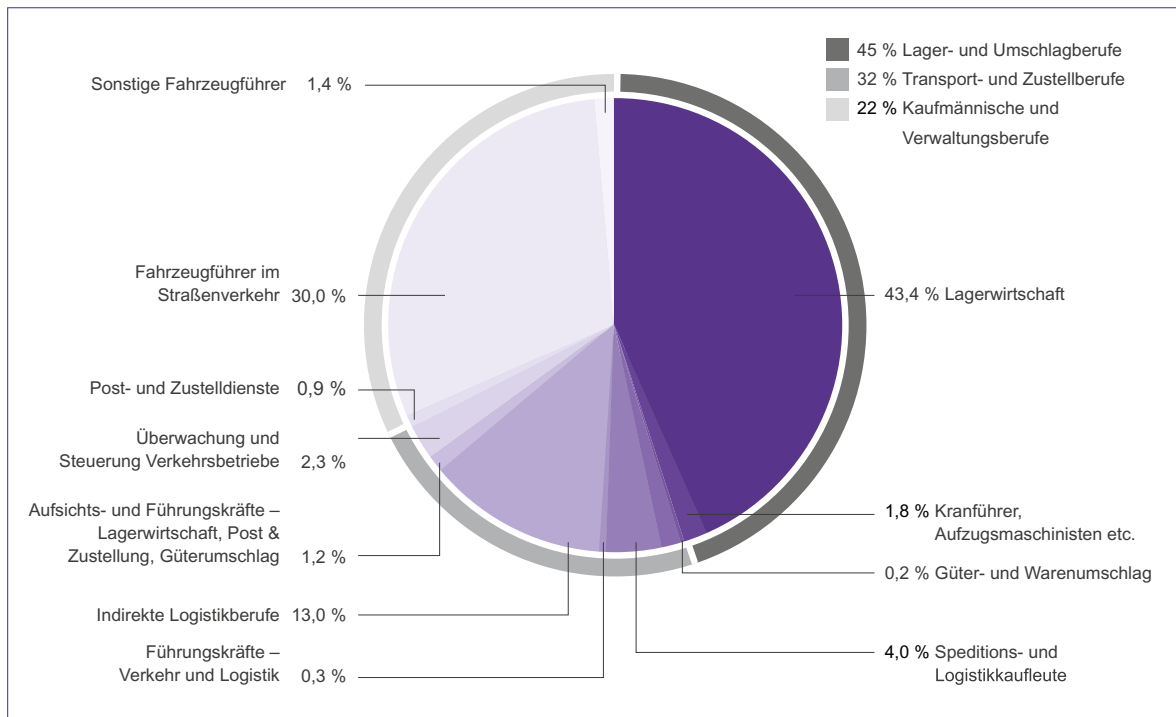
- Das Beschäftigungsvolumen der Transport- und Zustellberufe ist in Brandenburg (+7,8 %) ähnlich stark gewachsen wie in Berlin (+9,4 %).
- Das Beschäftigungsvolumen der kaufmännischen Berufe verlief sichtbar unterschiedlich, da einem moderaten Wachstum in Brandenburg (+3,8 %) ein deutlich stärkerer Anstieg in Berlin gegenüber stand (+15,3 %). Dieser Befund spricht dafür, dass sich höher qualifizierte (kaufmännische) Logistiktätigkeiten zunehmend in der Bundeshauptstadt konzentrieren, während die operative Abwicklung der Logistikprozesse in Brandenburg bessere Rahmenbedingungen findet.

<sup>45</sup> Berechnung mit Schichtenmodell der Fraunhofer-Arbeitsgruppe auf Basis der KIdB 2010

<sup>46</sup> Berechnung mit Schichtenmodell der Fraunhofer-Arbeitsgruppe auf Basis der KIdB 1988

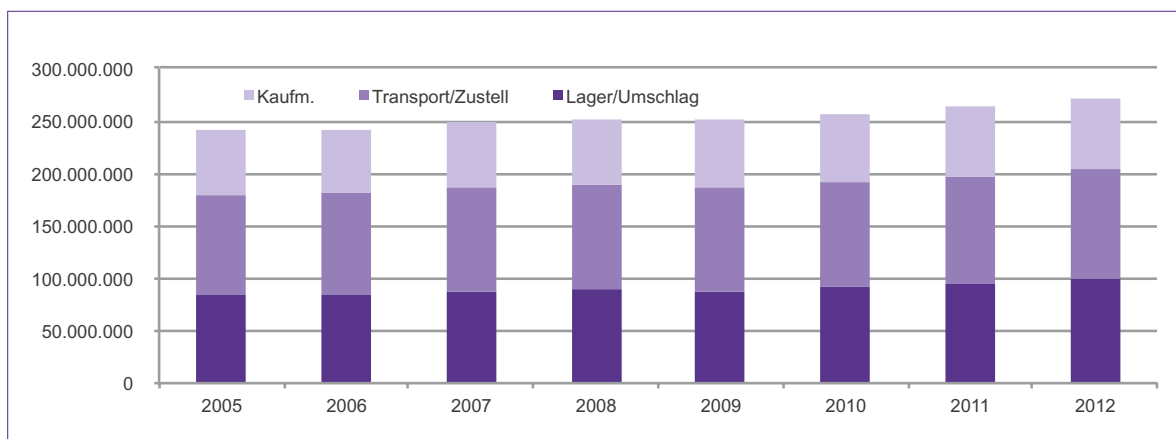
<sup>47</sup> Ebd.





**Abbildung 10:** Struktur der Logistikberufe in der Hauptstadtregion (2012)

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014); ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

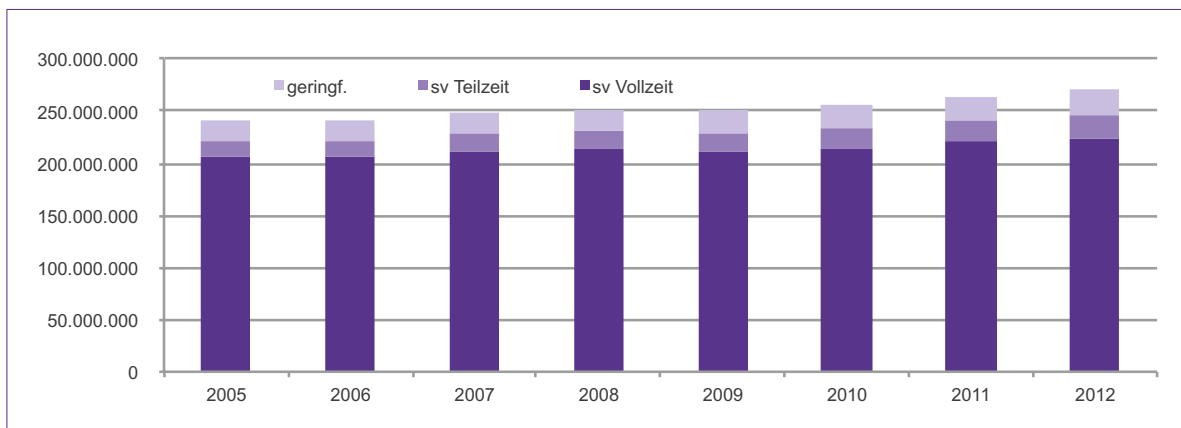


**Abbildung 11:** Entwicklung des Beschäftigungsvolumens nach Berufssegmenten in der Hauptstadtregion 2005–2012 (in Mio. Stunden)

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); Bundesagentur für Arbeit (2013)

Wird das logistische Beschäftigungsvolumen nicht nach den Berufssegmenten sondern nach den Beschäftigungsformen – Vollzeit, Teilzeit, geringfügige Beschäftigung – differenziert, lassen sich weitere Auffälligkeiten erkennen. Alle Beschäftigungsformen – sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung (+8,1 %), sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung (+59,3 %) sowie geringfügige Beschäftigung (+27 %) – tragen durch stetige, wenngleich unterschiedlich starke Anstiege zum Wachstum des

Beschäftigungsvolumens in der Hauptstadtregion bei. Trotz der dynamischeren Entwicklungen von Teilzeitbeschäftigung und geringfügiger Beschäftigung ist sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung – das so genannte Normalarbeitsverhältnis – in der Logistikwirtschaft mit einem Volumenanteil von 82,4 % nach wie vor die bestimmende Beschäftigungsform (geringfügige Beschäftigung 9,3 %, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung 8,3 %).



**Abbildung 12:** Entwicklung des Beschäftigungsvolumens nach Beschäftigungsformen in der Hauptstadtregion 2005–2012 (in Mio. Stunden)  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); Bundesagentur für Arbeit (2013)

Allerdings sind die Steigerungsraten der einzelnen Beschäftigungsformen in Brandenburg und Berlin unterschiedlich:

- Das Beschäftigungsvolumen der sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung nahm in Brandenburg (+11,1 %) deutlich stärker zu als in Berlin (+5,4 %).
- Das Beschäftigungsvolumen der sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigung ist in Brandenburg (+71,8 %) ebenfalls schneller gewachsen als in Berlin (+51,6 %).
- Das Beschäftigungsvolumen der geringfügigen Beschäftigung verlief gegenläufig, da einem starken Wachstum in Brandenburg (+73,9%) ein Rückgang in Berlin gegenüber stand (-14,1 %).

Als Folge dieser unterschiedlichen Entwicklungen stellt sich der Anteil der einzelnen Beschäftigungsformen am logistischen Beschäftigungsvolumen in Berlin bzw. in Brandenburg aktuell wie folgt dar: Sichtbar wird einerseits, dass sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung in den beiden Teilräumen der Hauptstadtregion von annähernd gleicher und hoher Bedeutung ist. Andererseits zeigt sich, dass in Berlin sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung ein höheres Gewicht hat als geringfügige Beschäftigung, während dies in Brandenburg genau umgekehrt ist.

Beschäftigungsform	Hauptstadtregion	Berlin	Brandenburg
	Anteil in %	Anteil in %	Anteil in %
<b>Sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung</b>	82,4	83,5	81,3
<b>Sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung</b>	8,3	9,8	6,8
<b>Geringfügige Beschäftigung</b>	9,3	6,7	11,9

**Tabelle 3:** Anteil der Beschäftigungsformen am logistischen Beschäftigungsvolumen in der Hauptstadtregion (in %) (2012)  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013);  
Bundesagentur für Arbeit (2013)

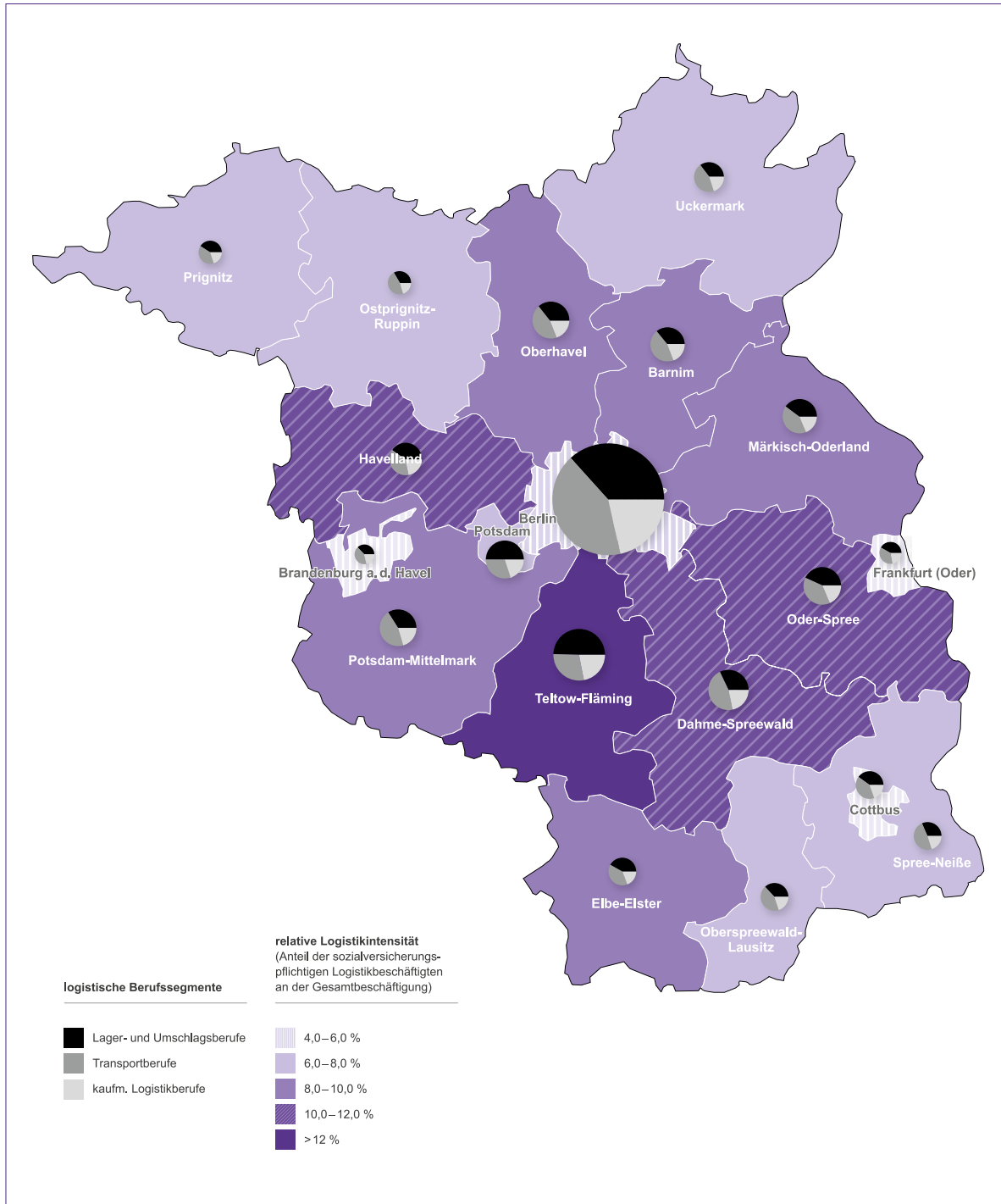
### Räumliche Logistikscherpunkte

Bereits in Abschnitt 3.2 wurde auf die unterschiedliche lokale Logistikintensität in der Hauptstadtregion verwiesen. Bei einem Blick auf die relative Logistikbeschäftigung<sup>48</sup> in der Hauptstadtregion verfestigt sich das Bild, dass vor allem die an Berlin angren-

zenden Landkreise Brandenburgs vom Logistikboom der letzten Jahre profitieren. Der südlich von Berlin gelegene Landkreis Teltow-Fläming<sup>49</sup> sticht mit einer relativen Logistikbeschäftigung von 17 % besonders hervor. Auf den nächsten Plätzen rangieren die Brandenburger Landkreise Dahme-Spreewald (10,9 %), Oder-Spree (10,4%) sowie das Havelland (10,1 %).

<sup>48</sup> Anteil der sozialversicherungspflichtigen Logistikbeschäftigten (Schicht I) an allen SV-Beschäftigten

<sup>49</sup> Unter anderem Sitz des GVZ Süd (Großbeeren)



**Abbildung 13:** Logistikbeschäftigung in Berlin und Brandenburg – Räumliche Logistiksicherpunkte (2011)

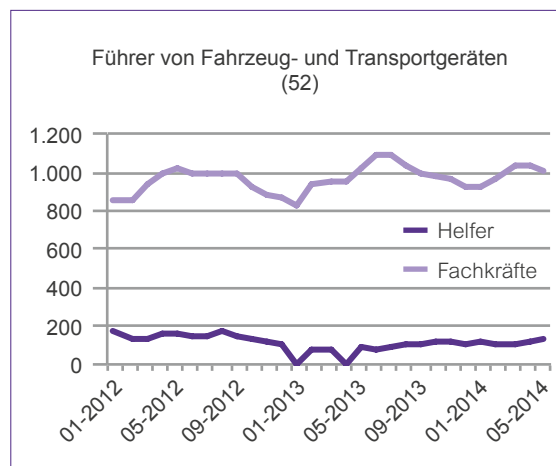
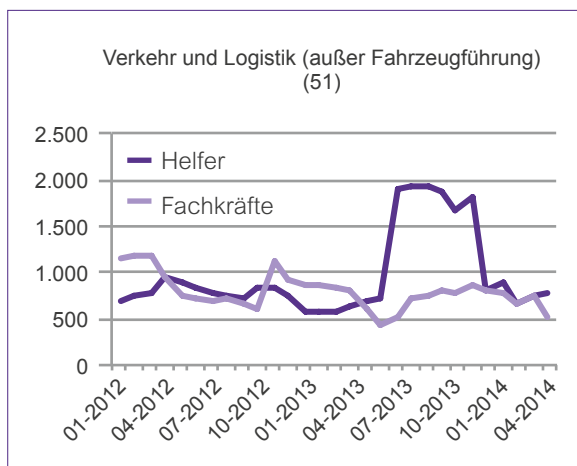
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); Bundesagentur für Arbeit (2013); ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

#### 4.1.3 Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage in der Logistikwirtschaft

Das beständige Wachstum der Logistikbeschäftigung ist ein Indiz dafür, dass die logistische Arbeitsnachfrage in der Hauptstadtregion in den letzten Jahren weitestgehend befriedigt werden konnte. Der Blick auf das aktuelle logistische Arbeitsangebot (registrierte Arbeitslose) und die logistische Arbeitskräftenachfrage (gemeldete offene Stellen) bestätigen dieses Bild.

#### Arbeitskräftenachfrage – gemeldete offene Stellen

Die Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen der letzten Monate zeigt einen permanenten Arbeitskräftebedarf in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion.<sup>50</sup> Die logistikaffinen Unternehmen suchen vor allem Helfertätigkeiten<sup>51</sup> und Fachkräfte in der Lagerwirtschaft und im Güterumschlag sowie Berufskraftfahrer/innen und sonstige Transportgerätführer/innen.



**Abbildung 14:** Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in den Bereichen „Verkehr und Logistik“ (51) und „Führen von Fahrzeug- und Transportgeräten“ (52) in der Hauptstadtregion  
Quelle: Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.) (ab 2012); eigene Berechnung; eigene Darstellung

Der hohe Bedarf an Helfertätigkeiten<sup>52</sup> (37 %) ist ein besonderes Spezifikum der Logistikwirtschaft und deutschlandweit in der Logistik anzutreffen.<sup>53</sup> Weitaus geringer ist hingegen die Nachfrage nach höher qualifizierten Fachkräften in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion. Im gleitenden Jahres-

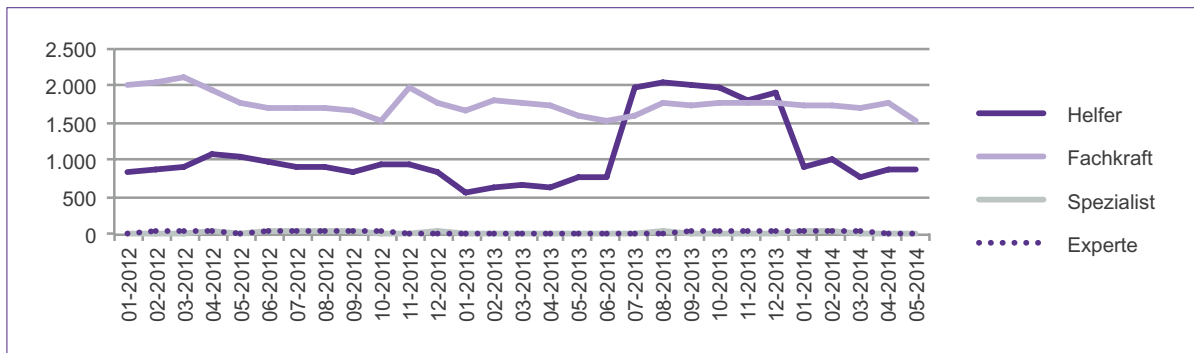
durchschnitt (01/2012–05/2014) liegt der Bestand an gemeldeten Stellen mit dem Anforderungsniveau „Spezialist“ bei 28 und mit dem Anforderungsniveau „Experte“ bei 32 und damit gerade einmal bei 2% des Gesamtumfangs an offenen Stellen.

<sup>50</sup> Bei der Analyse wird der Bestand der offenen Stellen in den Berufskennziffern 51 „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ und 52 „Führer/innen von Fahrzeug- und Transportgeräten“ ausgewertet.

<sup>51</sup> Der Ausschlag bei den Helferberufen im zweiten Halbjahr 2013 ist auf Neuansiedlungen und Erweiterungen in Brandenburg zurückzuführen (Amazon, Zalando, Rossmann).

<sup>52</sup> In den Berufskennziffern 51 und 52 beläuft sich der Anteil der gemeldeten offenen Stellen mit dem Anforderungsniveau „Helfer“ im gleitenden Jahresdurchschnitt (01/2012–05/2014) auf 37%.

<sup>53</sup> Bei einem Blick auf den Zugang an gemeldeten Stellen (gleitende Jahressumme 2013) zeigt sich, dass deutschlandweit in den Berufskennziffer 51 und 52 fast 45% auf das Anforderungsniveau Helfer entfallen (Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.) (ab 2012)).



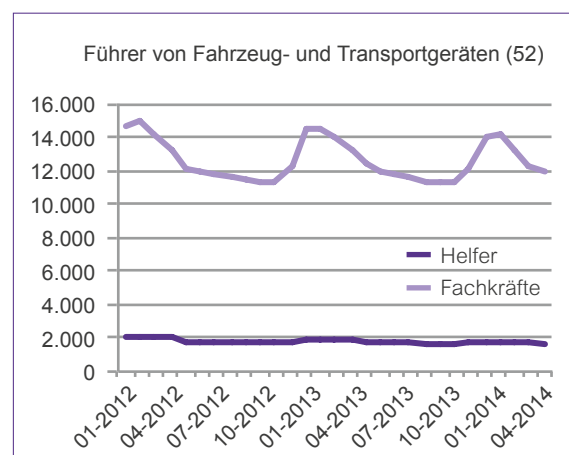
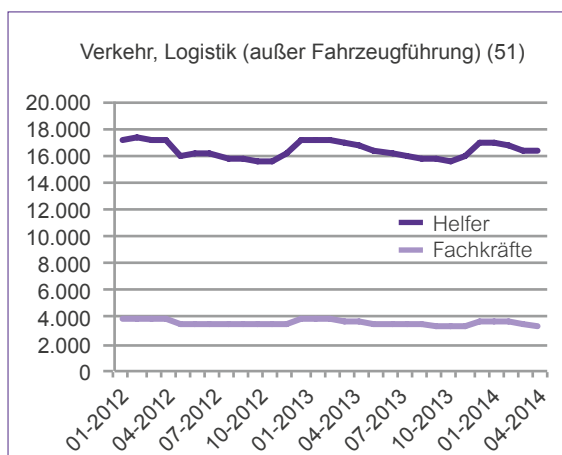
**Abbildung 15:** Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in der Logistikwirtschaft in den Berufskennziffern 51 und 52 in der Hauptstadtregion  
 Quelle: Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.) (ab 2012); eigene Berechnung; eigene Darstellung

### Arbeitskräfteangebot – registrierte Arbeitslose

Der Bestand an Arbeitslosen<sup>54</sup> in den Berufskennziffern 51 und 52 zeigt deutlich, dass den gemeldeten offenen Stellen eine hohe Zahl von Arbeitslosen gegenübersteht. Zudem sind saisonale Schwankungen zu erkennen. Insbesondere nach dem Weihnachtsgeschäft steigen die Arbeitslosenzahlen kräftig an.

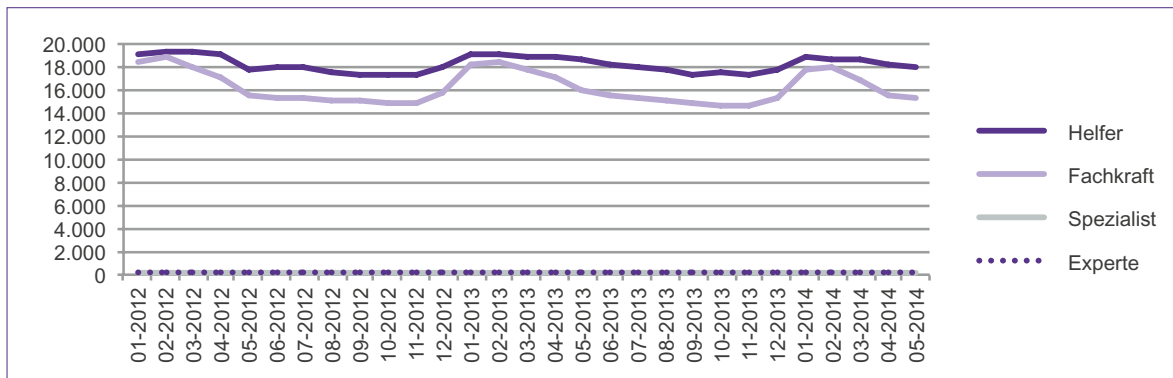
Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Arbeitskräfteangebot für die Logistik seit einiger Zeit auf einem stabil hohen Niveau verharrt. Angesichts sinkender Arbeitslosenzahlen in der Hauptstadtregion insgesamt ist dies ein etwas über-

raschender Befund. Vor dem Hintergrund des dynamischen Wachstums der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion kann vermutet werden, dass sich sowohl Arbeitslose als auch an Austauschprozessen am Arbeitsmarkt Beteiligte (Agenturen für Arbeit, Job-Center; Private Arbeitsvermittler usw.) auf dieses wachsende Beschäftigungssegment ausrichten. Hinzu kommt, dass die stark differenzierten Tätigkeitsanforderungen der Logistikwirtschaft mit einer quantitativ großen Nachfrage nach Helfertätigkeiten einhergehen, die für viele Arbeitslose auch ohne besondere qualifikatorische Voraussetzungen machbar erscheinen.



**Abbildung 16:** Entwicklung der Zahl an Arbeitslosen in den Bereichen „Verkehr und Logistik“ (51) und „Führen von Fahrzeug- und Transportgeräten“ (52) in der Hauptstadtregion  
 Quelle: Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.) (ab 2012); eigene Berechnung; eigene Darstellung

<sup>54</sup> im gleichen Beobachtungszeitraum (01/2012–05/2014)



**Abbildung 17:** Entwicklung der Zahl der Arbeitslosen in der Logistikwirtschaft in den Berufskennziffern 51 und 52 in der Hauptstadtregion  
Quelle: Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.) (ab 2012); eigene Berechnung; eigene Darstellung

### Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA)<sup>55</sup>

Der Kernindikator der Engpassanalyse der BA ist die Vakanzzeit.<sup>56</sup> Die bundesdurchschnittliche Vakanzzeit aller Berufe liegt aktuell bei 83 Tagen.<sup>57</sup> Als zusätzlichen weichen Indikator für Fachkräfteengpässe weist die BA die Arbeitslosen-offene Stellen-Relation aus.<sup>58</sup> Die Engpassanalyse macht deutlich, dass auf Grundlage der Sekundärstatistik in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion keine Arbeits-

und Fachkräfteengpässe zu erkennen sind. In den logistischen Kernberufen 513, 516 und 5212 liegen die Vakanzzeiten sowohl in Brandenburg als auch in Berlin deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Insgesamt stellt sich der Logistikarbeitsmarkt in Berlin ein wenig angespannter als in Brandenburg dar. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf den deutlichen Fachkräfteengpass in Berlin im Bereich „Überwachung und Wartung der Verkehrsinfrastruktur“ hinzuweisen.

Berufskennziffer	Tätigkeitsbezeichnung	Brandenburg		Berlin		Deutschland	
		Vakanzzeit	Arbeitslosen-Stellen-Relation	Vakanzzeit	Arbeitslosen-Stellen-Relation	Vakanzzeit	Arbeitslosen-Stellen-Relation
51	Verkehr- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)	55	5,3	97	5,1	70	4,2
512	Überwachung und Wartung der Verkehrsinfrastruktur	18	k.A.	180	k.A.	113	0,9
513	Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag	60	6,5	59	9,8	65	5
516	Kaufleute – Verkehr und Logistik	56	k.A.	71	k.A.	69	3,3
52	Führer/innen von Fahrzeug- und Transportgeräten	53	9,4	79	18	73	7,4
5212	Berufskraftfahrer/innen (Güterverkehr/LKW)	53	4,6	77	9,3	74	3,1

**Tabelle 4:** Vakanzzeit und Arbeitslosen-Stellen-Relation in ausgewählten Logistikberufen in Brandenburg und Berlin (05/2013–04/2014)  
Quelle: Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarktmonitor; eigene Darstellung

<sup>55</sup> Ausführlich in Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011b); Die in der Engpassanalyse verwendeten Daten stammen aus dem Arbeitsmarktmonitor. Der Arbeitsmarktmonitor ist eine internetgestützte Kommunikationsplattform der Bundesagentur für Arbeit (BA). Bei der Engpassanalyse der BA werden keine Helfertätigkeiten berücksichtigt.

<sup>56</sup> Die Vakanzzeit ist die Zeit zwischen dem gewünschten Besetzungstermin einer Stelle und der Abmeldung der Stelle. Liegt die abgeschlossene Vakanzzeit mit 40% (und mehr) über dem Bundesdurchschnitt, spricht die Engpassanalyse der BA von einem Engpassberuf.

<sup>57</sup> Beobachtungszeitraum: 05/2013–04/2014

<sup>58</sup> Fachkräfteengpässe deuten sich an, wenn eine Relation von Arbeitslosen zu Arbeitsstellen von 3 zu 1 oder kleiner vorliegt.

#### 4.1.4 Die Ausbildungssituation in der Logistikwirtschaft

Ein Blick auf die Auszubildendenquoten in der Logistikwirtschaft für das Jahr 2012 offenbart, dass in Teilen der Logistikwirtschaft eine fehlende Ausbildungstradition anzutreffen ist.<sup>59</sup> Dies gilt insbesondere für die Berufskraftfahrer/innen, bei denen das Instrument der beruflichen Erstausbildung ganz offensichtlich nur eine untergeordnete Rolle bei der Nachwuchskräftegewinnung spielt.<sup>60</sup> Während beispielsweise Kaufmänner/-frauen für Speditions-

und Logistikdienstleistungen und Schiffführer/innen überdurchschnittlich stark ausgebildet werden, ist die Auszubildendenquote bei den Berufskraftfahrer/innen deutlich unter dem Durchschnitt aller Berufe in der Hauptstadtregion. Dieser Umstand ist besonders besorgniserregend, da die Transportberufe in der Hauptstadtregion über 30% aller direkten Logistikbeschäftigten der Schicht I ausmachen (siehe Tabelle 2). Gleiches gilt für die Berufe in der Lagerwirtschaft (45% aller direkten Logistikbeschäftigten der Schicht I). Auch hier liegen die Auszubildendenquoten weit entfernt vom Durchschnitt aller Berufe.

Beruf	Berlin	Brandenburg	Hauptstadtregion
<b>(Ausbildungsberuf)</b>	<b>Auszubildendenquote (in %)</b>		
<b>alle Berufe</b>	3,7	3,9	3,8
<b>Berufskraftfahrer/in (Güterverkehr/LKW) (fachlich)</b> (Berufskraftfahrer/in)	1,2	1,0	1,1
<b>Speditions- und Logistikkaufleute (fachlich, komplex, hoch komplex)</b> (Kaufmann/-frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen)	5,5	8,9	7,0
<b>Berufe in der Lagerwirtschaft (Helfer, fachlich)</b> (Fachlagerist/in sowie Fachkraft für Lagerlogistik)	2,5	3,3	2,9
<b>Berufe für Post und Zustelldienste (Helfer, fachlich)</b> (Fachkraft für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen)	3,1	1,0	2,0
<b>Triebfahrzeugführer im Eisenbahnverkehr (fachlich) – (5220)</b> (Eisenbahner/in im Betriebsdienst)	3,3	1,7	2,4
<b>Schiffsführer/innen in Binnenschifffahrt und Hafenverkehr</b> (fachlich/komplex) – (5242) (Binnenschiffer/in, Hafenschiffer/in)	10,7	5,6	7,6

**Tabelle 5:** Auszubildendenquoten (in %) in ausgewählten Berufen der Logistikwirtschaft (2012)

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2013); Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, StatIS-BBB; Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); eigene Berechnung

Trotz des unterdurchschnittlichen Ausbildungsengagements lassen sich bei der Betrachtung der absoluten Ausbildungszahlen im Zeitverlauf (2000 bis 2011) einige positive Tendenzen feststellen. Während die Auszubildendenzahlen in der Hauptstadtregion im Betrachtungszeitraum rückläufig sind, können einige logistische Ausbildungsberufe starke Zuwächse verzeichnen. Dazu gehören die Ausbildungsberufe Berufskraftfahrer/in, Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist/in. Insofern scheint

die Logistikwirtschaft zumindest teilweise auf die veränderten Rahmenbedingungen, beispielsweise auf den Ausfall der Bundeswehr als „Ausbilder“ von Kraftfahrzeugführer/innen, zu reagieren.

Die Berufsbildungsstatistik erlaubt neben der Nachzeichnung von quantitativen Entwicklungen auch qualitative Aussagen zu den einzelnen logistischen Ausbildungsberufen nach dem Berufsbildungs-gesetz (BBiG) bzw. der Handwerksordnung (HwO).<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Auf Basis der KldB 2010 liegen für die Auszubildendenzahlen die Jahre 2012 und 2013 vor. Die Zahlen für die Logistikbeschäftigten gem. dem Schichtenmodell der Fraunhofer-Arbeitsgruppe liegen auf Basis der KldB 2010 nur für das Jahr 2012 vor. Daher ist eine Gegenüberstellung von Beschäftigtendaten und Auszubildendenzahlen aktuell nur für das Jahr 2012 möglich.

<sup>60</sup> Die im Zuge der Aufhebung der Bundeswehrpflicht aufgekommenen Klagen der Logistikwirtschaft über das daraus resultierende Fehlen von – durch die Bundeswehr ausgebildetem – Berufsnachwuchs bei Kraftfahrzeugführer/innen unterstreichen diese Einschätzung. Vergleiche hierzu die weitergehenden Ausführungen in Abschnitt 4.2

<sup>61</sup> Die folgenden Angaben beziehen sich auf das Jahr 2011. Die Daten können im Datensystem Auszubildende (DAZUBI) des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) recherchiert werden.



Demnach könnten die Auszubildendenzahlen in den logistischen Kernausbildungsberufen wesentlich höher sein, wenn nicht jedes Jahr viele junge Menschen ihren Ausbildungsvertrag vorzeitig auflösen würden. Zuletzt stellten sich die Lösungsquoten wie folgt dar: Fachkraft für Lagerlogistik 30 %, Berufskraftfahrer/in 32 %, Fachlagerist/in 34 % sowie Kaufmann/-frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen 35 %. Allerdings sind diese zahlreichen vorzeitigen Lösungen von Ausbildungsverträgen kein logistikspezifisches Phänomen, da in Berlin-Brandenburg die Lösungsquoten im Durchschnitt aller Berufe ebenfalls bei 32 % liegen.

Positiv für die Nachwuchskräftegewinnung in der Logistikwirtschaft sind demgegenüber die guten Erfolgsquoten, die durch – in Relation von Absolventen/innen und Auszubildenden – gelungene Ausbildungsabschlüsse dokumentiert werden. Diese Erfolgsquoten werden vom Bundesinstitut für Berufsbildung wie folgt angegeben: Berufskraftfahrer/in 83 %, Fachkraft für Lagerlogistik 85 %, Fachlagerist/in 88 % sowie Kaufmann/-frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen 96 %. Im Durchschnitt aller Berufe betrug die Erfolgsquote in der Hauptstadtregion zuletzt 88 %.

#### 4.1.5 Zwischenfazit

Seit 2005 hat sich die Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion ausgesprochen positiv entwickelt. Mit 143.963 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (205.000 Erwerbstätige) zählt die Logistikwirtschaft zu den prägenden Wirtschaftszweigen der Hauptstadtregion. Vom Wachstum der Logistikwirtschaft profitieren vor allem die leistungsstarken Logistikstandorte im berlinnahen Brandenburger Umland. Das Beschäftigungswachstum in der Logistikwirtschaft spiegelt sich auch in einem permanenten Arbeitskräftebedarf der Betriebe (gemeldete offenen Stellen) wider. Die Logistikunternehmen suchen in erster Linie Personal in der Lagerwirtschaft und im Güterumschlag sowie Berufskraftfahrer/innen. Trotz des stetigen Wachstums der Branche verharret das Arbeitskräfteangebot für die Logistik seit einiger Zeit auf einem stabil hohen Niveau. Wie die Analyse der Vakanzzeiten in den logistischen

Kernberufen zeigt, sind in der Logistikwirtschaft auf Basis der Arbeitsmarktstatistiken keine flächendeckenden Arbeits- und Fachkräfteengpässe zu verzeichnen. Dennoch klagen auch die Verlager und Logistikbetriebe verstärkt über Schwierigkeiten bei der Personalakquise.<sup>62</sup> Dies bedeutet, dass die Logistikbetriebe und die potenziellen Logistikarbeitskräfte offensichtlich aus verschiedenen (regionalen, fachlichen, individuellen) Gründen und unterschiedlichen Erwartungshaltungen nicht zusammenfinden. Ein möglicher Ausweg für die Betriebe stellt ein verstärktes Engagement in der beruflichen Erstausbildung dar. Wie die Analyse der Ausbildungssituation in den Logistikberufen zeigt, besteht hier auf Seiten der Logistikbetriebe – bis auf wenige Ausnahmen – akuter Handlungsbedarf.

#### 4.2 Die Sicht der Logistikbetriebe – Ergebnisse aus Betriebsbefragungen und Fallstudien

Um die Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion valide einschätzen zu können, reicht eine sekundärstatistische Analyse allein nicht aus. Daher wird sich im folgenden Abschnitt den Logistikbetrieben zugewandt. Sie sind die zentralen Akteure der Branche und es gilt, ihre Einschätzungen zu den künftigen positiven und negativen Einflussfaktoren auf die Logistik sowie auf die Arbeits- und Fachkräfteverfügbarkeit in den Blick zu nehmen. Die vorgestellten Ergebnisse fußen auf einer breit angelegten Online-Unternehmensbefragung, Betriebsfallstudien sowie ergänzenden Expertengesprächen mit verschiedenen Logistikfachleuten.

##### 4.2.1 Ausgewählte Befunde aus der Online-Befragung von Unternehmen der Logistikwirtschaft

An der im Frühjahr 2013 durchgeführten Online-Unternehmensbefragung haben sich 170 Logistikunternehmen aus der Hauptstadtregion beteiligt.<sup>63</sup> Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren alle Betriebsgrößenklassen sowie Marktsegmente der Logistikwirtschaft und stehen mit ihren zusammen 12.683 Beschäftigten für etwa jeden 11. Arbeitsplatz in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Siehe Abschnitt 4.2

<sup>63</sup> Die Befragung wurde mit der freien Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)) durchgeführt. Insgesamt wurden im Rahmen der Befragung 3.874 Logistikunternehmen kontaktiert. Die Rücklaufquote beläuft sich damit auf 5%, was für Online-Erhebungen typisch ist.

<sup>64</sup> Bezogen auf sozialversicherungspflichtige Beschäftigte der Schicht I+II, vgl. Abschnitt 4.1.1

n=156 Betriebsgrößenklasse	Anzahl der antwortenden Betriebe	Anteil der antwortenden Betriebe
alle Betriebsgrößenklassen	156	100
250 und mehr Beschäftigte	12	7,7
100 bis 249 Beschäftigte	26	16,7
50 bis 99 Beschäftigte	27	17,3
20 bis 49 Beschäftigte	37	23,7
10 bis 19 Beschäftigte	18	11,5
1 bis 9 Beschäftigte	36	23,1

**Tabelle 6:** Erhebungsstichprobe nach Betriebsgrößenklassen

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Die Unternehmen wurden zu folgenden Themenkomplexen befragt: (1) sachlich-räumliche Geschäftsfelder sowie Betriebsstandorte in der Hauptstadtregion, (2) bisherige und künftige Geschäftsentwicklung (Umsatz, Beschäftigung), (3) Entwicklungsdeterminanten der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion, (4) Wege der Gewinnung, Reichweiten der Rekrutierung und Engagement bei der Sicherung von Arbeitskräften, (5) Bekanntheitsgrad und Attraktivität als Arbeitgeber, (6) Konkurrenzsituation um Arbeitskräfte sowie Arbeitskräfteengpässe, (7) wichtige Partner bei der Fachkräftesicherung und (8) bishe-

rige Ergebnisse und Perspektiven der Fachkräftesicherung. Nachstehend werden die wesentlichen Befunde der Online-Befragung vorgestellt.

#### Sachlich-räumliche Geschäftsfelder

Die folgende Tabelle zeigt die logistischen Marktsegmente, in denen sich die befragten Unternehmen bewegen. Dabei wird deutlich, dass die Ladungs- und Stückgutverkehre sowie die Lagerungs-, Umschlag-, und Terminaldienste in der Hauptstadtregion dominieren.

n=157 Marktsegment	Mehrfachnennungen möglich	
	Anzahl der antwortenden Betriebe	Anteil der antwortenden Betriebe
alle Marktsegmente	157	100
Allgemeine Ladungsverkehre	80	51,0
Stückgutverkehre	47	29,9
Lagerungs-, Umschlags- und Terminaldienste	45	28,7
Transporte mit spezialisiertem Equipment (z.B. Kühl-, Tank-, PKW-Transporte)	31	19,7
Industrielle Kontraktlogistik	22	14,0
Konsumgüter Kontraktlogistik	19	12,1
KEP – Kurier-, Express- und Paketdienste	18	11,5
Internationale Seefrachtspedition	13	8,3
Internationale Luftfrachtspedition	12	7,6
Massenguttransporte	10	6,4
Sonstige	50	31,8

**Tabelle 7:** Erhebungsstichprobe nach Marktsegmenten

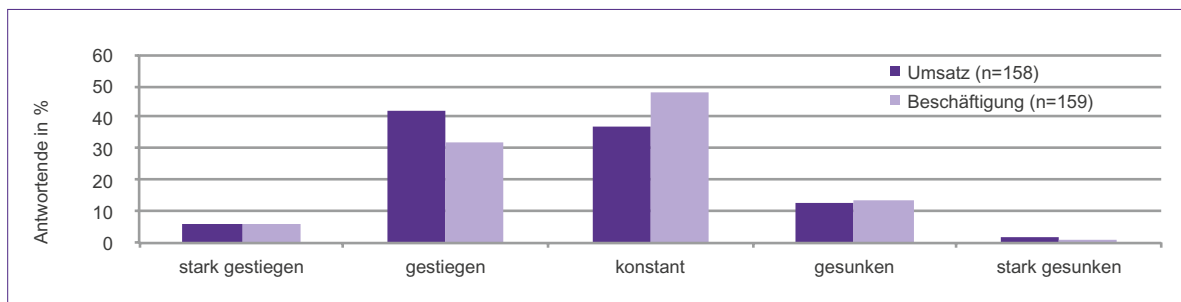
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

## Geschäftsentwicklung

Der Blick auf Umsatz und Beschäftigung bestätigt den Befund aus der sekundärstatischen Analyse, wonach sich die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion in der jüngeren Vergangenheit positiv entwickelt hat. Sowohl die Umsätze als auch die Beschäftigung konnten erhebliche Zuwächse vorweisen, wobei das Umsatzwachstum noch stärker ausfiel als die Beschäftigungsgewinne.<sup>65</sup>

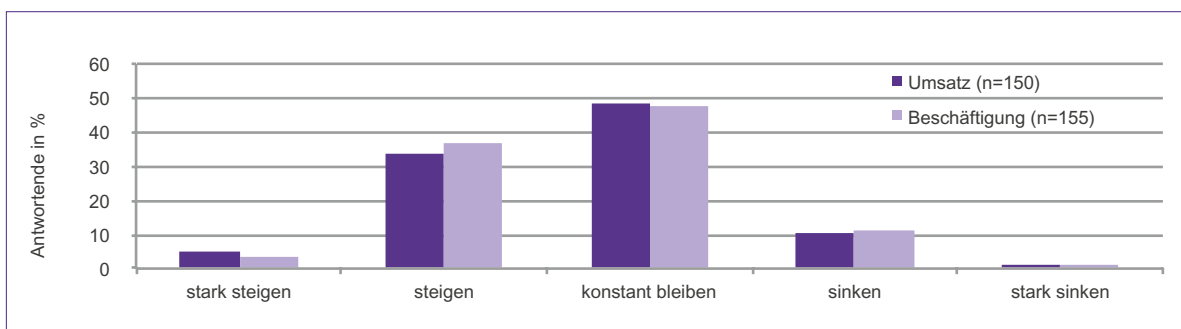
Nach den Einschätzungen der Unternehmen wird die dynamische Entwicklung der Logistikwirtschaft in der nahen Zukunft anhalten. Trotz einzelbetrieblicher Unterschiede werden im Saldo aller befragten

Unternehmen Umsatz und Beschäftigung voraussichtlich weiter ansteigen. Dabei gehen insbesondere die Großunternehmen von stark steigenden Umsatz- und Beschäftigungsentwicklungen in den nächsten zwei Jahren aus. Hinzu kommt, dass die künftigen Umsatz- und Beschäftigungserwartungen umso dynamischer eingeschätzt werden, desto stärker die befragten Logistikunternehmen in internationalen Märkten – vor allem weltweit – tätig sind. So rechnet beispielsweise gut die Hälfte der weltweit tätigen Logistikunternehmen in den beiden kommenden Jahren mit stark steigenden oder steigenden Umsätzen, bei den in Berlin bzw. in Brandenburg aktiven Unternehmen sind es dagegen jeweils „nur“ etwa 40 %.



**Abbildung 18:** Wie entwickelten sich Umsatz und Beschäftigung in Ihrem Unternehmen in den letzten beiden Jahren?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)



**Abbildung 19:** Wie werden sich Umsatz und Beschäftigung in Ihrem Unternehmen in den beiden kommenden Jahren entwickeln?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>65</sup> Nicht nur im Durchschnitt aller Befragten, sondern auch in der einzelbetrieblichen Betrachtung zeigt sich, dass steigende Umsätze in der Regel mit steigender Beschäftigung einhergehen – wie auch umgekehrt sinkende Umsätze in der Tendenz sinkende Beschäftigung nach sich ziehen.

## Entwicklungsdeterminanten der Logistikwirtschaft

Die Logistikwirtschaft unterliegt zahlreichen Einflussfaktoren, die sich regional jedoch durchaus unterschiedlich gestalten können. Die folgende Tabelle zeigt die Einschätzungen der befragten Unternehmen nach der Relevanz der einzelnen Faktoren und deren Entwicklungsrichtung für die Hauptstadtregion.

Entsprechend des Saldos von positiven und negativen Einflüssen werden den Faktoren e-Commerce, Flughafen Berlin-Brandenburg, Osteuropaverkehr, Flächenangebot für Logistiksiedlungen sowie Hinterlandverkehre die stärksten Wachstumsimpulse zugebilligt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass teilweise deutlich mehr als die Hälfte der befragten Betriebe diese Einflussfaktoren als irrelevant betrachten.

Ebenfalls gemessen am Saldo von positiven und negativen Einflüssen, werden den Faktoren Kosten-

entwicklung/Kostendruck, Ansiedlung/Abwanderung produzierender Unternehmen und Arbeitskräfteangebot die voraussichtlich gravierendsten wachstumsbremsenden Auswirkungen attestiert. Diesen Einflussfaktoren wird im Übrigen von den befragten Logistikunternehmen eine hohe Relevanz bescheinigt, die beim Faktor Kostenentwicklung/Kostendruck sogar die überwiegende Mehrheit der Unternehmen betrifft. Zu Tage tritt dabei auch die nach wie vor ausgeprägte Industrieschwäche von Berlin und Brandenburg.

Im Kontext der vorliegenden Studie ist folgendes besonders interessant: Unternehmen, die das Arbeitskräfteangebot positiv oder neutral bewerten, beschreiben ihre personalwirtschaftlichen Aktivitäten im Vergleich zur Konkurrenz eher als „umfangreicher“, während Unternehmen, die das Arbeitskräfteangebot negativ bewerten, ihre eigenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten eher als „wahrscheinlich gleich“ oder „geringer“ bewerten.

n=157 Determinante	Anteil der antwortenden Betriebe (in %)			Prozentpunkte
	positiver Einfluss	negativer Einfluss	kein relevanter Einfluss	Saldo aus positivem und negativem Einfluss
Kostenentwicklung/Kostendruck	7,4	78,4	14,2	-70,9
Ansiedlung/Abwanderung produzierender Unternehmen	18,5	40,0	41,5	-21,5
Arbeitskräfteangebot	22,6	41,6	35,8	-19,0
Nutzung alternativer Verkehrsträger zur Straße	15,9	13,0	71,0	+2,9
Verkehrsinfrastruktur	42,6	28,4	29,1	+14,2
Entwicklung Seehafenhinterlandverkehre	19,4	3,7	76,9	+15,7
Flächenangebot für Logistiksiedlungen	23,5	7,4	69,1	+16,2
Entwicklung Osteuropaverkehre	30,2	10,8	59,0	+19,4
Flughafen Berlin-Brandenburg	24,3	3,6	72,1	+20,7
Entwicklung e-Commerce	31,7	5,6	62,7	+26,1

**Tabelle 8:** Welche logistischen Trends bzw. Ereignisse werden die Entwicklung Ihres Unternehmens in Zukunft – positiv oder negativ – beeinflussen?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Bewertung Arbeitskräfte- angebot	Eigene personalwirtschaftliche Aktivitäten der Arbeitskräftesicherung im Vergleich zu Konkurrenten in %				
	Weitaus umfangreicher	Etwas umfangreicher	Wahrscheinlich gleich	Etwas geringer	Weitaus geringer
<b>Kein relevanter Einfluss</b> (n=39)	17,9	25,6	46,2	7,7	2,6
<b>Positiver Einfluss</b> (n=27)	18,5	14,8	63,0	3,7	0
<b>Negativer Einfluss</b> (n=47)	6,4	21,3	61,7	8,5	2,1
<b>Insgesamt</b> (n=113)	13,3	21,2	56,6	7,1	1,8

**Tabelle 9:** Bewertung des Arbeitskräfteangebotes im Hinblick auf die eigenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten der Arbeitskräftesicherung

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013), eigene Berechnungen

### Wege der Gewinnung und Reichweiten der Rekrutierung bei der Sicherung von Arbeits- sowie Fachkräften

Die befragten Betriebe beschreiten unterschiedliche Wege, um logistisches Personal zu gewinnen. Auf die Frage „Welches sind die wichtigsten Wege der Personalgewinnung Ihrer Logistikbeschäftigten?“ werden vor allem folgende Antworten gegeben:

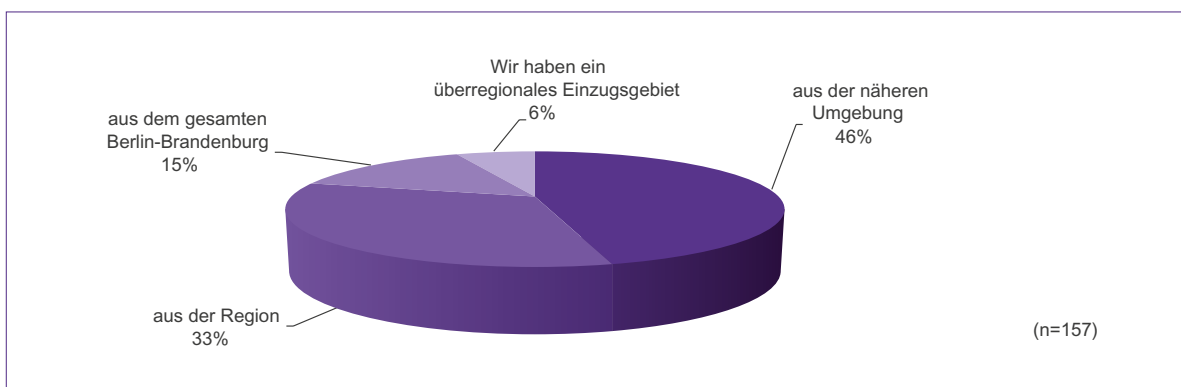
- In allen Qualifikationsstufen steht auf dem ersten Rangplatz als Rekrutierungsweg nach wie vor die Schaltung von Stellenannoncen, wobei traditionelle Medien (etwa Zeitung, Aushänge, Plakate und Flyer) ebenso zum Einsatz kommen wie neue Medien (beispielsweise Homepage, Jobportale, Soziale Netzwerke). Die folgenden Rangplätze unterscheiden sich hingegen nach den verschiedenen Qualifikationsstufen teilweise deutlich.
- Bei der Rekrutierung von Un- und Angelernten folgen auf den nächsten Rangplätzen die Einschaltung der Agenturen für Arbeit (2.), Nutzung von Zeitarbeit (3.), betriebliche Einarbeitung (4.) sowie die Einschaltung der Job-Center (5.).
- Im Zuge der Gewinnung von Facharbeiter/innen entfallen die folgenden Rangplätze auf die betriebliche Erstausbildung (2.), die Einschaltung der Agenturen für Arbeit (3.), betriebsinterne Wege der Personalentwicklung wie Weiterbildungsprogramme (4.) sowie die Nutzung

von persönlichen Kontakten bzw. Empfehlungen, Mund-zu-Mund-Propaganda u. ä. (5.).

- Für die Rekrutierung von Akademiker/innen werden wiederum andere Wege beschritten. Hier spielt der Einsatz von Headhuntern neben dualen Studien- bzw. Bildungsgängen eine ebenso wichtige Rolle (jeweils Rangplatz 2.) wie die Zusammenarbeit mit Hochschulen (4.) und, allerdings ausschließlich bei Großbetrieben, die Nutzung betrieblicher Personalentwicklungs- und Personalgewinnungsstrukturen (5.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Personalgewinnungsstrategien – je nach Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur der einzelnen befragten Betriebe – sehr unterschiedlich ausfallen (müssen).

Die nachstehende Abbildung signalisiert ergänzend zu den vorstehenden Ausführungen, dass die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion ihre Arbeitskräfte – räumlich betrachtet – überwiegend lokal bzw. regional rekrutiert. Angesichts der anzutreffenden Qualifikationsstrukturen mit hohen Beschäftigtenanteilen bei Un- und Angelernten und Fachkräften einerseits sowie geringen Beschäftigtenanteilen bei Akademikern andererseits, spielen demgegenüber großräumige Rekrutierungsstrategien nur eine nachgeordnete Rolle.



**Abbildung 20:** Aus welchem Umkreis um Ihre(n) Unternehmensstandort(e) kommt die Mehrzahl Ihrer Beschäftigten?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

## Bekanntheitsgrad und Attraktivität als Arbeitgeber

In Übereinstimmung mit den charakteristischen räumlichen Rekrutierungsmustern der Logistikwirtschaft ist der Bekanntheitsgrad der befragten Unternehmen vor allem an den Betriebsstandorten hoch. Bereits bezogen auf die gesamte Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg lässt der Bekanntheitsgrad von Logistikunternehmen erheblich nach. Überregional bekannt ist sogar nur noch etwa jedes Fünfte der befragten Unternehmen.

Es ist wenig überraschend, dass der Bekanntheitsgrad von Klein- und Kleinstunternehmen einerseits und Großunternehmen andererseits sehr unterschiedlich ist: Unternehmen aller Größenklassen können an ihren Standorten auf hohe Bekanntheitsgrade verweisen, wobei diese mit zunehmender Beschäf-

tigtenzahl ansteigt. Demgegenüber sind es nahezu ausschließlich Großunternehmen, die in der Hauptstadtregion oder gar überregional auf relevante Bekanntheitsgrade verweisen können.

In Zeiten eines quantitativ und qualitativ sowie flächendeckend umfangreichen Arbeitskräfteangebotes ist dieser differenzierte Bekanntheitsgrad mehr oder weniger unproblematisch. Schwierigkeiten entstehen jedoch dann, wenn sich das Arbeitskräfteangebot verknappt sowie der Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte zunimmt. Wie an anderer Stelle noch zu zeigen sein wird, sind es vor allem personalwirtschaftlich überdurchschnittlich aktive und somit auch stärker bekannte Logistikunternehmen, die bereits heute die größten Erfolge bei der Fachkräftesicherung vorweisen können.<sup>66</sup>

Bekanntheitsgrad	Anteil der antwortenden Betriebe (in %)				
	sehr bekannt	gut bekannt	teils/teils bekannt	wenig bekannt	weitgehend unbekannt
<b>am Unternehmensstandort</b> (n=138)	35,5	37,0	17,4	5,8	4,3
<b>in Berlin-Brandenburg</b> (n=140)	5,7	33,6	31,4	21,4	7,9
<b>überregional</b> (n=136)	3,7	18,4	27,2	30,9	19,9

**Tabelle 10:** Wie schätzen Sie Ihren Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber ein?

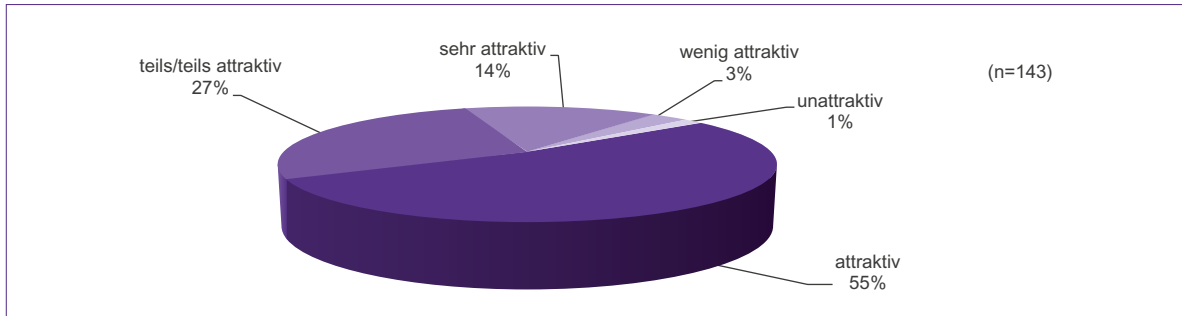
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Angesichts des in der breiten Öffentlichkeit eher schlechten Images der Logistikwirtschaft überraschen die Befragungsergebnisse, denn 70 % der befragten Unternehmen betrachten sich als attraktiven oder sogar sehr attraktiven Arbeitgeber. Ferner ist bereits hier darauf hinzuweisen, dass offensicht-

lich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung der Attraktivität eines Unternehmens und der Beurteilung der eigenen Position in Bezug auf die wachsende Konkurrenz um Arbeitskräfte besteht.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Vergleiche Tabelle 14

<sup>67</sup> Vergleiche Tabelle 15



**Abbildung 21:** Wie schätzen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber ein?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

### Bindung von Arbeits- und Fachkräften

Trotz des überraschenden Befunds bezüglich der Selbsteinschätzung ihrer eigenen Attraktivität haben sich die Logistikunternehmen einen durchaus selbstkritischen Blick bewahrt. Dies zeigen die nachstehenden Einschätzungen zu ihren Stärken und Schwächen als Arbeitgeber. Auf die Frage „Was sind die besonderen Stärken und was die etwaigen Schwächen Ihres Unternehmens als Arbeitgeber?“ wurden bei Aussagen von insgesamt 108 Unternehmen zu Stärken und von 79 Unternehmen zu Schwächen folgende Antworten besonders oft gegeben:

- Die mit weitem Abstand am häufigsten benannte Stärke als Arbeitgeber sehen die befragten Unternehmen in einem guten, offenen Betriebsklima. Danach folgen eine Reihe weiterer Stärken, die ähnlich oft aufgezählt wurden und zwar die folgenden: leistungsgerechte Entlohnung, gute Qualifizierungs- und damit verbundene Aufstiegsmöglichkeiten, umfangreiche Sozialleistungen, sehr gute technische Arbeitsbedingungen, hohe Arbeitsplatzsicherheit sowie interessante bzw. eigenständig auszufüllende Arbeitsaufgaben.
- Die Logistikunternehmen benennen fünf große Gruppen von Schwächen als Arbeitgeber, von denen die beiden ersten mit großem Abstand am häufigsten genannt wurden. Dies sind die branchenbedingt unattraktiven Arbeitszeiten (Wochenend-, Schicht- und Nachtarbeit, Wechsel- und

Abruffätigkeit, Saison- und Konjunkturschwankungen der Arbeitszeit u. ä.), das in der Logistikwirtschaft weit verbreitete unterdurchschnittliche Entlohnungsniveau, die vielfach hohen physischen Arbeitsbelastungen, die schlechte Erreichbarkeit der Betriebsstandorte sowie der geringe Bekanntheitsgrad vieler Unternehmen bzw. das schlechte Image der Logistikwirtschaft.

Auffällig ist, dass die Entlohnung von den befragten Unternehmen mal als Stärke, mal als Schwäche angesehen wird. In der Tendenz sind es größere und überregional agierende Logistikunternehmen, die bessere Entlohnungsbedingungen bzw. kleinere und lokal bzw. regional arbeitende Unternehmen, die ungünstigere Entlohnungsbedingungen bieten (können). Dieser Befund spricht dafür, dass der Logistikarbeitsmarkt in der Hauptstadtregion – beruflich wie betrieblich – in unterschiedlich attraktive Segmente gespalten ist.

Mit Blick auf die noch zu erarbeitenden Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung für die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion ist zu beachten, dass die von den befragten Unternehmen artikulierten Stärken als Arbeitgeber in vielen Bereichen ausbaubar, die Schwächen als Arbeitgeber hingegen nur teilweise veränderbar sind. Letzteres gilt vor allem für die branchenbedingten Arbeitszeiten und die damit verbundenen Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Leben.



n=151 Partner	Anteil der antwortenden Betriebe (in %), Mehrfachnennungen möglich					Mittelwert
	sehr große Bedeutung (1)	große Bedeutung (2)	mittlere Bedeutung (3)	geringe Bedeutung (4)	keine Bedeutung (5)	
Agenturen für Arbeit	12,5	25,7	21,5	25,0	15,3	3,0
Job-Center	7,2	18,1	21,7	28,3	24,6	3,4
Berufsschulen, Oberstufenzentren	1,6	17,6	23,2	21,6	36,0	3,7
Industrie- und Handelskammern	3,8	16,8	22,1	19,8	37,4	3,7
Allgemein Bildende Schulen	1,6	16,9	21,0	22,6	37,8	3,8
Bildungsdienstleister	1,6	15,6	21,1	18,0	43,8	3,9
Branchenverbände, -netzwerke	2,4	11,4	25,2	17,9	43,1	3,9
Hochschulen	4,8	7,2	20,0	23,2	44,8	4,0
Private Arbeitsvermittler/Head Hunter	1,5	11,9	16,3	22,2	48,1	4,0
andere Unternehmen	0,8	7,4	18,2	15,7	57,9	4,2
Handwerkskammern	0,8	5,7	15,6	17,2	60,7	4,3
Standortkommunen	0,0	1,7	14,2	21,7	62,5	4,5

**Tabelle 11:** Wer sind bislang Ihre wichtigsten Partner bei der Fachkräftesicherung? (Mehrfachnennungen möglich)  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

### Partner der Logistikwirtschaft bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung sowie Unterstützungsbedarfe

Bei der Bewältigung von aktuellen und künftigen Herausforderungen der Arbeits- bzw. Fachkräftesicherung arbeiten die Logistikunternehmen mit verschiedenen Partnern zusammen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Agenturen für Arbeit mit relevantem Abstand die wichtigsten Partner bei der Arbeits- bzw. Fachkräftesicherung sind.

Gleichzeitig wird deutlich, dass selbst den in dieser Rangliste an der Spitze stehenden Partnern bei der Fachkräftesicherung von den befragten Unternehmen nur eine mittlere Bedeutung zugebilligt wird. Folglich ist „Arbeits- und Fachkräftesicherung durch Kooperation mit betriebsexternen Partnern“ in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion zwar anzutreffen, aber noch keine flächendeckende personalwirtschaftliche Strategie.<sup>68</sup>

Auf die Frage „Von welcher Institution erwarten Sie künftig welche Unterstützung bei der Fachkräfte-

sicherung?“ liegen insgesamt 121 Antworten vor. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aus Richtung der Agenturen für Arbeit (einschließlich Jobcenter) erwarten die befragten Betriebe Unterstützung in drei Richtungen: passgenauere Vermittlung von Bewerber/innen, umfassendere Förderung (z. B. mehr abschlussbezogene Bildungsgänge, mehr und höhere Einarbeitungs- und Lohnkostenzuschüsse) sowie bessere Berufsorientierung zugunsten der Logistikwirtschaft.
- Von den Industrie- und Handelskammern wünschen sich die Befragten einerseits intensivere Hilfen beim Ausbildungsplatzmarketing und ähnlichen intermediären Leistungen zugunsten der Logistikwirtschaft sowie andererseits umfangreichere Angebote für die Intensivierung der beruflichen Weiterbildung.
- An die allgemein und beruflich bildenden Schulen wird unisono der Wunsch gerichtet, für mehr ausbildungs- und beschäftigungsfähige Schulabgänger/innen sowie Berufsbildungsabgänger/innen zu sorgen. »

<sup>68</sup> Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse der Betriebsfallstudien in Abschnitt 4.2.2 bestätigen diese Einschätzung.

- An die Hochschulen wird von den befragten Betrieben der Wunsch nach einer praxisnäheren Hochschulbildung ebenso adressiert, wie die Anforderung, der Praktikantenvermittlung ein höheres Augenmerk als bislang zu widmen.
- Schließlich werden an die Politik Forderungen nach der Einführung von flächendeckenden Mindestlöhnen formuliert<sup>69</sup> sowie insbesondere bildungs- und förderpolitische Verbesserungen angemahnt.

### Konkurrenzsituation um Arbeitskräfte sowie Arbeitskräfteengpässe

Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, keine nennenswerten Konkurrenten um logistische Arbeitskräfte zu haben. Dort wo Konkurrenzsituationen bestehen, sind es vor allem die verschiedenen logistikaffinen Branchen untereinander, die um Arbeitskräfte buhlen. Dabei kommt Logistikdienstleistern offenbar eine besonders große Bedeutung zu.

Flächendeckende Arbeits- und Fachkräfteengpässe sind von den Logistikunternehmen in der Hauptstadtregion aktuell nicht wahrzunehmen. Nichtsdestotrotz sehen sich die Unternehmen in einigen Bereichen Arbeits- und Fachkräfteengpässen ausgesetzt. Auf die Frage „Bei welchen Berufen bzw. Tätigkeiten sehen

Sie sich mit Arbeitskräfteengpässen konfrontiert?“ sind, differenziert nach Qualifikationsstufen, folgende Antworten besonders oft gegeben worden:<sup>70</sup>

- Bei Un- und Angelernten reklamieren die befragten Betriebe Arbeitskräfteengpässe vornehmlich bei kurzfristig verfügbaren Aushilfskräften, die für die Bewältigung von saisonalen, konjunkturellen, zeitlichen oder anderweitig bedingten Arbeitsspitzen benötigt werden.
- Hinsichtlich der Facharbeiter/innen stellen die Befragten Arbeitskräfteengpässe insbesondere bei Berufskraftfahrer/innen, Disponenten/innen, Lagerfachkräften, Speditionskaufleuten und ähnlichen kaufmännischen Fachkräften fest.
- Im akademischen Bereich benennen die befragten Betriebe Arbeitskräfteengpässe vor allem für logistikaffine Ingenieurberufe.<sup>71</sup>

### Verfügbarkeit von logistischem Personal, Erfolge bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung, Zukunftsaussichten

Bereits die Ergebnisse aus der sekundärstatistischen Analyse (Abschnitt 4.1) sowie die Antworten der Betriebe zum Thema „Konkurrenzsituation um Arbeitskräfte“ zeigen, dass es um den Standortfaktor Personal in der Hauptstadtregion im Saldo gut bestellt ist.

Konkurrenten	Mehrfachnennungen möglich, n=140
	Anteil der antwortenden Betriebe (in %)
in der Region ansässige Logistikdienstleister	44,6
in der Region ansässige Handelsunternehmen	18,5
in der Region ansässige Industrieunternehmen	27,7
Sonstige Konkurrenten	8,5
keine nennenswerten Konkurrenten	32,3

**Tabelle 12:** Wo sehen Sie Ihre größten Konkurrenten bei der Akquise neuer logistischer Arbeitskräfte?

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>69</sup> Derartige Forderungen wurden von einigen Logistikunternehmen ganz unterschiedlicher Größe aufgestellt, teilweise verbunden mit dem Hinweis, dass diese nur bei konsequenter Kontrolle die beabsichtigte Wirkung – Verhinderung von Wettbewerb vorrangig über den Faktor Lohn – entfalten.

<sup>70</sup> Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Einschätzungen einzelner Unternehmen zu etwaigen Engpässen sehr unterschiedlich ausfallen: Die Einschätzungen reichen von „Wir sehen keine Engpässe, da die Anzahl der Studienabsolventen/innen nach wie vor sehr hoch ist.“ und „Es gibt es keine Probleme, wir können im Bereich Berufskraftfahrer aus ca. 30 bis 40 Bewerbern jährlich für 2 Ausbildungsstellen auswählen. Ein ähnliches Bild gilt für den nur bei Bedarf angebotenen Ausbildungsplatz zum Speditionskaufmann.“ über „Es gibt noch immer viele Bewerber für Ausbildung und Arbeitsplätze, allerdings lässt die Qualifikation nach, d. h. man muss Abstriche in Kauf nehmen oder intensiver suchen.“ bis hin zu „Es ist unmöglich, beruferfahrene Arbeitskräfte mit Fremdsprachenkenntnissen in unsere Region sowie unseren Kleinbetrieb zu locken.“.

<sup>71</sup> Im Übrigen zeigt auch diese Auswertung, dass der Bedarf an akademischen Fachkräften in der Logistikwirtschaft eher gering ist.

	deutlich verbessert	leicht verbessert	keine Veränderung	leicht verschlechtert	deutlich verschlechtert
<b>Anteil der antwortenden Betriebe (in %)</b>	2,5	9,8	45,9	25,4	16,4

**Tabelle 13:** Wie hat sich die Verfügbarkeit von logistischem Personal in Ihrem regionalen Umfeld in den letzten Jahren verändert?  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Auch wenn über 40 % der befragten Unternehmen das vorhandene Arbeitskräfteangebot als negative Entwicklungsdeterminante wahrnehmen<sup>72</sup> und punktuell über Engpässe klagen, scheint beim Gros der Unternehmen die betriebliche Fachkräftesicherung zu funktionieren. Dies bestätigen auch die Antworten der Betriebe zu den Themen „Verfügbarkeit von lo-

gistischem Personal“ und „Erfolg bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung“. Der Umstand, dass sechs von zehn befragte Betriebe keine Veränderungen oder sogar Verbesserungen bei der Verfügbarkeit von logistischem Personal feststellen, ist ein deutliches Indiz für eine ausreichende logistische Arbeits- und Fachkräftebasis in der Hauptstadtregion.<sup>73</sup>

Personalwirtschaftliche Aktivitäten im Vergleich zu den Konkurrenten	Anteil der antwortenden Betriebe (in %)				
	immer gelungen	meistens gelungen	teils/teils gelungen	häufig nicht gelungen	niemals gelungen
<b>alle Unternehmen (n=141)</b>	20,6	54,6	21,3	2,1	1,4
<b>weitaus geringer/geringer (n=14)</b>	14,3	57,1	21,4	7,1	0,0
<b>wahrscheinlich gleich (n=75)</b>	13,3	57,3	26,7	2,7	0,0
<b>etwas/weitaus umfangreicher (n=43)</b>	32,6	53,5	14,0	0,0	0,0

**Tabelle 14:** Welchen Erfolg brachten die Aktivitäten Ihres Unternehmens und Ihrer Partner zur Arbeitskräftesicherung bislang?  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Dieser Eindruck verstärkt sich nochmals bei einem Blick auf den Erfolg von betrieblichen Aktivitäten zur Arbeits- und Fachkräftesicherung. Drei Viertel der Befragten ist demnach die Fachkräftesicherung bislang immer oder meistens gelungen. Demgegenüber signalisieren nur ein Viertel der Betriebe aktuell mehr oder weniger große Schwierigkeiten bei der Fachkräftesicherung.

Besonders auffällig ist dabei der folgende Befund: Es sind vor allem personalwirtschaftlich besonders aktive Logistikunternehmen, denen die Fachkräftesicherung immer oder meistens gelungen ist. Dieser Befund spricht eindeutig dafür, dass sich personalwirtschaftliches Engagement letztlich auszahlt! Im Hinblick auf Regionen, Betriebsgrößenklassen und Marktsegmente lassen sich für die Frage nach dem Erfolg der betrieblichen Arbeits- und Fachkräftesi-

cherungsmaßnahmen folgende Ergebnisse zusammenfassen:

- Zwischen den verschiedenen Teilräumen innerhalb der Hauptstadtregion – Berlin, Brandenburger Umland von Berlin, äußerer Entwicklungsraum Brandenburgs – lassen die Befragungsergebnisse keine relevanten Unterschiede hinsichtlich des bisherigen Erfolges der Arbeits- und Fachkräftesicherungsaktivitäten erkennen.
- Deutlich werden hingegen die diesbezüglichen Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen: Während lediglich etwa 10 % aller Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten von nur teilweise oder nicht gelingender Arbeits- und Fachkräftesicherung berichten, gilt dies für immerhin fast 40 % aller Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten. »

<sup>72</sup> Vergleiche Tabelle 8

<sup>73</sup> Dies gilt umso mehr, wenn man sich vor Augen führt, dass die Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion in der jüngeren Vergangenheit einen starken Beschäftigungsaufwuchs zu verzeichnen hatte (Vergleiche Abbildung 9).

Der letztgenannte Befund ist symptomatisch auch für andere Ergebnisse der Online-Erhebung – danach kann bereits eine hohe Zahl von Unternehmen der Größenklasse 20–49 Beschäftigte bei vielen personalwirtschaftlichen Indikatoren mit Großunternehmen mithalten. Dies gilt hingegen nur für einige wenige Unternehmen mit unter 20 Beschäftigten. Hier scheint die geringe Betriebsgröße deutlich eingeschränkte personalwirtschaftliche Handlungsspielräume nach sich zu ziehen, die wiederum bei enger werdenden Arbeitsmärkten vielfach negative Konsequenzen bei der Fachkräftesicherung zur Folge haben.

- Ebenso auffällig sind die Unterschiede nach Betriebstypen: Auf der einen Seite sind es Kontraktlogistiker, die unterdurchschnittlich häufig von Problemen mit der Arbeits- bzw. Fachkräftesicherung betroffen sind. Auf der anderen Seite sind es kleine Logistikdienstleister ohne Kontraktaufträge, die überdurchschnittlich oft von derartigen Schwierigkeiten tangiert sind.

Zu guter Letzt wurden die Betriebe dazu befragt, wie sie sich in der künftig wachsenden Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte aufgestellt sehen. Hier zeigt sich, dass die personalwirtschaftliche Zukunft nicht ganz so positiv ausfällt wie der Gegenwartsblick. Dennoch bleiben die Betriebe in der Gesamtschau optimistisch.

Über 60 % der Unternehmen sehen sich nach eigener Einschätzung sehr gut oder gut gewappnet, um in der künftig weiter wachsenden Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte bestehen zu können. Eindeutig schlechte Perspektiven für die Arbeits- und Fachkräftesicherung erwarten nur 5 % der Befragten. Auch hier zeigt die Differenzierung der Befragungsergebnisse das bereits bekannte Bild: Unternehmen mit überdurchschnittlich hohem Engagement und großer Attraktivität sehen sich für die künftig wachsenden Konkurrenz besser gewappnet als personalwirtschaftlich bislang zurückhaltende und daher weniger attraktive Unternehmen.

Attraktivität als Arbeitgeber bzw. personalwirtschaftliche Aktivitäten im Vergleich zu den Konkurrenten	Anteil der antwortenden Betriebe (in %)				
	sehr gut	eher gut	teils/teils	eher schlecht	sehr schlecht
alle Unternehmen (n=144)	6,9	55,6	32,6	3,5	1,4
sehr attraktiv/attraktiv (n=99)	8,2	66,3	24,5	1,0	0,0
teils/teils attraktiv (n=38)	5,3	31,6	55,3	7,9	0,0
wenig attraktiv/unattraktiv (n=6)	0,0	16,7	33,3	16,7	33,3
weitaus geringer/geringer (n=14)	14,3	35,7	50,0	0,0	0,0
wahrscheinlich gleich (n=75)	2,7	50,0	40,5	6,8	0,0
etwas/weitaus umfangreicher (n=43)	11,6	69,8	18,6	0,0	0,0

**Tabelle 15:** Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet, in der künftig wachsenden Konkurrenz um Arbeitskräfte bestehen zu können?  
Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Auf die Frage „Welches sind aktuell bzw. zukünftig die größten personalwirtschaftlichen Herausforderungen für Ihr Unternehmen?“ erbrachte die Online-Erhebung schließlich folgende wichtige Erkenntnisse:

- Die aktuellen Herausforderungen werden nach Aussagen der befragten Unternehmen mit großem Abstand von zwei Problemkreisen markiert: die Gewinnung von passfähig qualifizierten Arbeits- bzw. Fachkräften sowie die Gewinnung von ausbildungsfähigen Auszubildenden. Eine eben-

falls größere Anzahl von Befragten betrachtet darüber hinaus das Halten von Personal sowie die Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als aktuell wichtige personalwirtschaftliche Herausforderungen. Mit einer relevanten Anzahl von Nennungen wurde auf eine weitere, interessante und für die Logistikwirtschaft möglicherweise besonders bedeutsame Problematik aufmerksam gemacht – nämlich „die Herausforderung, mit den am Markt durchsetzbaren Preisen ordentliche Löhne zahlen zu können.“

- Bezogen auf die zukünftigen personalwirtschaftlichen Herausforderungen ergibt sich ein ähnliches Bild, welches jedoch zum einen zu vertiefen und zum anderen zu ergänzen ist. Einerseits wird mit Blick in die Zukunft die wachsende Herausforderung des Haltens von Arbeits- sowie Fachkräften und die Verringerung der bislang zu hohen Fluktuation benannt. Andererseits wird von den befragten Betrieben die Notwendigkeit gesehen, der zunehmenden Alterung der Belegschaften entgegen zu wirken und deren Altersstruktur zu verbessern.

Abschließend ist der Hinweis zu ergänzen, dass fast 10 % der befragten Betriebe explizit angegeben haben, aktuell wie auch zukünftig vor keinen besonderen personalwirtschaftlichen Herausforderungen zu stehen.

#### 4.2.2 Betriebsfallstudien – personalwirtschaftliche Herausforderungen und Best Practice Beispiele der betrieblichen Arbeits- und Fachkräftesicherung

Im Rahmen der Untersuchung wurden ergänzend zur Online-Befragung 35 Betriebsfallstudien durchgeführt. Die Fallstudienbetriebe decken alle logistischen Marktsegmente, Teilräume der Hauptstadtregion<sup>74</sup> und Betriebsgrößenklassen ab.<sup>75</sup> Trotz der einzelbetrieblichen Besonderheiten sowie der untersuchungsmethodisch bedingt begrenzten Zahl von Fallstudienbetrieben lassen sich mit Blick auf das Thema Arbeits- und Fachkräftesicherung einige allgemeine und für die Gesamtheit der Logis-

tikwirtschaft zutreffende Ergebnisse darstellen. Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Untersuchungsbefunde und Best Practice Beispiele aus den Fallstudien vorgestellt. Dies soll dazu dienen, konkrete einzelbetriebliche Ansätze einer aktiven und gelingenden Personalarbeit zu präsentieren, in die Öffentlichkeit zutragen und so eine Nachahmung zu ermöglichen.

#### Überblick

Auch die Betriebsfallstudien bestätigen den bereits mittels anderer Untersuchungsmethoden ermittelten Befund, wonach es den Unternehmen der Logistikwirtschaft bislang zumeist gelungen ist, ihren Arbeits- und Fachkräftebedarf zu sichern.

Diese positiven Erfahrungen überraschen nicht bei denjenigen Fallstudienbetrieben, die sich bereits aktiv um die Heranbildung, die Gewinnung und/oder das Halten von Arbeits- sowie Fachkräften bemühen. Etwa die Hälfte der Fallstudienbetriebe kann dieser Gruppe zugeordnet werden. Die derzeit personalwirtschaftlich kaum aktiven Unternehmen klagen hingegen häufiger über Probleme bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung.<sup>76</sup> Allerdings gelingt auch dieser Gruppe von Unternehmen, ihre Bedarfe (noch) zu befriedigen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Hauptstadtregion – im bundesweiten Vergleich – noch immer über ein quantitativ umfangreiches und qualitativ hinreichendes Arbeitskräfteangebot verfügt. Dies gilt vor allem für den Bereich von Personen mit geringen und mittleren Qualifikationsanforderungen, in dem die Logistikbetriebe überwiegend suchen und rekrutieren.

<sup>74</sup> In Anbetracht der räumlichen Konzentration der Logistikwirtschaft innerhalb der Hauptstadtregion hat der Großteil der Fallstudienbetriebe seinen Sitz im berlinnahen Brandenburger Umland und Berlin. Nichtsdestotrotz konnten sieben Logistikbetriebe aus dem äußeren Entwicklungsraum für die Teilnahme an den aufwendigen Fallstudien gewonnen werden.

<sup>75</sup> Zur sachgerechten Interpretation der hier vorgelegten Ergebnisse muss darauf hingewiesen werden, dass jeder der Fallstudienbetriebe ein Unikat ist – aufgrund von Gründungs- sowie Entwicklungsgeschichte, Führungspersönlichkeiten und Unternehmensphilosophie, Branchenzugehörigkeit, Geschäftsfeldern, Standortlage oder in Folge anderer prägender Einflussfaktoren.

<sup>76</sup> Nach den Fallstudienbefunden sind weder die von den Unternehmen bearbeiteten logistischen Marktsegmente noch deren räumliche Lage innerhalb der Hauptstadtregion – in der Bundeshauptstadt, in Berlinnähe oder im äußeren Entwicklungsraum Brandenburgs – relevante Einflussfaktoren gelingender bzw. nicht gelingender Arbeits- und Fachkräftesicherung. Demgegenüber sind die Positionierung von Logistikunternehmen in der Wertschöpfungskette und das personalwirtschaftliche Engagement der Unternehmen offensichtlich von Relevanz für die Arbeits- und Fachkräftesicherung. Da vor allem Klein- sowie Kleinunternehmen in der logistischen Wertschöpfungskette vielfach am Ende stehen und sich zudem seltener als Unternehmen anderer Größenklassen gezielt personalwirtschaftlich engagieren, scheint zudem die Betriebsgröße eine weitere (wenig überraschende) Determinante von gelingender Arbeits- und Fachkräftesicherung zu sein. Die Fallstudien deuten darauf hin, dass viele Logistikunternehmen erst ab einer Belegschaftsstärke von etwa 80–90 Beschäftigten eigene personalpolitische Bereiche und Zuständigkeiten besitzen, die selbst dann noch häufig parallel andere Unternehmensaufgaben wahrnehmen müssen. Bis zu dieser Beschäftigtengröße werden personalwirtschaftliche Aufgaben zumeist von den Geschäftsführer/innen bzw. Inhaber/innen quasi nebenbei realisiert. Diese Schwelle ist nach Einschätzung einiger Gesprächspartner deutlich höher als in anderen Wirtschaftsbereichen bzw. Branchen.

Sofern Probleme bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung auftreten, betreffen diese vorrangig die Facharbeiterebene und hier insbesondere die Kraftfahrzeugführer/innen. Nachrangig sind Schwierigkeiten bei der zeitnahen Gewinnung von Un- und Angelernten zur flexiblen Abdeckung von kurzfristig auftretenden, nicht vorhersehbaren Arbeitsspitzen festzustellen.

Der Bedarf an akademischen Fachkräften ist, von wenigen Ausnahmen abgesehen, bislang fast immer gesichert worden. Besondere Schwierigkeiten treten hier dann auf, wenn es gilt sehr gut qualifizierte Akademiker/innen in peripher gelegene, weniger attraktive und/oder schlecht erreichbare Standorte zu holen. Perspektivisch rechnen die Fallstudienbetriebe unisono mit einer wachsenden Konkurrenz um das, auch aus ihrer Sicht, voraussichtlich geringer werdende Arbeits- und Fachkräfteangebot. Diese Konkurrenzperspektive wird verstärkt durch die in nicht wenigen Betrieben überalterten Belegschaften, insbesondere im Bereich der Kraftfahrzeugführer/innen. Neben der wachsenden Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte steht die Logistikwirtschaft vor einer besonderen Herausforderung.

Die Logistikwirtschaft ist, dies bestätigen die Betriebsfallstudien nachdrücklich, wie nur wenige andere Wirtschaftsbereiche einem enormen Kostendruck ausgesetzt. Im dominierenden Transportgeschäft werden Margen erzielt, die bestenfalls sehr niedrige einstellige Werte erreichen, zumeist jedoch

gerade so kostendeckend sind. Nahezu ausschließlich im Geschäft der Kontraktlogistik können Margen mit auch zweistelligen Werten erzielt werden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund artikulieren viele Fallstudienbetriebe, und dies auch durchaus selbstkritisch, dass die Entgeltsituation für Beschäftigte in vielen logistischen Berufssegmenten – vor allem bei den Transport- und Zustellberufen sowie insbesondere bei den Kraftfahrzeugführer/innen – unzureichend ist.<sup>77</sup>

Ungeachtet dieser Perspektiven gibt es bei denjenigen Logistikunternehmen, die bislang zur Hälfte der personalpolitisch kaum oder gar nicht engagierten Fallstudienbetriebe gehören, nur in wenigen Fällen konkrete Überlegungen und noch seltener dezidierte Strategien, diesen und weiteren personalwirtschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Umso wichtiger dürfte es sein, die im Rahmen der Betriebsfallstudien und auf anderen Wegen identifizierten Beispiele aktiver Personalarbeit sowie gelingender Arbeits- und Fachkräftesicherung in die Breite zu tragen.

### Überalterung

Vorrangig kleine wie auch einige mittlere Logistikunternehmen blicken inzwischen auf überalterte Belegschaften. Dies gilt insbesondere für die Belegschaftsgruppen Kraftfahrzeugführer/innen sowie Disponenten/Disponentinnen<sup>78</sup>. Der altersbedingte Ersatzbedarf ist bereits heute hoch, wird in den

#### Beispiel 1:

Einem Konsumgüterlogistiker in Ostbrandenburg ist es durch die kontinuierliche Ausbildung in den Berufen Fachlagerist/in, Fachkraft für Lagerlogistik, Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel sowie Bürokaufmann/-frau nicht nur gelungen, den Ersatzbedarf altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter/innen zu sichern, sondern sogar die Belegschaft insgesamt zu verjüngen. Schlüssel für die Gewinnung

und die gezielte Auswahl von Auszubildenden waren vor allem direkte persönliche Kontaktaufnahmen zu Schüler/innen auf Ausbildungsmessen sowie das längerfristige Kennenlernen von Interessenten im Rahmen von mehreren Praktika. Dadurch sind Ausbildungsabbrüche in diesem Unternehmen bislang die absolute Ausnahme – *„Altersgemischte Belegschaften durch kontinuierliche Nachwuchskräfteheranbildung mittels stetiger beruflicher Erstausbildung“*.

<sup>77</sup> Aus Sicht der Beschäftigten, und im Übrigen auch nicht weniger Logistikunternehmen, spürbare Arbeits- und Ausbildungsentgeltzuwächse hat es in den vergangenen Jahren nur in wenigen Fallstudienbetrieben gegeben, womit die Entgeltsituation – gerade im Berufskraftfahrerbereich – als wenig attraktiv beschrieben wird.

<sup>78</sup> Dies ist insofern bedeutsam, als dass sich auf der Grundlage langjähriger persönlicher Kontakte zwischen den Disponenten/innen verschiedener Logistikunternehmen „kollegiale Netzwerke“ entwickelt haben. Mit der unausweichlichen Alterung wachsen diese „kollegialen Netzwerke“ zunehmend aus den Fallstudienbetrieben heraus, wodurch ohne gegensteuernde Maßnahmen Einbußen an der – innerhalb der Logistik ohnehin seltenen – Kooperation zwischen Logistikunternehmen verbunden wären.

### Beispiel 2:

Ein genauerer altersstruktureller Blick auf einen Logistikdienstleister in der Lausitz verdeutlicht, dass von außen scheinbar ungünstige Altersstrukturen auch sehr funktional, ja sogar notwendig sein können. Während im Lager- und Umschlagbereich alle Beschäftigten jenseits der 40 sind (weil Erfahrung

und Zuverlässigkeit im Umgang mit den in diesem Fall überaus teuren Gütern ein Muss ist), liegt der kaufmännische Bereich ausnahmslos unterhalb dieser Altersgrenze (weil dort ein belastbares und mit Kenntnissen in mehreren Fremdsprachen ausgestattetes Team gefragt ist). *„Funktionale Gestaltung der Altersstrukturen schließt scheinbar ‚zu alte‘ oder ‚zu junge‘ Belegschaften nicht aus.“*

kommenden Jahren teilweise massiv ansteigen und steht häufig auch in größeren Logistikunternehmen an. Dennoch ist die Sicherung von altersbedingten Ersatzbedarfen vor allem ein Problem in KMU. Zwei Fallstudienbetriebe – mit 30 bzw. 60 Beschäftigten – verdeutlichen, dass Überalterung kein zwingendes Schicksal von KMU sein muss.

### Arbeits- und Fachkräftebedarfe sowie Engpässe

Die Personalbedarfe in der Logistik gehen auf zahlreiche Neuansiedlungen und Erweiterungen in den letzten Jahren, altersbedingte Ersatzbedarfe und eine hohe Fluktuation zurück. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, suchen die Unternehmen vor allem Facharbeiter/innen (Berufskraftfahrer/innen, Spediti-

onskaufleute) sowie An- und Ungelernte. Auch wenn die Fallstudienbetriebe keine gravierenden Engpässe artikulieren, werden von den Unternehmen folgende Herausforderungen benannt: Die Besetzung von häufig nicht gerade gut entlohten, festen Arbeitsstellen im Lager- und Umschlagbereich scheitert teilweise an der schlechten Anbindung einiger Logistikstandorte mit dem ÖPNV.<sup>79</sup> Die Bedarfssicherung an akademischen Fachkräften ist, von wenigen Ausnahmen abgesehen, bislang fast immer gelungen. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, treten Schwierigkeiten hier dann auf, wenn es gilt, sehr gut qualifizierte Akademiker/innen an weniger attraktive Standorte zu holen. Die folgenden drei Best Practice Beispiele zeigen, wie sich diesen Schwierigkeiten begegnen lässt.

### Beispiel 3:

Die Ansiedlung eines großen, beschäftigungsintensiven Logistikunternehmens im östlichen Havelland ging mit der Einrichtung von Buslinien in den bis dahin schlecht mit dem ÖPNV zu erreichenden

Logistikstandort einher. Die entstehenden Kosten übernahm der Landkreis als zuständiger Träger, das Unternehmen übernimmt die Kosten für zusätzliche Fahrten. *„Mobilität von Arbeitskräften durch bedarfsgerechten ÖPNV.“*

### Beispiel 4:

Um die schwierige Erreichbarkeit ihres Standortes im östlichen Havelland mit dem ÖPNV kompensieren sowie die Mobilität ihrer Arbeitskräfte aus dem Lager- und Umschlagbereich absichern zu können, bietet ein großes Logistikunternehmen Beschäftig-

ten an, entsprechend den individuellen Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten nur bestimmte Schichten zu belegen. Dadurch lassen sich verlässlich Mitfahrergemeinschaften von Beschäftigten zu so genannten Paarschichten organisieren. *„Mobilität von Arbeitskräften durch individuelle Arbeitsschichten.“*

<sup>79</sup> Die Alternative MIV (motorisierter Individualverkehr) besteht für potenzielle Beschäftigte in Ermangelung eines PKW oder aus Kostengründen nicht.



### Beispiel 5:

Um hochqualifizierte Fachkräfte für die Tätigkeit am strukturschwachen Standort im nordöstlichen Brandenburg zu gewinnen, bietet ein Industrieverlader

erhebliche monetäre Essentials an – Kostenübernahme für die Wohnung am Unternehmensstandort bei doppelter Haushaltsführung sowie individuelle Gehaltsfindung. „*Monetäre Anreize zur Gewinnung von Fachkräften.*“

### Personalwirtschaftliches Agieren in der Logistikwirtschaft

Eine erfolgreiche betriebliche Fachkräftesicherung setzt sich im Kern aus drei Komponenten zusammen: Bilden von Fachkräften, Halten von Fachkräften, Gewinnen von Fachkräften.<sup>80</sup> Die Befunde aus den Fallstudien verdeutlichen, dass diesbezüglich in der Logistikwirtschaft Optimierungsbedarf besteht, insbesondere im Bereich der Aus- und Weiterbildung.<sup>81</sup> Dennoch zeigen die Best Practice Beispiele auch, dass es in der Hauptstadtregion zahlreiche Logistikunternehmen mit einer ausgesprochen aktiven und erfolgreichen Personalarbeit gibt, von denen andere Betriebe lernen können.

#### Bilden (Aus- und Weiterbilden)

Die Fallstudienbetriebe offenbaren, dass in der Logistikwirtschaft in der Breite nur geringe Aus- und Weiterbildungsaktivitäten existieren. Dafür sind verschiedene Gründe ursächlich. Erstens sind für einen Teil der Tätigkeitsanforderungen in der Logistik nur

geringe qualifikatorische Voraussetzungen notwendig. Die Unternehmen setzen daher als personalpolitisches Mittel eher auf intensivere Anlern- und Einarbeitungsphasen als auf kostenträchtige Weiterbildungen. Zweitens sorgten die bisherigen Rahmenbedingungen im Bereich der für die Branche so wichtigen Kraftfahrzeugführer/innen dafür, dass ein breites Fachkräftereservoir zur Verfügung stand.<sup>82</sup> Aus personalökonomischen Gründen war daher eine ergänzende betriebliche Ausbildung nicht notwendig. Als dritter Grund sind zudem die hohen Weiterbildungskosten für Führerscheine und Berufskraftfahrerqualifikationen zu nennen, die zur verbreiteten Branchenpraxis beitragen, Kraftfahrzeugführer/innen von anderen Betrieben abzuwerben. Mit Blick auf die veränderten Rahmenbedingungen<sup>83</sup> setzt in der Branche allerdings sukzessive ein Umdenken ein. Zumindest unter den Fallstudienbetrieben ist ein Zuwachs der Aus- und Weiterbildungsbereitschaft erkennbar. Die folgenden Beispiele zeigen interessante betriebliche Strategien beim Bilden von Fachkräften.

### Beispiel 6:

Einem im südlichen Speckgürtel von Berlin lokalisierten Logistikdienstleister ist es nicht gelungen, passfähige Jugendliche für die Ausbildung als Berufskraftfahrer/in zu finden. Vor diesem Hintergrund wurden mit Unterstützung eines Bildungsdienstleis-

ters bereits im Unternehmen beschäftigte und interessierte Lagerfachkräfte zu Berufskraftfahrern/innen umgeschult. Diese sind nunmehr als Kraftfahrzeugführer/innen tätig und besitzen zudem ein vom Unternehmen geschätztes Querschnittwissen. „*Unkonventionelle Wege der Ausbildung bzw. Umschulung gehen.*“

<sup>80</sup> Dieses Konzept findet sich auch in der Weiterentwicklung der Brandenburger Fachkräftestrategie mit dem Titel „Brandenburger Fachkräfte bilden, halten und für Brandenburg gewinnen“ wieder (Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (2012)).

<sup>81</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.4

<sup>82</sup> Aufgrund entsprechender Ausbildungen in der DDR bis 1989/1990 durch die Nationale Volksarmee, die Gesellschaft für Sport und Technik sowie das DDR-Berufsausbildungssystem und die bis zur Aufhebung der Bundeswehrpflicht relevante „externe Berufskraftfahrerausbildung“ durch eben die Bundeswehr waren genügend Kraftfahrzeugführer/innen auf dem Arbeitsmarkt.

<sup>83</sup> Geringer werdendes Arbeitskräfteangebot, Wegfall des „Ausbilders“ Bundeswehr, Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz (BKrFQG)



### Beispiel 7:

Ein im östlichen Berlin und dessen Umland tätiger, breit aufgestellter Logistikdienstleister realisiert folgende Strategie der Heranbildung von Berufskraftfahrer/innen für seine großen Fahrzeuge. Da die Gewinnung von derart qualifizierten Fachkräften schwierig ist, begeistert das Unternehmen mit deutlich weniger Aufwand junge Männer mit PKW-Führerschein zunächst für die Tätigkeit als KEP-Fahrer.<sup>84</sup>

Nachdem diese Einstiegshürde genommen ist, wird diesen der für sie kostenfreie Erwerb des LKW-Führerscheins sowie entsprechender Zertifikate angeboten. Auch die Mitsprache dieser Beschäftigten bei der Auswahl oder zumindest der Ausstattung des „großen Fahrzeuges“ bringt nicht wenige dazu, später als Kraftfahrzeugführer auf diesen dann „richtigen Maschinen“ tätig zu werden. *„Lösungen anders denken.“*

In anderen Fällen kamen gemeinsam mit Arbeitsmarkt- und Bildungsdienstleistern umgesetzte Konzepte für Quereinsteiger/innen erfolgreich zum Einsatz, wobei zumeist die Bildungsdienstleister sowohl

Initiatoren waren als auch die Logistikunternehmen bei der nicht einfachen Koordination und Administration maßgeblich unterstützten.

### Beispiel 8:

Logistikunternehmen aus Berlin und Brandenburg konnten zunächst mit Lohnkostenunterstützung der Arbeitsagenturen Geringqualifizierte einstellen. Aus dem Programm WeGeBAU der Bundesagentur für

Arbeit konnten in Folge Mittel für die Weiterbildung dieser Mitarbeiter/innen bereitgestellt werden, so dass diese schrittweise qualifiziertere Tätigkeiten ausführen. *„Schrittweise Beschäftigungseinstiege und Weiterbildung für vormals Geringqualifizierte organisieren.“*

## Gewinnen und Halten

Auch wenn hinsichtlich der eigenen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ein Umdenken zu erkennen ist, dominiert bei der Personalgewinnung die Rekrutierung über den Arbeitsmarkt. Überraschend oft wurde in den Gesprächen auf scheinbare, für die Logistikwirtschaft hingegen eben nicht immer geltende, Selbstverständlichkeiten als Gewinnungs- und Haltefaktoren für Arbeits- sowie Fachkräfte hingewiesen<sup>85</sup>:

- „Wir bieten pünktliche Lohnzahlungen und eine geheizte Halle.“
- „Das strikte Einhalten der gesetzlich höchstens zulässigen Wochenarbeitszeit von 48 Stunden ist für uns wichtig, dies gilt bei anderen Logistikunternehmen nicht.“

Hinzu kommt das Thema Abwerbung. Die Abwerbung von qualifizierten Fachkräften ist in der Logistikwirtschaft zwar noch kein Massenphänomen, wird aber von einer relevanten Anzahl der Fallstudienbetriebe als eigene „Gewinnungsstrategie“ offenbart oder im umgekehrten Fall und in größerer Zahl kritisch beleuchtet.

Derartige Aktivitäten gehen insbesondere zu Lasten von kleineren Logistikunternehmen, von denen sich wenige durch moderate Entgelterhöhungen (am liebsten Einmalzahlungen, während die Beschäftigten die Anhebung des Monatsentgeltes bevorzugen) und einige mehr durch attraktive Arbeitsbedingungen dagegen zu wappnen versuchen.

<sup>84</sup> KEP: Kurier-Express-Paket-Dienste

<sup>85</sup> Darüber hinaus haben die Fallstudienbetriebe aber auch die klassischen Gewinnungs- und Halteinstrumente benannt: übertarifliche bzw. überdurchschnittliche Entlohnung, geregelte und planbare Arbeitszeiten sowie überdurchschnittlich viele Urlaubstage, moderne und attraktive Technik am Arbeitsplatz, Übernahmegarantien nach erfolgreicher Berufsausbildung, umfangreiche und kostenfreie Weiterbildungsangebote, berufliche Um- und Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, umfassende Sozialleistungen, gutes Betriebsklima, Wertschätzung, regelmäßige Firmenevents, Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Trennung von Raucher- und Nichtraucherfahrzeugen sowie Employer Branding

### Beispiel 9:

Ein Logistikdienstleister aus Frankfurt (Oder) versucht die Tourenplanung seiner Fahrzeugflotte so zu gestalten, dass die individuellen Arbeitszeitwünsche seiner Berufskraftfahrer/innen so weit wie möglich erfüllt werden. Vor allem arbeitsfreie Wochenenden sowie Touren, die die regelmäßige Übernachtung zu Hause erlauben (im Nahverkehr oder im Begeg-

nungsverkehr), stehen dabei hoch im Kurs (der älter werdenden Belegschaft). Die Entwicklung familien- und lebensfreundlicher Arbeitszeiten als Gewinnungs- und Haltefaktor von Fachkräften wird so fest ins Auge gefasst, dass inzwischen bereits bei der Auftragsakquise auf die daraus resultierenden Fahr- bzw. Arbeitszeiten geachtet wird. *„Individuell angepasste Arbeitszeiten als Faktor der Gewinnung und des Haltens von Fachkräften.“*

In Zusammenhang mit den anwachsenden Abwerbungstendenzen wird von einigen Fallstudienbetrieben im äußeren Entwicklungsraum Brandenburgs versucht diesen Tendenzen dadurch entgegen zu wirken, indem nach Möglichkeit gezielt an den Standort gebundene Beschäftigte („Familie sowie Haus, Grund und Boden vor Ort“) eingestellt werden. Einige Fallstudienbetriebe, wenngleich noch nicht viele, berichten über die Gewinnung von polnischen Arbeits- und Fachkräften. Arbeitsstellen werden dabei sowohl in Lager- und Umschlagberufen als auch in Transport- und Zustellberufen besetzt. Die dabei zu bewältigenden Herausforderungen sind sehr unterschiedlicher Art und reichen von der Herstellung interkultureller Kompetenzen (bei den deutschen wie auch polnischen Mitarbeiter/innen) über die Schaffung der notwendigen sprachlichen Basis (für die

Absicherung von Kundenkontakten) bis hin zu einem Fall, in dem die polnischen Beschäftigten explizit wegen ihrer muttersprachlichen Kompetenzen eingestellt wurden.

### Kooperationen

Angesichts des in weiten Teilen der Logistikwirtschaft herrschenden Kostendrucks ist es nicht verwunderlich, dass in den meisten Fallstudienbetrieben nur eine schwach bis gar nicht ausgeprägte Kooperationskultur mit anderen Logistikunternehmen entwickelt ist. Dies gilt besonders für das betriebliche Handlungsfeld der Arbeits- und Fachkräftesicherung. Gleichwohl konnten im Zuge der Fallstudien auch gute Beispiele derartiger Kooperationen identifiziert werden.

### Beispiel 10:

In Zusammenarbeit von mehreren Logistikunternehmen mit einem Bildungsdienstleister werden im Raum Frankfurt (Oder) seit mehreren Jahren Berufskraftfahrer/innen ausgebildet. Diese Verbundausbildung ermöglicht es, Ressourcen verschiedener

Partner zu bündeln und erlaubt damit auch kleineren Logistikunternehmen die kostenintensive und überdies risikoreiche Heranbildung von Berufskraftfahrernachwuchs auf dem Wege der beruflichen Erstausbildung. *„Kooperation mittels Ausbildung im Verbund zur Sicherstellung der beruflichen Erstausbildung und Nachwuchskräftegewinnung.“*

### Personalstrategien

Obwohl perspektivisch alle Fallstudienbetriebe mit einer wachsenden Konkurrenz um das voraussichtlich geringer werdende Arbeits- und Fachkräfteangebot rechnen, wird nur in etwa der Hälfte der Fallstudienbetriebe eine mehr oder weniger systematische

Personalarbeit betrieben. Die personalpolitisch kaum oder gar nicht engagierten Fallstudienbetriebe haben nur in wenigen Fällen konkrete Überlegungen und noch seltener dezidierte Konzepte, wie sie den vorstehend genannten personalwirtschaftlichen Herausforderungen begegnen möchten. Eine systematisierte und konzeptionelle Personalarbeit wird vor

allen in (größeren) Logistikunternehmen mit eigenen personalwirtschaftlichen Ressourcen sowie entsprechendem Know-how umgesetzt. Der personalpolitische Planungs- und Handlungshorizont ist hier zumeist kurz- bis mittelfristig angelegt. Langfristig

ausgerichtete Personalstrategien sind demgegenüber nur in wenigen Fallstudienbetrieben zu finden. Vor allem in die Zukunft, nicht auf unmittelbare betriebliche Nutzenzwecke ausgerichtete Aktivitäten – wie die beiden folgenden Beispiele – sind selten.

#### Beispiel 11 und Beispiel 12:

Der Tag der Logistik wurde in den Jahren 2012 bzw. 2013 zum Anlass genommen, dass sich Logistikunternehmen mit „Tagen der offenen Tür“ Schulen, Lehrkräften und insbesondere Schüler/innen öffnen, um dadurch frühzeitig Informationen sowie Berufsorientierung für die Logistikwirtschaft im Allgemeinen und ihren Betrieb im Besonderen zu betreiben. In 2012 organisierte die Infrastruktur- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH (IPG) in Kooperation mit der regionalen Wirtschaftsförderung, der Bundesvereinigung Logistik, dem ZAL<sup>86</sup> sowie mehreren Logistikunternehmen einen solchen „Tag der offenen Tür“ im GVZ Berlin Süd (Großbeeren). Nicht zuletzt durch die intensive Vorbereitung mit allen Partnern und die

Organisation von Bustransfers fiel das Fazit positiv aus; wurde die Resonanz sowohl quantitativ als auch qualitativ sehr gut eingeschätzt. In 2013 wurde unter der Federführung der ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH gemeinsam mit der Gemeinde Wustermark, der IPG sowie mehreren Logistikunternehmen ein ähnliches Angebot im GVZ Berlin West (Wustermark/Brieselang) unterbreitet. Die Bilanz dieses Angebotes war ebenfalls gut, wobei die offensive Ansprache und intensive Einbindung von Schulen bei der Vorbereitung sowie die lokale Konzentration einer großen Zahl von Logistikunternehmen als wichtige Erfolgsfaktoren identifiziert wurden. *„Berufsfrühorientierung durch Tage der offenen Tür und Kooperation mit Schulen sowie weiteren Akteuren.“*

#### Versuch einer personalpolitischen Hierarchisierung von Logistikbetrieben

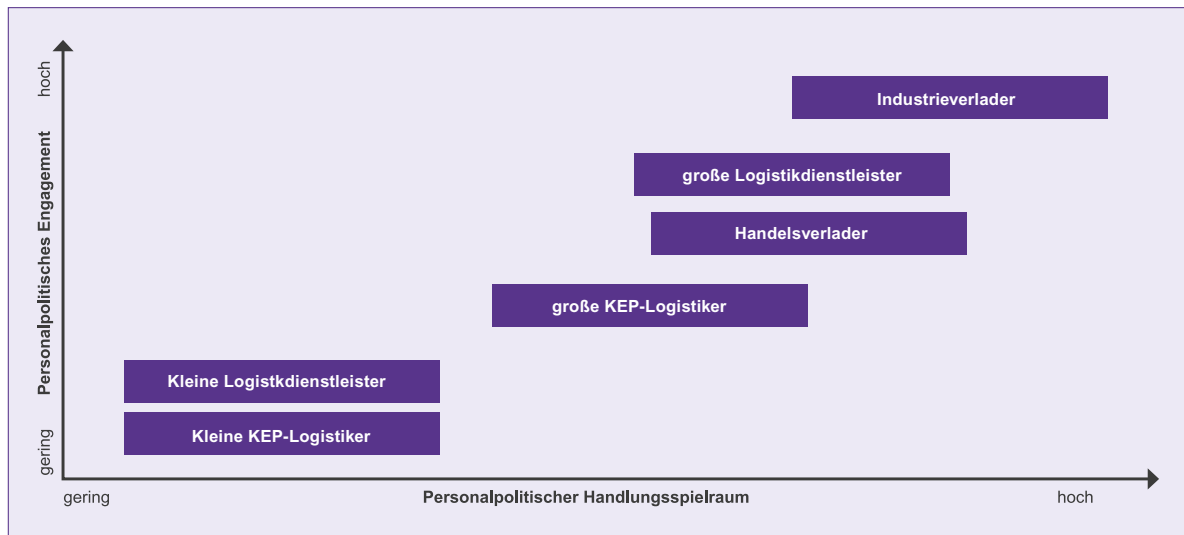
Eine personalwirtschaftliche Positionierung (nicht nur) von Logistikunternehmen kann, ideal-typisch zugespitzt, entsprechend der verfügbaren personalpolitischen Handlungsspielräume einerseits sowie dem realisierten personalpolitischen Engagement andererseits vorgenommen werden. Sind beide Bedingungen in ausreichendem Maße erfüllt, sollten Erfolge bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung nicht ausbleiben.

Mit Blick auf die 35 eingehend betrachteten Fallstudienbetriebe und die dabei sicherlich nicht vollständig identifizierten logistischen Unternehmenstypen ergibt sich folgendes Bild: An der führenden Position personalpolitisch erfolgreicher Logistikunterneh-

men stehen Industrieverlader gefolgt von (größeren) Logistikdienstleistern, die an der Spitze der logistischen Wertschöpfungskette stehen und Kontraktaufträge realisieren. Danach folgen Handelsverlader sowie (größere) KEP-Logistiker mit volumenstarken Aufträgen. Schließlich sind die (kleineren) Logistikdienstleister an hinteren Positionen der logistischen Wertschöpfungskette bzw. ohne Kontraktaufträge sowie (kleinere) KEP-Logistiker zu nennen.

Mehrere Fallstudienbetriebe zeigen allerdings, dass es auch kleineren Logistikunternehmen gelingen kann, in der hier idealtypisch skizzierten personalwirtschaftlichen Hierarchie aufzusteigen. Voraussetzung dafür ist, dass intelligente Geschäftsstrategien entwickelt werden und sich hohes personalpolitisches Engagement mit kreativen Ideen verbindet.

<sup>86</sup> ZAL Zentrum Aus- und Weiterbildung GmbH Ludwigsfelde-Luckenwalde



**Abbildung 22:** Personalwirtschaftliche Positionierung wichtiger Unternehmenstypen der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion  
 Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013);  
 ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/ Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

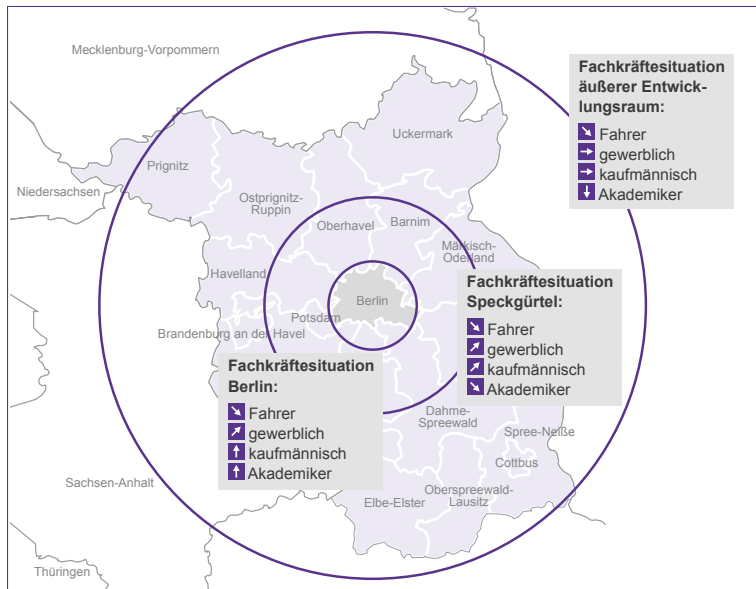
#### 4.2.3 Experteneinschätzungen zur Arbeits- und Fachkräftesituation in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion

Eine weitere Perspektive zur Untersuchung der Logistikfachkräftesituation in der Hauptstadtregion wurde im Rahmen von Expertengesprächen eingeholt. Neben unmittelbaren Vertreter/innen aus der Logistikbranche wurden Experten/Expertinnen aus Verbänden und Netzwerken mit entsprechendem Branchenfokus und Branchen Know-how befragt. In der folgenden Grafik sind die Experteneinschätzungen zur aktuellen Fachkräfteverfügbarkeit, differenziert nach den maßgeblichen Berufskategorien und den Teilräumen der Hauptstadtregion aufbereitet. Die Einschätzungen decken sich weitestgehend mit den Befunden aus der Betriebsbefragung und den Fallstudien. Insbesondere die Situation bei den Kraftfahrzeugführer/innen wird von den Experten/Expertinnen als kritisch wahrgenommen. Im gewerblichen Lager- und Umschlagbereich sowie bei den kaufmännischen Berufen werden auch von den Experten/Expertinnen keine Engpässe signalisiert. Bei der Verfügbarkeit von akademischen Logistikfachkräften in Brandenburg zeichnen die Expertenmeinungen ein etwas kritischeres Bild als die Logistikunternehmen selbst. Über die Einschätzung

zum derzeitigen Status der Fachkräfteverfügbarkeit hinaus wurden in den Interviews positive und negative Einflussfaktoren auf die künftige Entwicklung der Logistikwirtschaft erfasst. Wie auch die Logistikunternehmen sehen die Experten/Expertinnen in der Zunahme des e-Commerce, der Osteuropaverkehre und der Seehafenhinterlandverkehre langfristige positive Entwicklungstrends.<sup>87</sup> Des Weiteren gehen die Experten/Expertinnen von einer anhaltenden Zunahme des Logistikvolumens in den berlinnahen Regionen Brandenburgs aus, da die Verfügbarkeit vergleichbarer Logistikflächen in Berlin begrenzt ist. Ferner erwarten die Experten/Expertinnen aufgrund strengerer Umweltauflagen eine Zunahme von Bahntransporten in der Region. Auch bei der Bewertung von langfristigen negativen Trends finden sich bei den Experten/Expertinnen und den Unternehmen große Übereinstimmungen. Neben dem enormen Kostendruck in der Branche werden die zunehmenden Engpässe bei den Kraftfahrzeugführer/innen sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Region als negative Einflussfaktoren genannt.

Abschließend bleibt noch folgendes zu ergänzen: Die Experten/Expertinnen verweisen sehr häufig auf das schlechte Image der Logistikwirtschaft, welches angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um

<sup>87</sup> Vgl. Tabelle 8



**Legende:**

- ↑ hervorragende Logistikkraftsituation
- keine Probleme hinsichtlich der Logistikkraftsituation
- ← noch keine Probleme, aber Potenzial zur Verbesserung
- ↓ bestehende, aktuelle Probleme
- ← sehr schwierige Fachkräftesituation

**Abbildung 23:** Geographische Differenzierung der Experteneinschätzungen zur Arbeits- und Fachkräftesituation

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/ Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (2014)

Arbeits- und Fachkräfte unbedingt zu verbessern ist. Dieses Problem nehmen die Logistikunternehmen ebenfalls selbst als Herausforderung für die Fachkräftesicherung wahr. Gleichzeitig bewertet sich der Großteil der Logistikunternehmen in der Betriebsbefragung aber als „attraktiven“ oder „sehr attraktiven“ Arbeitsgeber. Warum die Wahrnehmung der Attraktivität der Logistikbranche insgesamt so stark von der Wahrnehmung der Attraktivität des einzelnen Logistikbetriebes abweicht, bedarf der Klärung.<sup>88</sup>

**4.2.4 Zwischenfazit**

Um den Standortfaktor Personal ist es in der Hauptstadtregion aktuell (noch) gut bestellt. Die Befunde aus der Betriebsbefragung, den Fallstudien und den Expertengesprächen zeigen, dass in der Logistikbranche aktuell keine flächendeckenden Arbeits- und Fachkräfteengpässe bestehen. Eine besondere Ausnahme stellen in diesem Zusammenhang die Kraftfahrzeugführer/innen dar. Aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen und einer zunehmenden Alterung der Beschäftigten klagen die Logistikbetriebe in diesem Berufssegment zunehmend über Rekrutierungsschwierigkeiten. Die personalpolitischen Herausforderungen der Betriebe, die bereits heute bei den Kraftfahrzeugführer/innen zu erkennen sind, werden sich zukünftig auch auf andere Tätig-

keitsbereiche ausweiten und verstärken. Darin sind sich die befragten Unternehmen und die Experten/Expertinnen einig. Insbesondere das Image der Branche wird sich im zunehmenden branchen- und standortübergreifenden Wettbewerb um Fachkräfte ungünstig auswirken und die Personalsuche und -bindung enorm erschweren. Die Fragen zum personalpolitischen Engagement der Betriebe zeigen, dass in Teilen der Branche ein strukturiertes und auf Langfristigkeit angelegtes Personalmanagement noch nicht existiert. Dies wird die künftigen Schwierigkeiten beim Bilden, Halten und Gewinnen von Arbeits- und Fachkräften weiter verstärken.

Gleichzeitig verdeutlichen die Befunde aus der Befragung und den Fallstudien, dass sich gezielte personalwirtschaftliche Aktivitäten in den Betrieben bei der Personalakquise und -bindung bereits heute lohnen. Denn personalwirtschaftlich aktive Unternehmen klagen sehr viel weniger über Arbeits- und Fachkräfteengpässe als die Unternehmen, die in diesem Feld noch nicht aktiv sind. Ferner zeigen die betrieblichen Best Practice Beispiele aus den Fallstudien, wie eine erfolgreiche Personalarbeit aussehen kann. Andere Logistikbetriebe können von diesen Maßnahmen lernen, sie gemäß ihrer Bedarfe anpassen und erfolgreich in die eigenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten implementieren.

<sup>88</sup> Es ist zu vermuten, dass die Logistikbetriebe die Arbeitsbedingungen in ihrem eigenen Haus nur unzureichend reflektieren.

## DIE VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG DER LOGISTIK- BESCHÄFTIGUNG IN DER HAUPTSTADTREGION BIS ZUM JAHR 2020

Für die Unterstützung der Gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg (innoBB)<sup>89</sup> sind Abschätzungen der zukünftigen Entwicklungen in den definierten Clustern von besonderer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden für die Logistikwirtschaft<sup>90</sup> im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der mittel- und langfristigen Prognosen der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion vorgestellt.

### 5.1 Methodisches Vorgehen

Die Beschäftigungsprojektion basiert auf einer bereits mehrfach angewandten Methodik der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS.<sup>91</sup> Dabei werden sowohl die bisherigen Erkenntnisse der Ist-Analyse berücksichtigt<sup>92</sup>, als auch regionale und überregional wirkende Treiber der Logistik einbezogen. Zentraler Bestandteil bei der Schätzung der zukünftigen Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion bildet das Ableiten von Szenarien für den definierten Prognosezeitraum von mittelfristig zwei Jahren bis 2016 und langfristig sechs Jahren bis 2020.<sup>93</sup> Die zunächst auf Basis der linearen Projektion ermittelten künftigen Beschäftigungszahlen werden hinsichtlich der Intensität und Wirkungsweise vorherrschender Logistik-Treiber und Einflussfaktoren auf die regionale Beschäftigung angepasst und ein Prognosekorridor aufgespannt.

Dieser Korridor stellt den Wachstumsverlauf der Logistikbeschäftigung, differenziert in eine optimistische, pessimistische sowie realistische Entwicklung dar. Entsprechend der Wirkungsweise relevanter Logistik-Treiber werden benannte Entwicklungsszenarien modifiziert und zu einem wahrscheinlichen Entwicklungskorridor zusammengefasst. Anhand der Beschäftigungsprojektion und der sich daran anschließenden Anpassung der Szenarien auf Basis der logistischen Einflussgrößen, ist es möglich, die

Beschäftigungszahlen für die nächsten Jahre zu prognostizieren.

### Identifikation und Relevanzanalyse der Logistik-Treiber

Da der Identifikation und Gewichtung von logistischen Trends und Treibern im Prognosemodell eine wichtige Präzisierungsfunktion zu kommen, werden diese im Folgenden kurz skizziert. Die Entwicklung der Logistikbeschäftigung wird von den existierenden regionalen Standortfaktoren in der Hauptstadtregion sowie wirtschaftlichen und logistischen Trends und Einflüssen, die über die Region hinaus auf nationaler und internationaler Ebene wirken, tangiert. Die Attraktivität eines Logistikstandortes setzt sich aus einer Vielzahl verschiedener Einzelaspekte zusammen. In der nachstehenden Abbildung sind die wichtigsten Faktoren aufgeführt und zur besseren Übersicht zu sechs übergeordneten Kategorien zusammengefasst.

Neben der Berücksichtigung der regionalen Standortfaktoren gilt es im Rahmen der Prognose, weitere überregionale Trends mit Einfluss auf die Logistikbeschäftigung zu identifizieren. In einem ersten Schritt werden im Prognosemodell von Fraunhofer daher auf Basis eines „Top-Down“ Ansatzes globale Treiber der Logistik wie die Globalisierung, Nachhaltigkeit, Shareholder Value-Gedanken einbezogen.<sup>94</sup> Diese Treiber werden um Einflussgrößen ergänzt, die im Rahmen der Online-Betriebsbefragung, den Betriebsfallstudien sowie den ergänzenden Expertengesprächen und einem Expertenworkshop ermittelt wurden.

Durch Zusammenführung der Informationsquellen können die folgenden relevanten Treiber<sup>95</sup> für die Entwicklung der künftigen Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion identifiziert werden: Bevölkerungs-

<sup>89</sup> Senat von Berlin/Regierung des Landes Brandenburg (2011)

<sup>90</sup> Die Logistikwirtschaft ist Teil des länderübergreifenden gemeinsamen Clusters Verkehr, Mobilität und Logistik (VML).

<sup>91</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

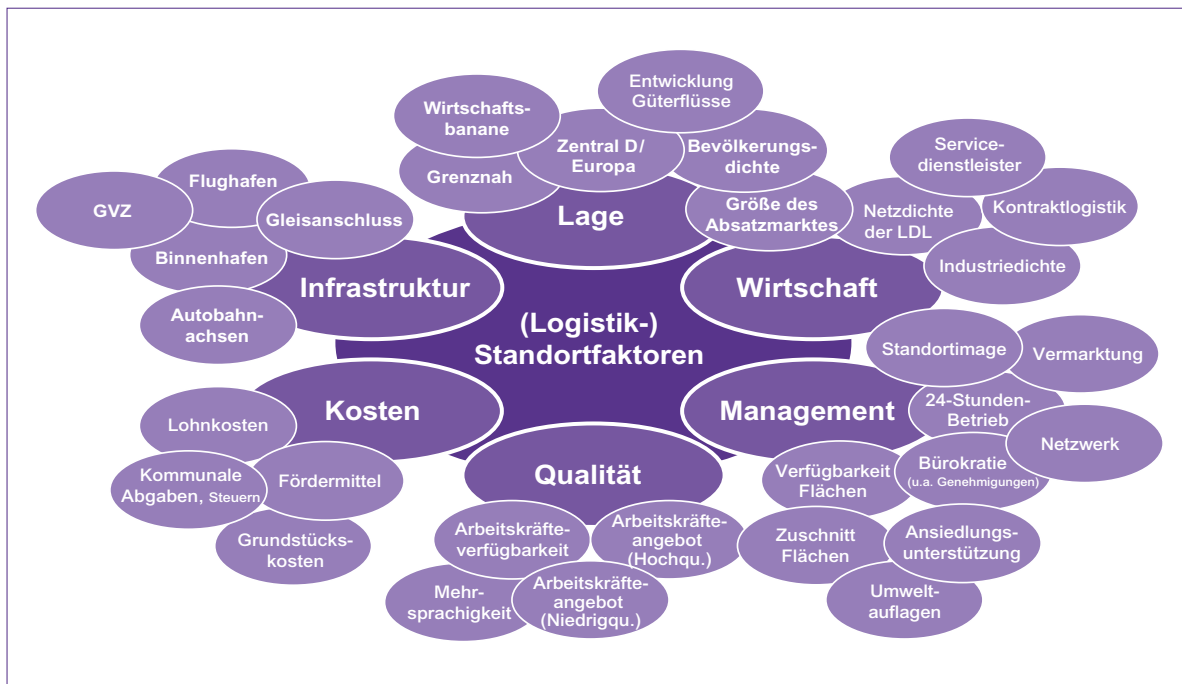
<sup>92</sup> Vgl. Abschnitte 3 und 4

<sup>93</sup> Die Prognose fußt auf den ausgewiesenen Zahlen zur Logistikbeschäftigung der ersten Schicht. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da die Trends und Treiber der Logistik primär auf die direkte Logistikbeschäftigung wirken und damit eine Veränderung dieser in Zukunft bedingen. Darüber hinaus sollen anhand der Prognose zur Beschäftigungsentwicklung in der Logistikwirtschaft Handlungsempfehlungen für die Fachkräftesicherung aufgestellt werden. Um berufsspezifische Aussagen treffen zu können ist es an dieser Stelle sinnvoll, die Beschäftigungszahlen auf Basis der Arbeitnehmer zu schätzen, deren berufliche Qualifikation eindeutig der Logistikwirtschaft zugeordnet werden können.

<sup>94</sup> Für eine Übersicht und ausführliche Erläuterung globaler Logistik-Trends siehe Kille/Schwemmer (2012)

<sup>95</sup> Das Wort „Treiber“ ist hier unter Umständen irreführend, denn die Treiber können sich sowohl positiv, negativ als auch neutral auf die Logistikbeschäftigung auswirken.





**Abbildung 24:** Standortfaktoren für Logistikunternehmen

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

und Wirtschaftsentwicklung in der Hauptstadtregion, Elektronischer Handel, Kosten, Osteuropaverkehre, Hinterlandverkehre, Verkehrsinfrastruktur und Logistikmanagement<sup>96</sup>.

Nach einhelliger Meinung werden sich das Wachstum im elektronischen Handel, die positiven Entwicklungen bei den Osteuropa- und Hinterlandverkehren, die hervorragende Verkehrsinfrastruktur sowie das regionale Logistikmanagement mit der damit einhergehenden Willkommenskultur gegenüber neuen Logistiksiedlungen positiv auf die künftige Logistikbeschäftigung auswirken. Ein geringer bzw. neutraler Einfluss auf die Logistikbeschäftigung bis 2020 ist von der künftigen regionalen Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung zu erwarten. Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung geht davon aus, dass die Gesamtbevölkerung in der Hauptstadtregion bis zum definierten Prognosezeitraum insgesamt konstant bleibt.<sup>97</sup>

Während der äußere Entwicklungsraum Brandenburgs mit deutlichen Bevölkerungsrückgängen rechnen muss, sind im berlinnahen Brandenburger Umland deutliche Steigerungen zu erwarten. In Berlin

wird die Bevölkerung wiederum stabil bleiben. Mit Blick auf die zentrale logistische Funktion der Ballungsraumversorgung führen die stabilen bzw. leicht steigenden Bevölkerungszahlen in Berlin und im berlinnahen Brandenburger Umland dazu, dass für die konsumorientierten Logistikdienstleister sowohl der Absatzmarkt als auch die Verfügbarkeit von Arbeits- und Fachkräften mittel- bis langfristig weitgehend stabil bleiben wird.<sup>98</sup> Bei der Bewertung der künftigen Kostenentwicklung sind sich Unternehmen und Fachleute darin einig, dass sich diese auf die künftige Entwicklung der Logistikbeschäftigung ungünstig auswirken wird. Zum einen sind hier die Personalkosten zu nennen, die in der Logistikbranche nahezu 40 % ausmachen.<sup>99</sup> Zwar haben die Logistikunternehmen der Hauptstadtregion im deutschlandweiten Vergleich hier noch einen deutlichen Kostenvorteil, dennoch ist von künftigen Mehrbelastungen durch Lohnsteigerungen auszugehen.<sup>100</sup> Hinzu kommen Belastungen, die sich aus Steigerungen bei den Kraftstoff- und Immobilienpreisen ergeben. Gerade im Stadtgebiet von Berlin sind die Preise für passende Logistikimmobilien vergleichsweise hoch.

<sup>96</sup> Mit Logistikmanagement sind hier nicht die zahlreichen Managementaufgaben innerhalb der Unternehmen gemeint. Es geht vielmehr um die unterstützenden Aktivitäten von Branchennetzwerken sowie die Arbeits- und Wirtschaftsförderungen der Länder Berlin und Brandenburg, die zur Bekanntheit, Vermarktung und Imagebildung des Logistikstandortes beitragen.

<sup>97</sup> BBSR (2012)

<sup>98</sup> Beim Einfluss der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung auf die Logistikbeschäftigung ist ebenfalls die logistische Kernfunktion der Ballungsraumversorgung prägend. Da hier – wie bereits beschrieben – von insgesamt stabilen Verhältnissen auszugehen ist, können etwaige logistische Standortnachteile – wie die bekannte Industrieschwäche der Region – ausgeglichen werden.

<sup>99</sup> Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

<sup>100</sup> In diesem Zusammenhang ist selbstverständlich auch auf die Konkurrenz aus Osteuropa hinzuweisen.

## 5.2 Prognose der mittel- und langfristigen Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion

Das Prognosemodell der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS legt nahe, dass die Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion bis zum Jahr 2020 leicht zurückgehen wird.<sup>101</sup> Der Beschäftigungsrückgang ist vor allem auf die Entwicklungen in Berlin zurückzuführen. Die Entwicklungen der letzten Jahre<sup>102</sup>, sprich die Verlagerung von Logistikdienstleistungen von der Bundeshauptstadt in das Brandenburger Umland, werden weiter anhalten. Dies zieht in logischer Konsequenz eine deutliche Reduktion der Logistikbeschäftigung in Berlin nach sich.

Die Logistikverlagerungen sind auf Standortnachteile Berlins gegenüber Brandenburg zurückzuführen. Grundsätzlich ist das innerstädtische Gebiet aufgrund der Flächenverfügbarkeit sowie der verkehrlichen Erreichbarkeit (Stichwort Umweltzone) weniger

attraktiv als das berlinnahe Brandenburger Umland. Für flächenintensive operative Logistiktätigkeiten und -ansiedlungen eignet sich das berlinnahe Umland, insbesondere die vier GVZ Standorte in Brandenburg, sehr viel besser. Dies wiederum spiegelt sich in der Beschäftigungsprognose für Brandenburg wider. Die Prognose von Fraunhofer geht von einer langfristig positiven Entwicklung der Logistikbeschäftigung in Brandenburg aus. Getragen wird dieser Beschäftigungsanstieg vor allem von den Entwicklungen im berlinnahen Brandenburger Umland, dem sogenannten „Speckgürtel“. Der Speckgürtel wird künftig als Logistik-Magnet der Region wirken und im optimistischsten Szenario ist hier ein Anstieg der Logistikbeschäftigung von +20% möglich. Dementgegen stehen die Entwicklungen im äußeren Entwicklungsraum Brandenburgs. Bis auf die bereits heute erfolgreichen Logistikstandorte im äußeren Entwicklungsraum<sup>103</sup> ist hier eine Abnahme der Logistikbeschäftigung zu erwarten.

	Logistikbeschäftigung Schicht I (2011)	mittelfristige Prognose (2016)		langfristige Prognose (2020)		Prognosekorridor (2020)
<b>Berlin</b>	61.134	59.000	-5,0%	55.700	-8,9%	-12,4% bis +6,1%
<b>Brandenburg</b>	67.084	68.200	+1,6%	69.100	+3,0%	-2,5% bis +12,9%
<b>Hauptstadtregion</b>	128.218	126.300	-1,5%	124.800	-2,7%	-7,2% bis +9,6%

**Tabelle 16:** Mittel- und langfristige Prognose der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013); eigene Berechnung

## 5.3 Zwischenfazit

Die Hauptfunktion der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion ist die klassische Ballungsraumversorgung. Es ist davon auszugehen, dass die Ver- und Entsorgung des Agglomerationsraums der Bundeshauptstadt auch künftig zu einer konstanten Nachfrage nach entsprechenden Logistikdienstleistungen führen wird. Anders als bei Import- oder Produktionslogistikstandorten<sup>104</sup> sind konjunkturell induzierte Schwankungen in der Hauptstadtregion in

einem weitaus geringeren Maße zu erwarten. Während sich die Logistik in der Hauptstadtregion in der jüngeren Vergangenheit durch ein deutliches Beschäftigungswachstum ausgezeichnet hat, erwartet die Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS bis zum Jahr 2020 einen leichten Rückgang der Logistikbeschäftigung. Auffällig sind dabei die regionalen Unterschiede bei den prognostizierten Beschäftigungsverläufen. Während die Logistikbeschäftigung in Berlin deutlich zurückgehen wird, ist für die an Berlin angrenzenden Brandenburger Landkreise Teltow-

<sup>101</sup> Allerdings ist in diesem Zusammenhang auf den relativ breiten Prognosekorridor hinzuweisen. Demnach besteht durchaus auch Raum für eine deutlich positivere Entwicklung, insbesondere dann, wenn die Potenziale der oben benannten positiven Treiber der Logistik in vollem Umfang ausgeschöpft werden.

<sup>102</sup> Vgl. Abbildung 9

<sup>103</sup> Vgl. Abbildung 5

<sup>104</sup> Vgl. Abschnitt 3.2



Fläming, Oder-Spree, Oberhavel, Havelland sowie die Landeshauptstadt Potsdam mit einem deutlichen Beschäftigungsaufbau zu rechnen. Hier ist die Verlagerung von operativen Logistikaufgaben aus dem Zentrum Berlins in das berlinnahe Umland spürbar.

Es ist weiter anzunehmen, dass vor allem die EU-Osterweiterung sowie die zunehmende Bedeutung der Hinterlandverkehre für eine stabile Beschäfti-

gungssituation, vor allem in Gebieten mit örtlich ansässigem Güterverkehrszentrum, KV-Terminal oder Hafen, verantwortlich sein werden. Der äußere Entwicklungsraum Brandenburgs wird mit Ausnahme der bereits etablierten Logistikstandorte künftig weniger im Fokus logistischer Ansiedlungen stehen, so dass hier tendenziell von einem Rückgang der Logistikbeschäftigung ausgegangen werden muss.

# 6

## HANDLUNGSFELDER UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ARBEITS- UND FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER LOGISTIK

Die umfangreichen vorgelegten Untersuchungsbe- funde verdeutlichen einerseits, dass die Mehrzahl der Logistikunternehmen in der Hauptstadtregion ihren Personalbedarf bislang zumeist befriedigen konnte und akute Arbeits- sowie Fachkräftengpässe kaum anzutreffen sind. Aufgrund ihres dynami- schen Wachstums gelang es der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion sogar latente Arbeitskräf- terressourcen, etwa unter Geringqualifizierten und Arbeitslosen, zu mobilisieren. Andererseits steht die Logistikwirtschaft vor einer Reihe von aktuellen und zukünftigen personalpolitischen Herausforderun-

gen, die es – mit Blick auf die absehbar wachsende Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte – zu meis- tern gilt. Entsprechend der ermittelten Herausforde- rungen und Aufgaben bei der Fachkräftesicherung einerseits sowie der identifizierten Lösungsansätze und weitergehenden Überlegungen der Autoren und Autorinnen andererseits, werden die Empfehlungen nach wichtigen Handlungsfeldern und bedeutsa- men Akteursgruppen strukturiert. Deutlich wird in der nachstehenden Übersicht, dass den Betrieben selbst die herausragende Bedeutung bei der Fach- kräftesicherung zukommt.

		Akteursgruppen					
		Unter- nehmen	Unter- nehms- netzwerke, Branchen, Verbände, Kammern	Standorte, Regionen	Bildungs- einrichtun- gen	Arbeits- agenturen, Job-Center	Landesre- gierungen Brandenburg und Berlin
Handlungsfelder	Verbesserung des Images der Logistikwirtschaft und der Logistik-unternehmen	○	○○○	○	○	○	○
	Gestaltung attraktiver Arbeits- und Entlohnungsbedingungen	○○○	○	○	○	○	○
	Erhöhung des Aus- und Weiter- bildungsengagements	○○○	○	○	○○○	○	○
	Auf- und Ausbau eines betrieb- lichen Personalmanagements	○○○	○		○		○
	Verstärkung der internen und externen Kooperation	○	○○○	○	○	○	○
	Entwicklung Wettbewerbsfähigkeit steigernder Geschäftsmodelle	○○○	○○○		○		○

**Tabelle 17:** Empfehlungen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung in der Logistikwirtschaft – Handlungsfelder und Akteursgruppen im Überblick

Quelle: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013)

Im Folgenden wird zu jedem Handlungsfeld exemplarisch eine Handlungsempfehlung vorgestellt.

### **Handlungsfeld 1:**

#### **Verbesserung des Images der Logistikwirtschaft und der Logistikunternehmen**

*Empfehlung: „Logistik als Wirtschaftsbereich zum Anfassen“*

Die Logistikbranche muss für potenzielle Nachwuchskräfte greifbarer werden. Dazu ist es notwendig, dass Unternehmen Schüler/innen und Studenten/Studentinnen einen lebhaften Einblick in die Logistik geben, konkrete Erfahrungsmöglichkeiten eröffnen und realistische Informationen ohne Überschwang vermitteln (Schülerexkursionen, Praktika etc.). Die traditionsreiche Veranstaltungsreihe „Tag der Logistik“ ist in diesem Zusammenhang ein erfolgreiches Beispiel, reicht jedoch allein nicht aus. Die Marketing und Image fördernden Maßnahmen der Unternehmen sollten künftig verstärkt und von regionalen Partnern flankiert werden.

### **Handlungsfeld 2:**

#### **Gestaltung attraktiver Arbeits- und Entlohnungsbedingungen**

*Empfehlung: Attraktive Entlohnung mit sicherheits-, sozial-, und geltungsorientierten<sup>105</sup> personalpolitischen Maßnahmen koppeln*

Eine Vielzahl der Logistikbetriebe beklagt den hohen Kostendruck in der Branche und den damit einhergehend fehlenden Spielraum bei der Ausgestaltung attraktiver Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Sofern die Logistiker auch in Zukunft erfolgreich Personal rekrutieren und halten wollen, werden sie sich – trotz der begrenzten Handlungsspielräume – mit diesem Thema auseinandersetzen müssen.

Dabei sollten die Unternehmen nicht allein an das Thema attraktive Entlohnung denken, sondern auch über sicherheits-, sozial- und geltungsorientierte personalpolitische Maßnahmen nachdenken. Nicht allein der Lohn, sondern die Gesamtheit der angebotenen Arbeitsbedingungen entscheidet letztendlich über die Attraktivität des Arbeitsplatzes und damit des Arbeitgebers.

### **Handlungsfeld 3:**

#### **Erhöhung der Aus- und Weiterbildungsbeteiligung**

*Empfehlung: Informationsoffensive „Aus- und Weiterbildung – insbesondere von Fahrernachwuchs – erforderlich“*

Eine solche Informationsoffensive sollte durch die entsprechenden Branchennetzwerke und -verbände konzipiert und realisiert werden. Zur Unterstützung sind das Clustermanagement Verkehr, Mobilität, Logistik der ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH und die Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH ins Auge zu fassen sowie die Arbeits-, Bildungs- und Wirtschaftsministerien bzw. Senatsverwaltungen Brandenburgs und Berlins.

Mit der Informationsoffensive „Aus- und Weiterbildung – insbesondere von Fahrernachwuchs – erforderlich“ müssen die Logistikunternehmen der Hauptstadtregion deutlich darauf hingewiesen werden, dass vor allem beim Fahrernachwuchs die bisherigen Rekrutierungswege aufgrund veränderter Rahmenbedingungen sukzessive versiegen werden und daher künftig eigene bzw. kooperative Aktivitäten der Aus- sowie Weiterbildung zu entfalten sind. Entsprechende Befunde, Argumente und Beispiele finden sich in der hier vorliegenden Studie in großer Zahl. Die Kampagne sollte vielfältige Informationsinstrumente nutzen und darüber hinaus auf ganz verschiedene Verbreitungs Kanäle (einschließlich der neuen Medien) setzen.

### **Handlungsfeld 4:**

#### **Auf- und Ausbau eines betrieblichen Personalmanagements**

*Empfehlung: Förderprogramm „Strategische Kompetenzen von KMU – und Personalmanagement als wichtigen Teil davon – stärken“*

In nicht wenigen Logistikunternehmen werden aufgrund von langjährigen Erfahrungen wichtige Aktivitäten zur Arbeits- und Fachkräftesicherung intuitiv richtig vollzogen, ohne dass den diesbezüglichen Entscheidungen immer ein systematisches Wissen von langfristigen betriebsexternen Rahmenbedingungen, personalwirtschaftlichen Planungsmethoden und Instrumenten zu Grunde liegt. »

<sup>105</sup> Beispiele für geltungsorientierte Maßnahmen: Anbieten von zusätzlichen Schulungsangeboten für gute Auszubildende (ausbildungsbegleitende Seminare), Firmenauszeichnungen für den/die beste(n) Fahrer/in, Lagerfacharbeiter/in etc.

An Grenzen stößt eine solche personalwirtschaftliche „Strategie“ dann, wenn die zu gestaltenden Prozesse komplexer werden, Unternehmen vor Entwicklungssprüngen stehen, für betriebliche Promotoren/Promotorinnen (z. B. die Inhaber/innen bzw. Geschäftsführer/innen) die Nachfolge ansteht oder unvorhergesehene Ereignisse eintreten.

Um in diesem Sinne die strategischen Kompetenzen von Logistikunternehmen zu stärken, wird den Landesregierungen in Berlin und Brandenburg der Ausbau entsprechender Förderprogramme – die im Übrigen auch für die Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche zugänglich sein sollten – empfohlen. Derartige Programme können den Auf- und Ausbau des betrieblichen Personalmanagements in Logistikunternehmen systematisch unterstützen. Sie sind mit adäquaten Ressourcen auszustatten und von kompetenten Berater/innen bzw. Coaches zu realisieren. Um in diesem Sinne die strategischen Kompetenzen von Logistikunternehmen zu stärken, wird den Landesregierungen in Berlin und Brandenburg der Ausbau entsprechender Förderprogramme – die im Übrigen auch für die Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche zugänglich sein sollten – empfohlen. Derartige Programme können den Auf- und Ausbau des betrieblichen Personalmanagements in Logistikunternehmen systematisch unterstützen. Sie sind mit adäquaten Ressourcen auszustatten und von kompetenten Berater/innen bzw. Coaches zu realisieren.

#### **Handlungsfeld 5:**

##### **Verstärkung der internen und externen Kooperation**

*Empfehlung: Einrichtung eines Arbeits-, Fachkräfte- und Ausbildungsportals*

Transparentes Informieren über offene Arbeitsstellen und zu besetzende Ausbildungsplätze in der Logistikwirtschaft der Hauptstadtregion könnte künftig mit Hilfe eines fachbezogenen Arbeits-, Fachkräfte- und Ausbildungsportals unterstützt werden. Ein solches Portal ist ein Instrument, welches von anderen Logistikregionen in Deutschland bereits rege und erfolgreich angewendet wird. Die Regionen Leipzig-Halle sowie Hamburg nutzen beispielsweise diese Möglichkeit, um eine hohe Qualität logistikspezifischer Informationen zu offenen Stellen für Arbeits- und Fachkräfte sowie über zu besetzende Ausbildungsplätze für Auszubildende zu gewährleisten. Das Portal kann zudem durch weitere branchenspezifische Informationen angereichert werden.

Denkbar wären beispielsweise eine „Imagekampagne Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion“, die Erarbeitung eines Best Practice Kataloges „Attraktive Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in Logistikunternehmen“ oder auch die oben beschriebene Informationsoffensive „Aus- und Weiterbildung – insbesondere von Fahrernachwuchs – erforderlich“.

#### **Handlungsfeld 6:**

##### **Entwicklung Wettbewerbsfähigkeit steigender Geschäftsmodelle**

*Empfehlung: Wettbewerbsfähigkeit der Logistikunternehmen durch mehr Engagement in Forschung und Entwicklung stärken*

Geringe Gewinnmargen und ein hoher Kostendruck sind in der Logistikwirtschaft weit verbreitet und schränken die betriebswirtschaftlichen Gestaltungsspielräume der Unternehmen stark ein. Ein Ausweg aus diesem Dilemma liegt in der Entwicklung von Geschäftsmodellen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöhen. Gelingt es den Unternehmen sich zu Anbietern von logistischen Mehrwertleistungen und Veredelungsprozessen zu entwickeln (z. B. industrielle Kontraktlogistiker), steigert dies direkt die betriebswirtschaftlichen (auch personalwirtschaftlichen) Möglichkeiten und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Um diesen Weg gehen zu können, benötigen die Unternehmen Hilfe von außen. Die Hauptstadtregion bietet hier hervorragende Voraussetzungen.

Mit einer einzigartigen Forschungslandschaft, dem länderübergreifenden Cluster Verkehr, Mobilität und Logistik sowie dem Logistiknetzwerk Berlin-Brandenburg e. V. können die Logistikunternehmen auf herausragende Kooperationspotenziale und -strukturen zurückgreifen. Ziel dieser bestehenden Netzwerkstrukturen sollte es sein, die Logistikbetriebe zu einem stetigen Engagement im FuE-Bereich zu animieren, Hochschulen und Betriebe bei logistischen Forschungsinteressen zusammenzubringen und den Aufbau von betrieblichen Forschungskonsortien zu unterstützen. Der Mehrwert einer solchen Strategie liegt auf der Hand. Zum einen lassen sich so förderwürdige Ideen und logistische Leuchtturmprojekte generieren sowie die Hauptstadtregion als Forschungs- und Modellregion platzieren. Zum anderen können die Ergebnisse aus den Forschungskooperationen direkt in den Unternehmen Anwendung finden und die internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

## FAZIT

Die Logistikwirtschaft findet in der Hauptstadtregion attraktive Standortbedingungen vor. Im Vergleich mit den deutschen Top-Logistikstandorten erreicht die Hauptstadtregion sowohl bei der Logistikkattraktivität als auch bei der -intensität hohe Werte und kann zusammen mit München, Bremen, Stuttgart, Hannover, Nürnberg, Köln und dem östlichen Ruhrgebiet zu den „Klassikern“ der deutschen Logistikregionen gezählt werden. Nicht ohne Grund wurde das Güterverkehrszentrum (GVZ) Berlin-Süd in Großbeeren von der Deutschen GVZ-Gesellschaft im Jahr 2012 erneut als Nummer 3 unter allen deutschen GVZ ausgezeichnet. Mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 10,7 Mrd. Euro (2012) sowie knapp 205.000 Erwerbstätigen (2012) ist die Branche zu einem bestimmenden Faktor für Wachstum und Beschäftigung in der Hauptstadtregion geworden. Die Logistik profitiert vor allem von der großen logistischen Sogwirkung der Bundeshauptstadt, von profilierten Logistikstandorten in den leistungsstarken GVZ in und um Berlin sowie von der modernen intermodalen Verkehrsinfrastruktur. Wachsende Bedeutung nehmen zudem die Seehafenhinterland- und Osteuropaverkehre ein.

In der hier vorliegenden Studie wurde dem Standortfaktor Personal besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Denn eines liegt auf der Hand, nur wenn den Unternehmen sowohl aktuell als auch künftig die Arbeits- und Fachkräftesicherung gelingt, können die Wachstumspotenziale der Logistikbranche in vollem Umfang ausgeschöpft werden. Aktuell findet die Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion ein ausreichendes Arbeits- und Fachkräftereservoir vor. Flächendeckende Engpässe sind bis auf wenige Ausnahmen weder in den Arbeitsmarktstatistiken noch in den Befunden der Online-Betriebsbefragung und den Fallstudien zu entdecken. Auch die befragten Experten/Expertinnen bestätigen diesen positiven Befund. Eine Ausnahme stellt lediglich die Gruppe der Berufskraftfahrer/innen dar. Da die Berufskraftfahrer/innen in der Logistikbranche verständlicherweise eine zentrale Rolle einnehmen, sind Fachkräftengpässe in diesem Berufssegment besonders gefährlich. Die Logistikbetriebe müssen sich diesbezüglich auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen und sich verstärkt in der betrieblichen Ausbildung der so wichtigen Berufskraftfahrer/innen engagieren. In den übrigen branchenrelevanten gewerblichen und kaufmännischen Berufsfeldern klagen die Unternehmen nur punktuell über Rekrutierungs- und Bindungsschwierigkeiten.

Logistikbetriebe und Fachleute sind sich darin einig, dass die aktuell komfortable Situation beim Standortfaktor Personal nicht von Dauer sein wird. Es ist vielmehr von einer wachsenden branchenübergreifenden Konkurrenz um Arbeits- und Fachkräfte auszugehen. Angesichts des in der breiten Öffentlichkeit eher schlechten Images der Logistikwirtschaft stehen die Unternehmen vor einer besonderen personalpolitischen Herausforderung. Dies gilt vor allem für die Gruppe von Logistikunternehmen, die bisher noch nicht oder nur wenig personalwirtschaftlich aktiv sind. Diese Unternehmen müssen sich beim Bilden, Halten und Gewinnen von Fachkräften deutlich stärker engagieren. Nur so kann die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. In der Hauptstadtregion gibt es aber bereits heute zahlreiche Logistikunternehmen mit einer ausgesprochen aktiven und erfolgreichen Personalarbeit. Andere Logistikbetriebe können von diesen betrieblichen Best Practice Beispielen lernen, sie gemäß ihrer Bedarfe anpassen und erfolgreich in die eigenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten implementieren.

Die Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS geht in ihrem Prognosemodell bis zum Jahr 2020 von einem leichten Rückgang der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion aus. Dieser leichte Rückgang ist in erster Linie durch eine Verringerung der Logistikdienstleister ihre Standorte in das attraktive berlinnahe Brandenburger Umland verlagern bzw. sich dort direkt ansiedeln und ihre Standorte erweitern. Die logistikspezifischen Entwicklungsperspektiven für den sogenannten Brandenburger Speckgürtel sind somit hervorragend. Gleiches gilt mit Blick auf die wachsenden Osteuropa- und Seehafenhinterlandverkehre für die weiteren in Brandenburg bereits etablierten und erfolgreichen Logistikstandorte. Es spricht vieles dafür, dass die Erfolgsgeschichte der Logistikwirtschaft der letzten Jahre weiter fortgeschrieben werden kann. Allerdings kann dies nur gelingen, wenn sich die Betriebe neben ihren Geschäftsaktivitäten auch auf die Bewältigung der benannten personalpolitischen Handlungsfelder konzentrieren. Zudem benötigen die Unternehmen im Feld der Arbeits- und Fachkräftesicherung weiterhin umfängliche Unterstützung von den branchenspezifischen Netzwerken und Verbänden sowie von Seiten der Länderpolitiken von Brandenburg und Berlin.

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Arbeitsschritte und Methoden zur Bearbeitung der fachkräftefokussierten Studie Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg	7
<b>Abb. 2:</b>	Die Untersuchungsregion Brandenburg und Berlin (Hauptstadtregion)	9
<b>Abb. 3:</b>	Logistikflächen in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg nach Nutzerbranchen	10
<b>Abb. 4:</b>	Erreichbarkeit europäischer Länder von der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg aus	11
<b>Abb. 5:</b>	Lokale Logistikintensität in Berlin und Brandenburg	12
<b>Abb. 6:</b>	Die 20 Top Logistikregionen in Deutschland	15
<b>Abb. 7:</b>	Logistikattraktivität und Logistikintensität der Top Regionen im Vergleich	16
<b>Abb. 8:</b>	Drei Schichten der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion (2012)	19
<b>Abb. 9:</b>	Entwicklung der direkten Logistikbeschäftigung (Schicht I) in der Hauptstadtregion	23
<b>Abb. 10:</b>	Struktur der Logistikberufe in der Hauptstadtregion (2012)	25
<b>Abb. 11:</b>	Entwicklung des Beschäftigungsvolumens nach Berufssegmenten in der Hauptstadtregion 2005 – 2012 (in Mio. Stunden)	25
<b>Abb. 12:</b>	Entwicklung des Beschäftigungsvolumens nach Beschäftigungsformen in der Hauptstadtregion 2005 – 2012 (in Mio. Stunden)	26
<b>Abb. 13:</b>	Logistikbeschäftigung in Berlin und Brandenburg – Räumliche Logistikscherpunkte (2011)	28
<b>Abb. 14:</b>	Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in den Bereichen „Verkehr und Logistik“ (51) und „Führen von Fahrzeug- und Transportgeräten“ (52) in der Hauptstadtregion	29
<b>Abb. 15:</b>	Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in der Logistikwirtschaft in den Berufskennziffern 51 und 52 in der Hauptstadtregion	30
<b>Abb. 16:</b>	Entwicklung der Zahl an Arbeitslosen in den Bereichen „Verkehr und Logistik“ (51) und „Führen von Fahrzeug- und Transportgeräten“ (52) in der Hauptstadtregion	30
<b>Abb. 17:</b>	Entwicklung der Zahl der Arbeitslosen in der Logistikwirtschaft in den Berufskennziffern 51 und 52 in der Hauptstadtregion	31
<b>Abb. 18:</b>	Wie entwickelten sich Umsatz und Beschäftigung in Ihrem Unternehmen in den letzten beiden Jahren?	35
<b>Abb. 19:</b>	Wie werden sich Umsatz und Beschäftigung in Ihrem Unternehmen in den beiden kommenden Jahren entwickeln?	35
<b>Abb. 20:</b>	Aus welchem Umkreis um Ihre(n) Unternehmensstandort(e) kommt die Mehrzahl Ihrer Beschäftigten?	38
<b>Abb. 21:</b>	Wie schätzen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber ein?	40
<b>Abb. 22:</b>	Personalwirtschaftliche Positionierung wichtiger Unternehmenstypen der Logistikwirtschaft in der Hauptstadtregion	52
<b>Abb. 23:</b>	Geographische Differenzierung der Experteneinschätzungen zur Arbeits- und Fachkräftesituation	53
<b>Abb. 24:</b>	Standortfaktoren für Logistikunternehmen	55

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Auflistung der logistikrelevanten Berufe der Schicht I	20
<b>Tabelle 2:</b>	Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion nach Berufssegmenten (2012)	24
<b>Tabelle 3:</b>	Anteil der Beschäftigungsformen am logistischen Beschäftigungsvolumen in der Hauptstadtregion (in %) (2012)	27
<b>Tabelle 4:</b>	Vakanzeit und Arbeitslosen-Stellen-Relation in ausgewählten Logistikberufen in Brandenburg und Berlin (05/2013 – 04/2014)	31
<b>Tabelle 5:</b>	Auszubildendenquoten (in %) in ausgewählten Berufen der Logistikwirtschaft (2012)	32
<b>Tabelle 6:</b>	Erhebungsstichprobe nach Betriebsgrößenklassen	34
<b>Tabelle 7:</b>	Erhebungsstichprobe nach Marktsegmenten	34
<b>Tabelle 8:</b>	Welche logistischen Trends bzw. Ereignisse werden die Entwicklung Ihres Unternehmens in Zukunft – positiv oder negativ – beeinflussen?	36
<b>Tabelle 9:</b>	Bewertung des Arbeitskräfteangebotes im Hinblick auf die eigenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten der Arbeitskräftesicherung	37
<b>Tabelle 10:</b>	Wie schätzen Sie Ihren Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber ein?	39
<b>Tabelle 11:</b>	Wer sind bislang Ihre wichtigsten Partner bei der Fachkräftesicherung? (Mehrfachnennungen möglich)	41
<b>Tabelle 12:</b>	Wo sehen Sie Ihre größten Konkurrenten bei der Akquise neuer logistischer Arbeitskräfte?	42
<b>Tabelle 13:</b>	Wie hat sich die Verfügbarkeit von logistischem Personal in Ihrem regionalen Umfeld in den letzten Jahren verändert?	43
<b>Tabelle 14:</b>	Welchen Erfolg brachten die Aktivitäten Ihres Unternehmens und Ihrer Partner zur Arbeitskräftesicherung bislang?	43
<b>Tabelle 15:</b>	Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet, in der künftig wachsenden Konkurrenz um Arbeitskräfte bestehen zu können?	44
<b>Tabelle 16:</b>	Mittel- und langfristige Prognose der Logistikbeschäftigung in der Hauptstadtregion	56
<b>Tabelle 17:</b>	Empfehlungen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung in der Logistikwirtschaft – Handlungsfelder und Akteursgruppen im Überblick	58

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2012a):**

Bevölkerungsstand in Berlin am 31. Dezember 2012 nach Bezirken – Bevölkerungsfortschreibung nach dem Zensus am 9. Mai 2011. Potsdam

**Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2012b):** Bevölkerungsstand im Land Brandenburg am 31. Dezember 2012 nach Verwaltungsbezirken – Bevölkerungsfortschreibung auf Basis des Zensus vom 9. Mai 2011. Potsdam

**Bundesagentur für Arbeit (2014):** Sonderauswertung. (unveröffentlicht)

**Bundesagentur für Arbeit (2013):** Sonderauswertung. (unveröffentlicht)

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (ab 2012):** Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitsmarktstatistik. Arbeitsmarkt nach Berufen. Nürnberg (Periodizität: monatlich)

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011a):** Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Paderborn

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011b):** Möglichkeiten und Grenzen einer statistischen Engpassanalyse nach Berufen. Methodenbericht. Nürnberg

**Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Hrsg. (2012):** Raumordnungsprognose 2030, Übersicht: Veränderung von Bevölkerung, privaten Haushalten und Erwerbspersonen 2010 bis 2030 (Kreise und kreisfreie Städte). Bonn

**Distel, Stefan (2005):** Vermessung der Logistik in Deutschland – Eine quantitative Analyse der wirtschaftsweiten Logistikleistungen auf Basis der volkswirtschaftlichen Input-Output-Darstellung und der Beschäftigtenstatistik. Hamburg

**DSLV Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. (Hrsg.) (2010):** Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik. Bonn

**Europäische Union (Hrsg.) (2013):** Verordnung (EU) Nr. 1315/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Dezember 2013 über Leitlinien der Union für den Aufbau eines Transeuropäischen Verkehrsnetzes und zur Aufhebung des Beschlusses Nr. 661/2010/EU (1)

**Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (2014):** Fachkräftefokussierte Studie: „Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“ – Update zur Berechnung der Logistikbeschäftigung ab dem Jahr 2012. (unveröffentlicht)

**Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS/ PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2013):** Fachkräftefokussierte Studie: „Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag der LASA Brandenburg GmbH. (unveröffentlicht)

**Kille, Christian/Schwemmer, Martin (2012):** Die Top 100 der Logistik 2012/2013. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Hamburg

**Klaus, Peter/König, Sabine (2003):** Hamburg – „World Class“ Logistics Center – Metropole im Schnittpunkt globaler Versorgungsketten. Nürnberg

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (Hrsg.) (2012):** Weiterentwicklung der Brandenburger Fachkräftestrategie „Brandenburger Fachkräfte bilden, halten und für Brandenburg gewinnen“. Stand: 29.03.2012. Potsdam

**Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten (Hrsg.) (2013):** Verkehr, Mobilität und Logistik: Hauptstadtregion bewegt optimal: Güterverkehrszentrum Großbeeren gehört zu den Besten der Branche. Pressemitteilung. Potsdam

**Nehm, Alexander/Veres-Homm, Uwe/Kübler, Annemarie (2011):** Logistikimmobilien – Markt und Standorte 2011. Nürnberg

**Senat von Berlin/Regierung des Landes Brandenburg (Hrsg.) (2011):** Gemeinsame Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg (innoBB). Ort: k. A.

**Statistisches Bundesamt (2007):** Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Arbeitsunterlage. Wiesbaden

**ZAB Zukunftsagentur Brandenburg GmbH/Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (Hrsg.) (2014):** Fachkräftefokussierte Branchenstudie Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg: Kurzfassung. Ort: k. A.





# Impressum

## **Titel**

Fachkräftefokussierte Branchenstudie Logistik in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg – Langfassung

## **Autoren**

Martin Schwemmer (Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services)  
Uwe Veres-Homm (Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services)  
Markus Höhne (ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH)

## **Herausgeber**

ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH

## **Copyright**

ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.

## **Stand**

November 2014

## **Druck**

druckmachen24.de

## **Layout & Satz**

Schweiger Design

## **Bestellungen**

ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH  
Steinstraße 104–106, 14480 Potsdam  
Telefon: +49 331 20 02 91 35  
Telefax: +49 331 20 02 91 70  
Internet: [www.zab-arbeit.de](http://www.zab-arbeit.de)  
E-Mail: [janine.maerker@zab-brandenburg.de](mailto:janine.maerker@zab-brandenburg.de)

## **Hinweis**

Die Publikation wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

## **Europäischer Sozialfonds – Investition in Ihre Zukunft**



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds







**ZAB ZukunftsAgentur  
Brandenburg GmbH**  
Steinstraße 104–106  
14480 Potsdam  
Tel. 0331 660 30 00  
Fax 0331 660 38 40  
info@zab-brandenburg.de  
[www.zab-brandenburg.de](http://www.zab-brandenburg.de)



**Berlin Partner GmbH**  
Fasanenstraße 85  
10623 Berlin  
Tel. 030 399 80 0  
Fax 030 399 80 239  
info@berlin-partner.de  
[www.berlin-partner.de](http://www.berlin-partner.de)



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



LAND  
BRANDENBURG  
Ministerium für Arbeit,  
Soziales, Gesundheit,  
Frauen und Familie

Die Publikation wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds  
und des Landes Brandenburg gefördert.