

Biebig, Peter; Prause, Gunnar

**Working Paper**

## Logistik in Mecklenburg: Entwicklungen und Trends

Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2007

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

*Suggested Citation:* Biebig, Peter; Prause, Gunnar (2007) : Logistik in Mecklenburg: Entwicklungen und Trends, Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2007, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23360>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

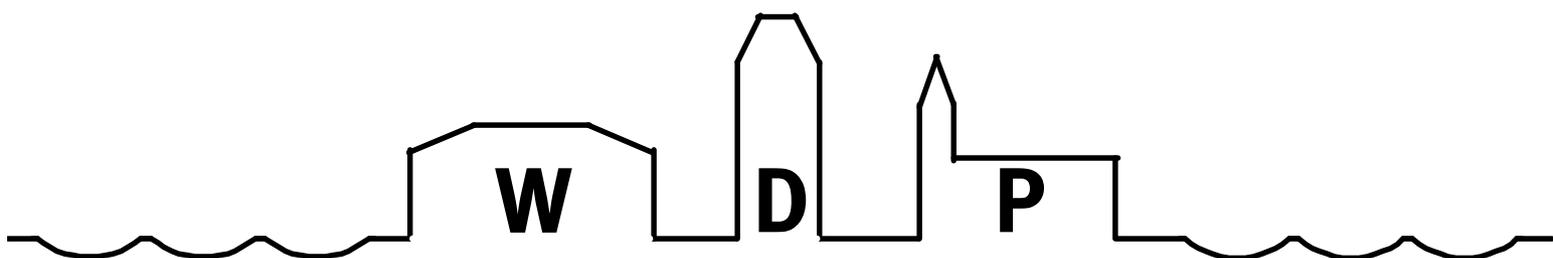


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Peter Biebig, Gunnar Prause

Logistik in Mecklenburg  
-  
Entwicklungen und Trends

Heft 07 / 2007



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-22-3

JEL-Klassifikation F23, R12, R41,R58

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2007.

Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Peter Biebig</b>	
<b>Logistik als Motor der Wirtschaftsentwicklung am Beispiel des Rostocker Seehafens</b>	<b>6</b>
I. Einführung	6
II. Rahmenbedingungen Seehafen Rostock	6
III. Resümee	16
IV. Fallstudie 1: Baltic Lloyd	16
V. Fallstudie 2: Homtrans	19
VI. Quellen	21
<b>Gunnar Prause</b>	
<b>Der Logistikstandort Mecklenburg aus Expertensicht</b>	<b>23</b>
I. Einleitung	23
II. Logistikrelevante Entwicklungen	23
III. Geschäftskontakte	25
IV. Kooperationen im Ostseeraum	27
V. Logistik und Regionalentwicklung	28
1) Logistik	28
2) Infrastruktur	29
3) Bahn	29
4) Häfen	29
5) Gesamtsicht	30
VI. Erfolgreiche Entwicklungsprojekte in Mecklenburg-Vorpommern	30
VII. Stärken und Schwächen des Logistikbereiches in Mecklenburg-Vorpommern	31
1) Logistik	31
2) Informations- und Kommunikationstechnologie	33
3) Netzwerkaktivitäten in Mecklenburg-Vorpommern	33
VIII. Verbesserungsvorschläge für Logistik und Informations- und Kommunikationstechnologie in Mecklenburg-Vorpommern	34
1) Logistik	34
2) Informations- und Kommunikationstechnologie	35
IX. Qualifikationsniveau in Logistik und Informations- und Kommunikationstechnologie	35
X. Perspektiven	37
Autorenangaben	39

## **Vorwort**

Die bundesdeutsche Logistikbranche boomt und ist ein echter „Jobmotor“. Die Logistik ist nicht nur einer der größten Wirtschaftsbranchen in Deutschland und wird als Motor für Wachstum und Innovation gesehen. Sie führt damit auch zur Schaffung neuer, zukunftsfähiger Arbeitsplätze.

Im Jahre 2006 erwirtschafteten rund 60.000 Unternehmen einen Jahresumsatz von ca. 170 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Anteil von rund 7 % am Bruttoinlandsprodukt und repräsentiert etwa 25 Prozent des europäischen Marktvolumens aller Logistikdienstleistungen.

Mit 2,7 Millionen Beschäftigten ist die Logistikwirtschaft die beschäftigungsreichste Industriebranche und für die kommenden Jahre wird mit einem weiteren Anstieg der Arbeitsplätze von vier Prozent gerechnet, d. h. die Nachfrage ist noch immer nicht befriedigt.

Deutschland nimmt im Bereich Logistik eine Spitzenposition ein, wobei der hohe Entwicklungsstand der deutschen Logistikwirtschaft zum großen Teil der erstklassigen Infrastruktur in Deutschland zu verdanken ist, wo sie die Vielfalt von Straßen-, Schienen-, Luft und Wasserwegen intermodal nutzen kann. Die Branche setzt zunehmend modernste Technologien ein, wie die Warenverfolgung per Satellit.

Seit Mai 2004 spielt auch unter dem Blickwinkel der Logistik der Ostseeraum eine besondere Rolle, denn mit Ausnahme Russlands sind alle Anrainerstaaten Mitglieder der Europäischen Union. Damit gewinnt die nordische Dimension innerhalb der EU stark an Gewicht, denn die neuen EU-Ostseestaaten tragen nicht nur bevölkerungsmäßig am stärksten zur EU-Erweiterung bei, sondern sie repräsentieren auch die Volkswirtschaften mit den größten Wachstumsraten innerhalb der EU.

Verbunden mit dem höheren Wirtschaftswachstum ist ein starkes Ansteigen des Transportaufkommens und der Logistikaktivitäten innerhalb des Ostseeraumes. Um den gestiegenen Logistikanforderungen Rechnung zu tragen, werden in den zwei InterregIIIB-Projekten „LogOn Baltic“ und „InterBaltic“ Antworten auf den zukünftigen Logistikbedarf gesucht und Konzepte entwickelt, die Effizienz der vorhandenen Logistikstrukturen zu steigern.

Die Hochschule Wismar ist als einzige Institution aus Mecklenburg-Vorpommern in beiden Projekten vertreten. Mit empirischen Methoden wird dabei versucht, den Einfluss der Logistik auf die Regionalentwicklung zu bestimmen, was durch eine Reihe von Befragungen und Studien realisiert wird. Zwei wichtige Studien für die Region Mecklenburg liegen dieser Veröffentlichung zu Grunde.

Gerade für unser Land, das sich im Übergangsbereich zwischen der Metropolregion Hamburg und den östlichen und nordöstlichen Ostseeanrainern befindet, werden die Projekte neue Impulse für die Stärkung des Logistikstand-

ortes MV und die Schaffung neuer, bedarfsgerechter Arbeitsplätze im Wachstumsmarkt Logistik liefern. Hierzu werden auch die transnationalen Logistiknetzwerke einen zusätzlichen Beitrag leisten, die sich während der zweijährigen Projektlaufzeit im Umfeld der Projektpartner entwickeln werden.

Wismar, im Mai 2007

Peter Biebig

Gunnar Prause

## **Logistik als Motor der Wirtschaftsentwicklung am Beispiel des Rostocker Seehafens**

*Peter Biebig*

### **I. Einführung**

Der Seehafen Rostock hat sich zu einem wichtigen Logistikstandort für die internationalen Warenströme und den Tourismus im Ostseeraum entwickelt. Dabei spielen Wirtschaft und Handel der EU die dominierende Rolle.

In dieser Studie werden zur Thematik „Logistics-related Jobs and Entrepreneurship“ die Rahmenbedingungen des Seehafens Rostock und zwei Fallbeispiele von Logistikunternehmen der Rostocker Hafenwirtschaft untersucht und dargestellt (siehe Fallstudien „Baltic Lloyd“ und „Homtrans“). Dabei wird der Umwandlungsprozess des Hafens Rostock kurz skizziert, um die Bedingungen für die Entwicklungschancen bei Neugründungen (bes. Entrepreneurship-Fälle) in diesem Transformationsprozess zu verdeutlichen.

### **II. Rahmenbedingungen Seehafen Rostock**

Der Seehafen Rostock (VEB Seehafen Rostock) war bis zur Wiedervereinigung Deutschlands ein leistungsstarker Seehafen der Volkswirtschaft der DDR. In der zentral geleiteten See- und Hafenwirtschaft vereinigte ein Kombinat (vergleichbar mit einem Konzern) alle Seeschiffahrts- und Hafenbetriebe. Dieses war dem Minister für Verkehrswesen unterstellt. Entsprechend der Wirtschaftsorganisation des zentralistisch gelenkten Staates hatte jeder Betrieb auf seinem Gebiet eine Monopolstellung (d. h. nur eine Spedition, nur ein Umschlagunternehmen je Seehafenstandort, nur eine Linienreederei usw.).

Der Seehafen Rostock war der Zentralhafen der seewärtigen Ex- und Importe der DDR. 1989 betrug der Umschlag 20,8 Mill. t. Ihre Struktur – 3,5 Mill. t Flüssiggüter, 10,8 Mill. t Schüttgüter und 6,5 Mill. Stückgüter (fast ausschließlich General Cargo) – spiegelt die Wirtschaft und den weltweiten Handel der DDR wider, der seewärtig überwiegend den Rostocker Hafen passierte. Infolge der Autarkiebestrebungen der DDR wurde so genannter „Fremdhafenumschlag“ (sprich Umschlag im westlichen Ausland) nur im Sonderfall genehmigt. 4.035 Schiffe wurden im gleichen Jahr abgefertigt (1. Abschnitt 2.5 „Seehäfen“).

Die Eisenbahn war der wichtigste Hinterlandverkehrsträger. 1989 wurden für Rostock 82% der Güter per Waggon und 9% per Pipeline transportiert. Ende 1989 beschäftigte das Rostocker Seehafenunternehmen 5.834 Arbeitskräfte, davon 3.965 gewerbliches Personal. Letztere Zahl resultierte zum einen aus der großen Menge des arbeitsintensiven konventionellen Stückguts und

zum anderen aus den für Großbetriebe typischen, nicht zur Hauptproduktion gehörenden Leistungen (Berufsverkehr, Werkküchen, Kitas, Arbeiterwohnheime, Heizhaus, Konsumgüterproduktion usw.).

In der zweiten Hälfte der 80er Jahre hatten sich einige Liniendienste des VEB Deutsche Seereederei auf den Containerverkehr umgestellt. Der Seehafen Rostock profitierte trotz Investitionen in einen Containerterminal nicht von dieser modernen Technologie, da die DSR aus Effektivitätsgründen nicht mehr in das Randmeer „Ostsee“ fuhr (Sondergenehmigung). Der traditionelle Fährverkehr mit Dänemark (als Werkverkehr der Deutschen Reichsbahn) wurde im Fährbahnhof Warnemünde abgewickelt.

Mit der Wiedervereinigung beider Staaten 1990 musste auch der Seehafen Rostock einen drastischen Wandel vollziehen. Die Marktwirtschaft löste den Zentralismus auf, der Seehafen Rostock verlor schlagartig seine Position im Welthandel, wurde zum Hafen im Randmeer. Die Kunden nutzten sehr schnell die effektiveren Häfen der Nordsee, deren Hinterlandstrecken meist kürzer, deren Schifffahrtsliniennetz dichter und moderner war. Nun mussten die Unternehmensleitungen und die Beschäftigten sich umstellen, ein sehr schmerzhafter Prozess. So waren beispielsweise in der Seehafen Rostock AG als Nachfolger im Sept. 1992 nur noch 810 Menschen beschäftigt. Der Seehafen hatte sich zügig auf die Aufgaben eines Fähr- und RoRo-Hafens (RoRo Abk. für Roll-on/Roll-off Technologie) umzustellen. Diese rollenden Ladungen benötigten kaum noch Beschäftigte im Umschlag- und Lagerbereich. Die Stückgutterminals waren mit großen Investitionsvorhaben auf die neue Ladungsstruktur umzustellen

Die folgenden Entwicklungsetappen kennzeichnen diesen Prozess des Strukturwandels (Daten u. a. aus Quelle 6 entnommen)

- März 1990 – der Haferrat stimmt der Umwandlung vom VEB in eine Kapitalgesellschaft zu (ab Mai als AG, die staatliche Treuhandgesellschaft wird alleiniger Aktionär)
- Mai 1990 – im Überseehafen legt seit 30 Jahren wieder ein Fährschiff an
- Juli 1990 – statt wie sonst etwa 30 liegen nur noch 5 Schiffe im Hafen
- Ende 1990 – die Ansiedlungen verschiedener Firmen beginnen, die SHR AG gründet mehrere Unternehmen mit westdeutschen Firmen. Außerdem erfolgen Ausgründungen für die hafenfremden Leistungsarten.
- März 1991 – die Treuhand überträgt 25,1% der Anteile dem Land MV und 74,9% der Hansestadt Rostock, die AG wird in eine GmbH umgewandelt
- Juli 1992 ein externes Gutachten schlägt die Trennung von Infra- und Superstruktur vor
- April 1994 nach Teilung der SHR GmbH fungieren die SHR-Verwaltungsgesellschaft mbH (Eigner MV und HRO) und die SHR-Umschlagsgesellschaft mbH (100% HRO)
- Ende 1995 bilanziert die Rostocker Hafenwirtschaft eine Etappe der Stabili-

sierung und Konsolidierung nach dem Umwandlungsprozess (Umschlagergebnis: 17,8 Mill. t, von 1992 bis 1995 wurden für ca. 160 Mill. DM Investitionen für den Fährverkehr verbaut, 10 Fähr- und RoRo-Dienste zwischen Skandinavien, dem Baltikum und Russland wurden in Rostock abgefertigt. Allein die beiden großen Fährdienste transportieren rd. 5 Mill. t und befördern 1 Mill. Passagiere.

- Die Cruiseschifffahrt begann häufiger den Hafen Warnemünde zu nutzen (1995 35 Schiffsanläufe mit ca. 25 000 Passagieren).
- Nov. 1997 privatisiert die HRO die SHR-U (Verkauf an die Kent Investment-Holding Ltd.) und sichert dem Investor exklusive Rechte an Kai- und Lagerflächen zu. Dadurch wird die Ansiedlung von Wettbewerbern erschwert.
- Juli 2000 wird die Infrastrukturgesellschaft mbH in die Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock mbH (HERO) umprofiliert.
- Jan. 2003 gründet die SHR-U für die einzelnen Umschlagsparten des Unternehmens 7 Tochtergesellschaften in Form von GmbH
- 2004 die Ansiedlungsinvestitionen des Unternehmens Liebherr nehmen Gestalt an
- Mai 2005 das Warnemünde Cruise Center wird eingeweiht
- Ende 2005 22,8 Mill. t und 97 Cruiser mit ca. 125 000 Passagieren – eine gute Bilanz.

Hafenindustrielle Ansiedlungen unmittelbar im Überseehafenbereich (bis zur Wiedervereinigung nur im „Chemiehafen“ als Werkschiffen der Erdölindustrie angesiedelt) sind ab 1990 folgende:

- Chemieanlagen erweitert für Düngemittel Poppendorf (zum Unternehmen Tyara), Importe von Ammoniak und Exporte von Düngemitteln
- Kohlekraftwerk mit Kohleanlandungen aus Russland, Polen und z. T. Übersee
- Siloanlagen der Getreidehändler und der Mälzerei Malteurop Rostock
- Baustofflager (bes. Alsen AG, OAM Yeomon)
- Kranbau und Export der Fa. Liebherr
- Biodieselproduktion und -umschlag der Power Oil Rostock GmbH

Der beschäftigungsintensivste Bereich ist der Kranbau Liebherr mit gegenwärtig etwa 210 Beschäftigten. Hier liegt der Nutzen in der effektiveren Fertigung und Transportlogistik moderner Großkrane.

Seehäfen sind heute moderne Logistikzentren und Drehscheiben der Distribution. Als Schnittstellen haben sie auf die logistischen Prozesse besonders der verarbeitenden Industrie Einfluss auf vier Ebenen:

1. Seehäfen können die Zeit/Geschwindigkeit sowie den Aufwand logistischer Ketten beim Hafendurchlauf positiv beeinflussen. Dabei sind Schadensfreiheit und Termintreue dominierende logistische Anforderungen.
2. Seehäfen können eine Vielfalt logistischer Dienstleistungen an den Gütern

und Waren vollziehen. Das sind besonders Lagerprozesse, Verteilungslogistik, Manipulationen an Waren und Gütern. Das kann bis zu einzelnen Fertigungsstufen (Outsourcing der Industrie) gehen.

3. Hafenunternehmen (z. B. Umschlag-, Speditions-, Lager- oder Transportunternehmen) können als Transportoperator (MTO – Multimodal Transport Operator) wirksam werden, indem sie Kompletttransporte vom Versender zum Empfänger im eigenen Namen anbieten. Dazu bedarf es besonderer logistischer Kompetenz (Marktkennntnisse und differenzierter Netzwerke), um alle Transportmodule einzukaufen und für den Kunden logistisch zu organisieren. Dabei kann der MTO-Auftrag sowohl die ganze als auch große Teile der Transportkette umfassen.
4. Die attraktive Kontraktlogistik ist eine weitere Form der Kompletttransportangebote, die von Hafenunternehmen angeboten werden kann.

Während die Aufgaben der Ebenen 1 + 3 „nur“ logistische Kompetenz erfordern, sind es im Falle der Ebenen 2 + 4 außerdem besonders wertschöpfende und beschäftigungsintensive Aufgaben.

Die Entwicklungsdaten der Hafenwirtschaft in Rostock machen im Überblick deutlich, wie sich dieser Verkehrsknoten zu einem Logistikzentrum profiliert hat. Die Vielzahl der Unternehmen und Beschäftigten sowie die Branchenvielfalt charakterisieren diesen Prozess.

Abbildung 1: Vergleich der Entwicklung der Unternehmen im Seehafen Rostock

	1994 (Datenrück- lauf)	1998 (Ange- schrieben)	1998 (Datenrück- lauf)	2005 (Ange- schrieben)	2005 (Datenrück- lauf)
<b>Seehafenwirtschaft gesamt</b>	<b>208</b>	<b>201</b>	<b>168</b>	<b>181</b>	<b>137</b>
<b>1. Seehafenverkehrswirtschaft</b>	<b>151</b>	<b>n. v.</b>	<b>125</b>	<b>123</b>	<b>101</b>
1.1 Seehafenumschlag, Lagerei, Hafenverwaltung	8	n. v.	8	16	15
1.2 Seehafenspedition, Schiffsmaklerei	40	n. v.	32	18	15
1.3 Transportunternehmen	19	n. v.	13	17	14
1.4 Lotsen, Bugsieren	5	n. v.	5	5	5
1.5 Fährreederei Seereederei	15	n. v.	17	10	9
1.6 Schiffsversorgung, Bebunkerung, Schiffsentsorg.	17	n. v.	16	17	14
1.7 Seeversicherung, Gutachter, Ladungskontrolle	8	n. v.	10	10	6
1.8 Wartung/Reparatur von Schiffs- und Hafenanlagen	22	n. v.	20	28	21
1.9 Reiseveranstalter/Sonstige	11	n. v.	4	2	2
<b>2. Seehafen verbundene Wirtschaft</b>	<b>34</b>	<b>n. v.</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>11</b>
<b>3. Seehafen- und maritim orientierte Behörden und Institutionen</b>	<b>23</b>	<b>n. v.</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>25</b>

Quelle: (4, S. 194).

Abbildung 2: Vergleich der Entwicklung der Beschäftigten im Seehafen Rostock

	1994 (Daten- rücklauf)	1998 (Daten- rücklauf)	2005 (Daten- rücklauf)	2005 (Hoch- rechnung)
<b>Seehafenwirtschaft gesamt</b>	<b>6.792</b>	<b>4.443</b>	<b>4.434</b>	<b>5.697</b>
<b>1. Seehafenverkehrs- wirtschaft</b>	<b>4.736</b>	<b>3.116</b>	<b>3.341</b>	<b>3.855</b>
1.1 Seehafenumschlag, Lagerei, Hafenverwaltung	1.314	871	453	483
1.2 Seehafenspedition, Schiffsmaklerei	152	102	90	107
1.3 Transportunternehmen	346	553	537	652
1.4 Lotsen, Bugsieren	107	74	117	117
1.5 Fährreederei, Seereederei	2.371	1.190	1.371	1.523
1.6 Schiffsversorgung, Bebunkerung, Schiffsentsorg.	243	190	553	671
1.7 Seeversicherung, Gutachter, Ladungskontrolle	33	38	27	45
1.8 Wartung/Reparatur von Schiffs- und Hafenanlagen	107	93	191	255
1.9 Reiseveranstalter/Sonstige	27	7	2	2
<b>2. Seehafen verbundene Wirtschaft</b>	<b>1.039</b>	<b>555</b>	<b>476</b>	<b>865</b>
<b>3. Seehafen- und maritim orientierte Behörden und Institutionen</b>	<b>1.017</b>	<b>772</b>	<b>617</b>	<b>977</b>

Quelle: (4, S. 195).

Letztlich sind auch die Umschlagsmengen Ausdruck dieser Entwicklung.

Abbildung 3: Entwicklung der Umschlagsleistungen des Hafens Rostock

	Fähren	Flüssigut	Schüttgut	Stückgut	Gesamt
1989	0	3,5	11	6,3	20,8
1990	0	2	7	4,2	13,2
1991	0	2,6	3,9	1,6	8,1
1992	1,2	2,9	4,9	1,4	10,4
1993	1,6	2,9	5,6	1,9	12
1994	3,3	3,6	7,2	1,7	15,8
1998	7,8	2,9	6,2	1,8	18,7
2005	12,8	2,5	5,8	1,8	22,9

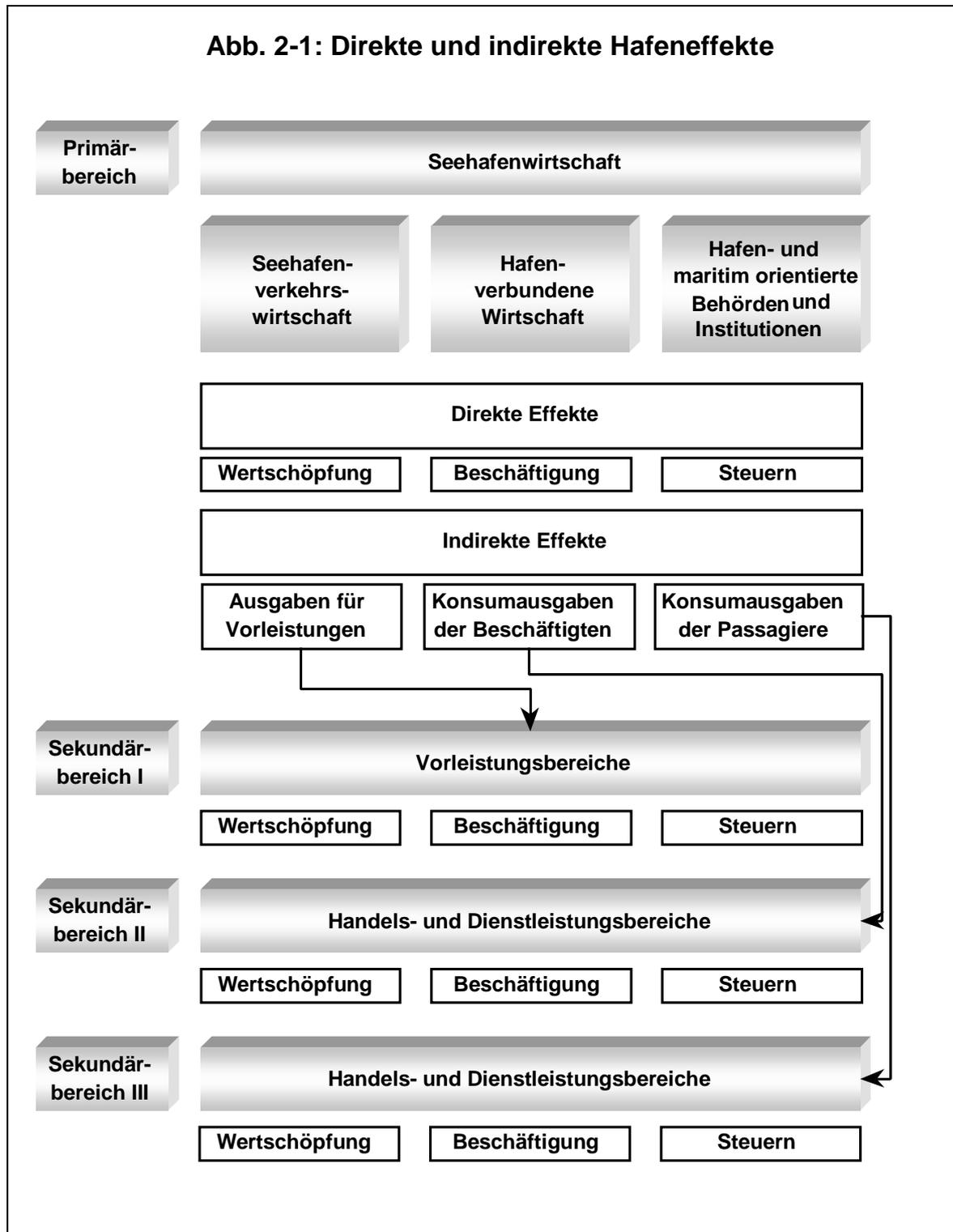
Quelle: Daten der Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock mbH

Die erste Untersuchung zu der Unternehmens- und Beschäftigtenstruktur wurde vom BÜSTRO Rostock (7) vorgelegt. Die Analyse der Firmen und Beschäftigten im Hafengelände Rostock (einschl. Reedereien) ergab folgende Werte:

1989 waren 10 500 Beschäftigte in 30 Betrieben tätig. Zu Beginn 1992 waren es nur noch 5 500 Beschäftigte in 218 Unternehmen. Allerdings war nur die Hälfte der Beschäftigten in hafengebundenen Unternehmen angestellt. Erst ab 1994 zeigte die Umstrukturierung der Hafenwirtschaft ihre neuen Konturen.

Im Rahmen von Studien des Ostseeinstituts für Marketing, Verkehr und Tourismus an der Universität Rostock (2, 3, 4) wurden für die Jahre 1994, 1998 und 2005 die wirtschaftlichen Effekte der Rostocker Hafenwirtschaft aufbereitet. Methodisch wurde dazu die „Wirkungskettenanalyse durch Befragung“ genutzt (3, S. 10). Das Modell ist in Bild 4 dargestellt.

Abbildung 4: Modell „Direkte und indirekte Hafeneffekte“



Quelle: (3, S. 12).

Dazu wurden die Unternehmen und Institutionen der Hafenwirtschaft in die Bereiche

- Seehafenverkehrswirtschaft

- Hafenverbundene Wirtschaft
- Hafen- und maritim orientierte Behörden und Institutionen eingeteilt. Auf den ersten Blick ergeben sich folgende Daten:

Abbildung 5: Unternehmen und Beschäftigte der Hafenwirtschaft Rostock

	1994	1998	2005
Anzahl der Unternehmen	217	168	181
Gesamtbeschäftigte	7261	4443	5472

Quelle: (aus Abb. 1 + 2).

Diese Zahlen lassen sich allerdings nicht mit denen des Seehafens Rostock 1989/90 vergleichen, da zu diesem Zeitpunkt andere wirtschaftsorganisatorische Strukturen vorherrschten.

Der Vergleich dieser drei Untersuchungen zeigt zwei Aussagen:

- Das Jahr 1994 zeigt die erste Phase des Umbruchs und der Neuorientierung am Markt.
- Dagegen zeigt die Entwicklung von 1998 zu 2005 die Konsolidierungsphase und die Wachstumsphase.

Um die Entrepreneurship-Situation sowie die Beschäftigten (insbesondere unter dem Aspekt der logistischen Leistungsstrukturen) aus den Analysen 1998 + 2005 näher „beleuchten“ zu können, müssen die detaillierten Strukturdaten herangezogen werden. Dazu zeigen die Bilder 1 + 2 die Untersetzung in der Rostocker Hafenwirtschaft genauer.

Die einzelnen Branchen (Gruppen) lassen folgende Aussagen zu:

- 1.1 Unter *Seehafenumschlag*.... sind vorrangig die Umschlagunternehmen eingeordnet. Diese verfügen über Kaianlagen sowie Umschlag- und Lager-technik. Im Ergebnis der o. g. Privatisierung sind das vorrangig Unternehmen mit Beteiligung der SHR-U. Hier wird deutlich, dass die Zahl der Beschäftigten ständig gesunken ist. Die wachsenden Umschlagmengen charakterisieren allerdings die gewachsene Produktivität. Diese Unternehmen sind besonders in „Ebene 1“ tätig,
- 1.2 *Speditionen/Maklereien*....Die große Zahl der Unternehmen ist Ausdruck besonderer Aktivitäten im Entrepreneurbereich und des ausgeprägten Wettbewerbs. Besonders die Spediteure arbeiten als logistische Dienstleister. Die Zahl der Beschäftigten ist in der letzten Periode etwa gleich geblieben, die Zahl der Unternehmen dagegen gesunken, Ergebnis des Verdrängungswettbewerbs. Baltic Lloyd GmbH (Fallstudie 1) gehört in diese Gruppe.
- 1.3 *Transportunternehmen*.... Die hohe Zahl der Beschäftigten resultiert be-

sonders aus den Bereichen Netz und Cargo (u.a. Schenker Logistics) der DB AG sowie aus einer größeren Zahl in Hafennähe lokalisierter LKW-Transportfirmen. Beide Bereiche sind nicht nur hafenseitig sondern besonders überregional aktiv. In diese Gruppe gehört die Homtrans GmbH (Fallstudie 2).

- 1.4 *Lotsen, Bugsieren*..... Das Anwachsen der Beschäftigten korrespondiert mit dem Anstieg der Umschlagleistungen.
- 1.5 *Fährreedereien*..... Hier sind die großen Fährreedereien, Reederei Laeisz und AIDA Cruises zu nennen.
- 1.6 *Schiffsversorgung*.... Ein großer Teil des Beschäftigtenzuwachses resultiert aus der Ausgliederung der Schiffsversorgungsaufgabe aus einer Fährreederei. Unabhängig davon ist auch in dieser Gruppe ein Zuwachs in Abhängigkeit von der gewachsenen Zahl der Schiffsanläufe zu sehen.
- 1.7 *Seeversicherungen*... Die Entwicklungszahlen sind mit den Aussagen der Gruppe 1.4 vergleichbar.
- 1.8 *Wartung, Reparatur*... Auch diese Zahlen sind aus den angewachsenen Leistungsdaten des Seehafens erklärbar.
- 1.9 *Reiseveranstalter* .... Diese Gruppe ist für diese Untersuchung unerheblich.
- 2. *Seehafenverbundene Wirtschaft* ... Hier handelt es sich um die o. g. genannten Industrie-Ansiedlungen. Der Zuwachs ist bemerkenswert, er kennzeichnet, dass diese Unternehmen ihren Umsatz gesteigert haben. Liebherr Kranbau schlägt hier besonders zu Buche.
- 3. *Behörden*... Das Ansteigen der Beschäftigten hat seinen Hintergrund besonders durch das Aufstocken des Bundesamtes für Seeschifffahrt und Hydrographie.

Bemerkenswert sind an dieser Stelle die wirtschaftlichen indirekten Effekte, die aus den Sekundärbereichen (vgl. Abbildung 4) resultieren.

Dazu sind hier die Daten ergänzt.

Abbildung 6: Gesamtvergleich der Beschäftigungseffekte 1998 und 2005

	1998	2005 Daten- rücklauf	2005 Hoch- rechnung
<b>Direkte Beschäftigungseffekte</b>	<b>4.443</b>	<b>4.434</b>	<b>5.697</b>
darunter in Mecklenburg-Vorpommern	3.713	3.835	5.034
<b>indirekte Beschäftigungseffekte</b>	-	1.639	3.165
darunter in Mecklenburg-Vorpommern	1.370	1.229	2.296
<b>Beschäftigungseffekte insgesamt</b>	-	<b>6.073</b>	<b>8.862</b>
darunter in Mecklenburg-Vorpommern	5.083	5.064	7.300

Quelle: (4, S. 198).

### III. Resümee

Die kurze Darstellung der Entwicklung und der Rahmenbedingungen der Rostocker Hafenwirtschaft führen zu folgenden Aussagen:

- Der Wandel von einem zentral geleiteten Hafen (Transformationsprozess nach der Wiedervereinigung) in eine Hafenwirtschaft unter den Bedingungen der Marktwirtschaft ist in relativ kurzer Zeit vollzogen worden. Die Bedingungen einer wirtschaftlichen und politischen *Wiedervereinigung* zweier Staaten sind allerdings besonderer Art.
- Dieser Wandel hat ein bemerkenswertes Gründungspotential hervorgebracht. Solide Fachkenntnisse, Kompetenz und Mut zum Risiko haben zahlreiche Fachkräfte aus der (DDR) Hafenwirtschaft unter Beweis gestellt. Die mit der Einheit geschaffenen neuen politischen Rahmenbedingungen haben daran großen Anteil. Die beiden Fallstudien „Baltic Lloyd“ und „Homtrans“ sind dafür eindrucksvolle Beispiele.
- Der Wandel des Hafens zu einem leistungsfähigen Logistikstandort ist das Ergebnis zielgerichteter Unternehmensentwicklung und wirksamer Kooperation.
- Die Umschlagmengen und die Unternehmensstruktur zeigen deutlich, dass der Hafen sich als Logistkdrehscheibe der Ostsee erfolgreich positioniert hat und für die Zukunft gut „aufgestellt“ ist.

### IV. Fallstudie 1: Baltic Lloyd

**Unternehmung:** Baltic Lloyd –Schiffahrt-Spedition-Logistik GmbH

Am Skandinavienkai 2-3, 18147 Rostock  
GF Manfred Reining  
[www.balticlloyd.com](http://www.balticlloyd.com)

#### **Gründung:**

Das Unternehmen Baltic Lloyd GmbH wurde 1997 als 100% Tochter der deutschen Binnenreederei GmbH gegründet. Das Ziel der Unternehmung war das Geschäft mit Russland, u. a. auch mit seegehenden Binnenschiffen. Da dieses Geschäft keinen ausreichenden Erfolg zeigte, kauften die Herren Rolf Kroeger (Kraftverkehrsspedition) und Manfred Reining (Mitarbeiter der Baltic Lloyd) das Unternehmen und profilierten das Unternehmen als Gesellschafter neu. Die Branchen Schiffahrt, Spedition und Logistik, besonders in der Hafenwirtschaft und Schiffahrt waren anfangs das Betätigungsziel. Als „Bürogesellschaft“ wurden besonders Transporte organisiert. Zwei Mitarbeiter wurden beschäftigt.

### **Unternehmensentwicklung:**

Das Unternehmen akquirierte die Distributions- und Logistikabteilung „Seehafen Rostock“ der Unternehmung Stora Enso im Jahre 2000. Damit wurde das spezielle Geschäftsfeld der schwedischen und finnischen Papiertransporte dieses Konzerns über Rostock ausgebaut.

Im Jahre 2001 konnte die Niederlassung der Autospedition Horst Mosolf KG übernommen werden. Nun wurde auch der Fahrzeugtransport ein Geschäftsfeld. Hier konnte ein Komplettangebot für die Fahrzeug-Transportkette als MTO entwickelt werden.

Um die Palette der Logistikaufgaben erfüllen zu können fehlten Lagerkapazitäten. Nach einer Zeit der Anmietung von etwa 3000 qm konnte das aufstrebende Unternehmen die Investition für eine Lagerhalle (7600 qm) und für eine Freilagerfläche von 40 000 qm am Pier I 2003 realisieren. Die Errichtung einer Außenstelle in Greifswald (2004) war ein wichtiger Schritt zur Praxisnähe im neuen Gewerbegebiet Lubmin. Im Jahre 2006 wurde in Limassol/Cypern die Tochtergesellschaft Baltic Lloyd Cyprus gegründet.

### **Geschäftsführung:**

Die Geschäftsführung wird von Herr Manfred Reining wahrgenommen. Vom Hafenfacharbeiter qualifizierte er sich bald zum Abteilungsleiter „Container/RoRo“ im Seehafen Rostock. Bei der Umwandlung des Hafenunternehmens in eine Kapitalgesellschaft und der Umprofilierung in einen Fährhafen hatte er Gelegenheit zu Studien- und Arbeitsaufenthalten in Hafenunternehmen in Hamburg, Bremen und Rotterdam. Mit der Teilung der SHR GmbH wurde ihm die Bereichsleitung RoRo in der privaten SHR-U übertragen. 1997 wechselte er ins Unternehmen Baltic Lloyd, um ein Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu entwickeln. Als langjähriger Hafenfachmann und Experte für den RoRo- und Fährverkehr verfügt er über Erfahrungen der Hafenpraxis und des Hafenmanagements. Er ist durch hohe Fachkompetenz ausgewiesen und verfügt über ein ausgedehntes Netzwerk in der Fachbranche, speziell der modernen Logistik

### **Entwicklung der Leistungsstruktur:**

Das Unternehmen hat sich von der reinen Schreibtischspedition/Büroorganisation zu einem Dienstleister der Logistik entwickelt mit einer Vielfalt von Leistungen in der Hafenwirtschaft, Schifffahrt, Spedition, Straßentransport und Logistik. Eine Werbeanzeige aus dem Jahre 2007 drückt diesen Umfang treffend aus „Europaweite Transporte per LKW, Bahn und Schiff – Eigenes Terminal für Umschlag und Lagerung – Weltweite Fahrzeuglogistik – Befrachtung und Klarierung von Seeschiffen“.

Die Speditionsabteilung hat seit Beginn die Disponierung der LKW der Spedition Kroeger im Fernverkehr übernommen und damit frühzeitig ein

Netzwerk in der LKW-Spedition aufgebaut.

Die Übernahme der NL Rostock von Stora Enso hat dazu geführt, dass das Unternehmen die Papier- und Holztransporte dieses Konzerns über alle Ost-seehäfen organisiert.

Mit der Übernahme der NL Mosolf erfolgte eine Spezialisierung auf den Fahrzeugtransport, die im Angebot des Komplettransportes von LKW von Italien und Süddeutschland (Fabrik) über Rostock bis zum Kunden in Skandinavien reicht. Damit ist eine Fahrzeuglogistik entwickelt, bei der das Unternehmen alle Transportmodule zu einer geschlossenen Kette zusammen stellt und als Leistungspaket verkauft.

Die investierte Lagerkapazität ermöglichte das Angebot logistischer Dienstleistungen an Gütern und Waren sowie die Organisation spezieller Schüttguttransporte.

Der Hinweis auf der Homepage, dass „erfahrenes und motiviertes Personal“ die Realisierung der Kundenaufträge „auf höchstem Niveau“ sichert und „dafür modernes Equipment“ zur Verfügung steht, wird im Unternehmen u.a. dadurch erreicht, dass das Unternehmen über junge Mitarbeiter verfügt, die als Schifffahrts- und Speditionskaufleute fachlich kompetent und im Umgang mit modernen Medien versiert sind, gerade für die Organisation ganzer Transportketten per Internet eine Grundvoraussetzung.

### **Beschäftigte und Umsatz:**

<b>Jahr</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>dav. gewerbl.</b>	<b>Azubi</b>	<b>Umsatz</b>
1998	2	-	-	
2000	5	-	-	150 Tsd. DM
2002	10	-	2	3,8 Mill. DM
2003	14	3	2	3,1 Mill. €
2005	17	5	2	3,8 Mill. €
2007	21	5	2	4,0 Mill. €

### **Resümee:**

Die Fallstudie macht deutlich, dass sich heute Baltic Lloyd am Markt der Verkehrslogistik im Norden Deutschlands eine anerkannte Position geschaffen hat. Diese ist das Ergebnis zielgerichteter Unternehmensentwicklung unter Beachtung der Transformationsphase sowie des ständigen Wandels der Marktbedingungen. Wesentlichen Anteil daran hat die Geschäftsführung, die durch solide Managementarbeit, basierend auf langjährigen Erfahrungen in der Hafenwirtschaft, die Entwicklungstrends der Logistik für die Leistungspalette des Unternehmens umsetzt. Dazu gehören die Kundenorientierung, die Durchsetzung der Qualitätsarbeit und die Bereitschaft zum Risiko. Der hohe Anteil jüngerer Mitarbeiter (u. a. die Arbeit mit Azubis) ist zukunftsorientiert.

## V. Fallstudie 2: Homtrans

**Unternehmung:** Spedition HOMTRANS Service GmbH Rostock

Gewerbegebiet Waldeck, Hohen Tannen 4  
18196 Dummerstorf  
GF Gerold Claus  
www.homtrans.com

### **Gründung:**

Im Januar 1990 schließen die Fa. August Homann Spedition (Hamburg) und das VE Kombinat Deutrans (DDR-Spedition) einen Joint Venture Vertrag für eine Verteilungsspedition im Raum Rostock ab. Am 1.4.1990 wird die Fa. „Homtrans GmbH“ ins Handelsregister eingetragen. Gerold Claus (Deutrans) und Peter Dezelske (Homann) werden die beiden GF.

### **Unternehmensentwicklung:**

Mit dem Ziel der Verteilungs- und Stückgutspedition (bisher ein „Monopol“ der Deutschen Reichsbahn) werden Lagerkapazitäten im Überseehafen Rostock und in Dummerstorf gemietet. Sofort begann das Unternehmen mit der Lagerung und Auslieferung von Markenartikeln für Großfirmen. Im November 1992 konnte in Dummerstorf ein Grundstück erworben werden, damit waren auch eigene Lagerkapazitäten gesichert. Da das seewärtige Stückgutgeschäft im Seehafen Rostock dem Fährverkehr weichen musste, konzentrierte sich das Unternehmen auf die Verteilungsspedition. Hier hatten die GF erkannt, dass eine Beteiligung im Rahmen der schnell wachsenden, bundesweit flächendeckenden Verteilersysteme zur Zukunft gehört. So trat das Unternehmen im Oktober 1994 dem IDS-System als Franchisenehmer bei. Zwischenzeitlich hatten beide GF die Geschäftsanteile der Fa. Homtrans erworben. Mit der Teilnahme am IDS-System hatte sich Homtrans den Gebietsschutz in Mecklenburg gesichert, eine gute geschäftliche Grundlage.

Die flächendeckende 24-Stunden-Belieferung der Kunden erforderte allerdings eine einheitliche Ausstattung mit dem Transport- und Informations-Equipment. Im November 1997 wird das Unternehmen als Gesellschafter ins IDS-System aufgenommen. Die erfolgreiche Arbeit erlaubte und erforderte die Grundstückserweiterung auf 68.000 qm (Mai 1998).

2002 wird Homtrans alleiniger Vertreter in MV, 2003 erwirbt Herr Claus 100% der Anteile des Unternehmens Homtrans. Die erfolgreiche Tätigkeit ermöglicht es 2005, ein Hafenzentrum in Sassnitz-Mukran zu eröffnen. Die bereits 1993 begonnenen Kontakte nach St. Petersburg führten 2005 zum Kauf der russischen „Fracht-Trans-Spedition“. Mit dem Kauf einer Lagerhalle in Beselein (2.000 qm) im Jahre 2006 steigt das Unternehmen in die Beschaffungsaufgaben der Produktion der Autoindustrie ein, eine neue Qualität logistischer

Aktivitäten. Das Unternehmen setzt auch im Personalbereich auf die Zukunft, wie aus der Tab. der Azubis ersichtlich ist. Gegenwärtig liegt das Durchschnittsalter der Belegschaft bei 38 Jahren.

### **Geschäftsführung:**

Gerold Claus hat nach der Lehre in der Seefahrt und einem Uni-Studium in der Fachrichtung „Transportökonomie“ in der Deutrans-Seehafenspedition im Hafen Rostock gearbeitet. Schnell werden ihm verantwortungsvolle Aufgaben in der internationalen Spedition übertragen. Er arbeitet einige Jahre in der Repräsentanz in Bagdad, danach baut er den Trailer- und Truckingverkehr mit Skandinavien auf. Später leitet er die Vertriebsabteilung in der Seehafenspedition. Bei der Wiedervereinigung kann Herr Claus auf fast 20 Jahre erfolgreicher Arbeit in der internationalen Spedition zurückblicken, dazu verfügt er über gute Erfahrungen im Management. In der Zusammenarbeit mit Reedern, Verladern und Spediteuren beeindruckt er die Geschäftspartner durch seine Fachkompetenz und sein Netzwerk.

### **Entwicklung der Leistungsstruktur:**

Mit dem Beitritt zum IDS-System war ein wichtiges Geschäftsfeld fest umrissen, da das System nur auf der Basis fester Organisationsstrukturen funktioniert. Mit dem Markenzeichen IDS-Systemlogistik und Logistik 1. Klasse ist Homtrans Teilnehmer täglicher Linienverkehre in Deutschland und Westeuropa. Die ISO 9001 Zertifizierung ist Ausdruck des Qualitätsmanagements. Zeitdefinierte Servicedienste entsprechen den JIT-Anforderungen der Kunden.

Mit den Lagerinvestitionen wurden Voraussetzungen für eine ausgefeilte Lagerlogistik geschaffen. Der IDS-Sammelgut-Ein- und -Ausgang kann auf hohem Niveau gesichert werden. Für Outsourcing-Projekte wird eine zeitgenaue Anlieferung an die Fertigungslinie der Kunden ermöglicht.

Mit dem Anwachsen der Nachfrage nach Transportaufgaben für gefährliche Güter wurde eine qualifizierte Schulung der Kraftfahrer und Lagerfacharbeiter eingeleitet, die notwendigen Befähigungszeugnisse wurden erworben.

Durch den Ausbau des Transportnetzwerkes wurde es möglich, LKW-Vorläufe/Nachläufe zu allen europäischen Seehäfen anzubieten. Gleichfalls führt das Unternehmen eine weltweite FCL/LCL-Spedition in allen Transportarten durch. Selbstverständlich ist eine auftragsgemäße Zollabfertigung an den Grenzstellen im Leistungsprogramm.

Als ausgesprochene Logistikleistung werden die komplette Projektspedition und XXL-Transporte europaweit durchgeführt. Bei solchen anspruchsvollen Aufgaben wird die logistische Kompetenz des Unternehmens besonders deutlich.

Auf der Grundlage längerer Erfahrungen wurden Transporte nach Osteuropa zu einem speziellen Aufgabenbereich. Dabei ist für die GUS-Staaten die russische Sprache besonders wichtig.

Moderne IT-Technologien gewährleisten eine reibungslose Abwicklung aller Kundenaufträge. Dazu gehören u. a. eine lückenlose Sendungsverfolgung, EDV-gestützte Lagerbestandsfortschreibung und zertifizierte Videoüberwachung im Lager. Natürlich basieren alle Dispositionsaufgaben auf neuesten Kommunikationstechnologien, die einen direkten Kundenkontakt ermöglichen, für logistische Prozessabläufe der Kunden besonders wichtig.

### **Beschäftigte und Umsatz:**

<b>Jahr</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>(dav. gewerbl.)</b>	<b>Azubi</b>	<b>Umsatz (Mill.€)</b>
1990	27		1	0,6
1992	45	20	2	2,4
1995	60	20	2	3,7
1998	71	31	6	5,7
2000	84	44	10	7,3
2002	97	57	14	9,0
2005	112	72	17	12,3

### **Resümee:**

Insgesamt kann eingeschätzt werden, dass sich das Unternehmen als attraktiver Logistikdienstleister positioniert hat. Neben der breiten Leistungspalette sind für die Kunden besonders die Mitgliedschaft in einem Systemanbieternetz (IDS), logistische Kompetenz, permanente Umsetzung von Innovationen, ein hohes Niveau der Qualitätsarbeit (basierend auf einem soliden Qualitätsmanagement) und ein international ausgeprägtes Leistungsprogramm wichtig. Mit der Beschaffungslogistik für Bereiche der Autozulieferproduktion hat das Unternehmen einen wichtigen Schritt in der Kontraktlogistik realisiert.

## **VI. Quellen**

- 1 Breitzmann, K.-H. et al., „Verkehr in MV“ Studie, Uni Rostock 1990.
- 2 Breitzmann, K.-H. et al., „Wirtschaftliche Effekte der Rostocker Seehäfen“ Uni Rostock, Institut für Verkehr und Logistik Heft 6, 1996.
- 3 Breitzmann, K.-H., Biebig, P. et al. „Wirtschaftliche Effekte und Ausstrahlung der Hafen- und Seeverkehrswirtschaft MV“ Uni Rostock, Institut für Verkehr und Logistik Heft 10, 2000.
- 4 Breitzmann, K.-H. et al. „Wirtschaftliche Effekte der Rostocker Seehafenwirtschaft“ Uni Rostock, Ostseeinstitut für Marketing, Verkehr und Tourismus Heft 19, 2007.
- 5 Breitzmann, K.-H. et al. „Ansiedlung von verkehrs- und logistikintensiven Unternehmen im Wirtschaftsraum Rostock“, Uni Rostock, Ostseeinstitut für Marketing, Verkehr und Tourismus Heft 16, 2005.
- 6 Hrsg. HERO „Chronik Hafen Rostock 1960 – 2005“ Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock GmbH Rostock 2006.

- 7 Biebig, P. et al. „Strukturwandel im Seehafen Rostock-Petersdorf “ Forschungsbericht der Arge PIW GmbH und BÜSTRO gGmbH, Rostock 1992.
- 8 Recherchen (Materialien und Informationen, insbesondere mit der Geschäftsführung) zum Unternehmen „Baltic Lloyd - Schifffahrt – Spedition – Logistik GmbH“ im Zeitraum I. Quartal 2007 (für Fallstudie 1).
- 9 Recherchen (Materialien und Informationen, insbesondere mit der Geschäftsführung) zum Unternehmen „Spedition HOMTRANS Service GmbH Rostock“ im Zeitraum I. Quartal 2007 (für Fallstudie 2).

## **Der Logistikstandort Mecklenburg aus Expertensicht**

*Gunnar Prause*

### **I. Einleitung**

Im Rahmen des INTERREG III B Projektes LogOn Baltic erfolgte im Zeitraum von November 2006 bis Januar 2007 eine Befragung von Experten zur regionalen Logistikkompetenz in Mecklenburg. Die Befragungen wurden nach einem festen Fragebogen in Gestalt eines geleiteten Interviews durchgeführt. Alle Befragten wurden in Wismar, Schwerin oder Rostock interviewt, wobei die Befragten ausgewiesene Experten aus dem Umfeld der Logistik sind.

Diese Zusammenfassung basiert auf den Ergebnissen von 12 geführten Interviews, die sich in fünf Kategorien einteilen lassen:

- 1 Öffentliche Einrichtungen
- 2 Unternehmensverbände
- 3 Logistikdienstleistung und -beratung
- 4 Einzelhandel
- 5 IT-Unternehmen

In allen befragten Unternehmen standen für die Interviews die Geschäftsführung bzw. die für Logistik verantwortlichen Personen im Unternehmen zur Verfügung. Die Interviews dauerten jeweils 1 – 2 Stunden und sind in Form von Protokollen schriftlich fixiert. Die Antworten aus den Interviews werden im Folgenden nicht einzeln, sondern im Überblick wiedergegeben.

### **II. Logistikrelevante Entwicklungen**

Betrachtet man die Einschätzung der Experten zu denjenigen Themen, die die Agenda der Logistik in Mecklenburg-Vorpommern in den nächsten Jahren besonders beeinflussen werden, wurde zunächst die mangelnde Industriedichte genannt. Neben der Strukturschwäche des Landes wurde auf den bereits jetzt bestehenden Arbeitskräftemangel im Logistikbereich verwiesen, der sich aufgrund von Abwanderung sowie mangelnder Qualifikation ergibt. Weiterhin wurde trotz der beachtlichen Erfolge ein weiterer Ausbau der Infrastruktur als notwendig erachtet.

Über die eher harten Standortfaktoren hinaus wurden auch Schwächen in den weichen Standortfaktoren ausgemacht. So wurde das Fehlen einer Logistikstrategie für Mecklenburg-Vorpommern als entscheidende Schwachstelle für den regionalen Logistikbereich genannt. Darüber hinaus wurde eine Netzwerk- und Clusterbildung verbunden mit einer Bündelung der Kompetenzen

für die regionale Logistik gefordert. Bei den vorhandenen Logistikbetrieben wurde auf mangelnde internationale Kompetenzen und Ausrichtung verwiesen. Auch die Ausbildung wurde als ein immer wiederkehrendes Problem im Logistikbereich vom Facharbeiter bis zum Akademiker genannt, einschließlich der Notwendigkeit der Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen.

Bei den Themenfeldern, die außerhalb des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern liegen und den Logistikbereich betreffen, wurde auf die steigende Konkurrenz aus Osteuropa sowie auf die steigenden Energiepreise verwiesen. In Bezug auf EU-Themen wurden einheitliche Regelungen von Sicherheitsfragen sowie EU-einheitliche Vorschriften für den Logistikbereich gefordert.

Für den Informations- und Kommunikationstechnologie-(IuK)-Bereich wurde der weitere Ausbau von Netzwerken und DSL-Verbindungen für das Land verlangt. Dabei soll der Schwerpunkt auf den flächendeckenden Ausbau schneller Internetverbindungen gelegt werden. Insbesondere die mangelnde DSL-Anbindung in weiten Teilen des Landes soll durch höhere Investitionen möglichst kurzfristig behoben werden.

Ein genauerer Blick auf die logistikrelevanten Entwicklungen des Landes für die Bereiche Verkehr, Infrastruktur, EU-Umfeld und regionale Logistikstrukturen förderte folgende Themen zu Tage:

#### **A. Verkehr**

- Es wird ein anhaltendes Wachstum des Gütertransportes erwartet
- Zunehmende Regulation und Überwachung der Lenkzeiten durch digitale Tachographen
- Rostocks aktuelle Schlüsselfunktion als maritimes Logistikzentrum soll weiter zu einer Drehscheibe für Handelsketten mit Ziel Nordeuropa entwickelt werden
- Die Seewege sollen weiter ausgebaut werden
- Steigende Energiepreise werden erwartet

#### **B. Infrastruktur**

- Eine strategische Verkehrsplanung für das Land ist notwendig
- Fertigstellung der A14 / A20 wird verlangt
- Ausbau der A24 als 3-spurige Autobahn sowie der A241/ B96 Richtung Sassnitz-Stralsund
- Weiterer Straßenausbau in MV ist erforderlich
- Fahrrinnenvertiefung in Wismar ist notwendig
- Verbesserung der Schienenverbindung Rostock-Berlin ist wünschenswert
- Industrieerweiterung im Hafffeld ist wichtig
- Erweiterung des Wallensteingraben für den Tourismus

### **C. EU-Umfeld**

- Die EU-Erweiterung von 2004 schuf neue Geschäftsbeziehungen mit Wachstumsraten für die beteiligten Unternehmen als auch Konkurrenz mit den neuen Mitgliedsländern, insbesondere mit den Baltischen Staaten und Polen sowie darüber hinaus auch mit Russland
- Fehlende EU-weite Harmonisierung im Bereich der Maut
- Steigende Bedeutung von Sicherheitsfragen in der Logistik, was mit höheren Kosten verbunden ist, wie beispielsweise die Einführung von Kameraüberwachungen für Speditionen, die sowohl als EU-Richtlinie vorliegt als auch von Versicherungen gefordert wird
- Zunehmende Bedeutung der Konzepte „Motorways of the Sea“ und „Short Sea Shipping“ für die Ostsee
- Zukünftig wird den Güterwagentransporten zwischen Schweden und Deutschland bzw. Russland und Deutschland ein starkes Gewicht zugemessen
- Großes Interesse an der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Fährlinie Russland-Deutschland
- Die Logistiksituation in Mecklenburg-Vorpommern wird zukünftig gekennzeichnet sein durch eine steigende Konkurrenzsituation der geplanten Fehmarnbelt-Brücke und der zunehmenden Konkurrenzfähigkeit der polnischen Häfen

### **D. Regionale Logistikstrukturen**

- Aufbau von regionalen Logistiknetzwerken ist notwendig
- Die Bedeutung von Umweltfaktoren wird wachsen
- Die Logistik für Tourismus und Gesundheitswirtschaft wird zunehmen
- Weiterentwicklung der Häfen zu Logistikorientierten Gewerbezentren
- Entstehung branchenübergreifender Kompetenznetze

Insgesamt wird von den Experten der Logistikbereich in MV mehrheitlich als positiv eingeschätzt, insbesondere wird geäußert, dass im Logistiksektor genügend Arbeit vorhanden ist. Dabei leidet die Branche aber unter großem Preisdruck. So erhöhte sich der Dieselpreis in den letzten 10 Jahren um 100%, und die Preise von Toll-Collect konnten nur zu 90% an die Kunden weitergegeben werden. Aufgrund der Billiganbieter vor allem in Osteuropa können einheimische Logistikunternehmen zukünftig weitere Erhöhungen bei Steuern, Maut oder Sicherheitskosten aus Konkurrenzgründen nicht mehr an die Kunden weitergeben.

### **III. Geschäftskontakte**

Seit der EU-Osterweiterung im Jahre 2004 gehört der gesamte Ostseeraum mit Ausnahme Russlands der Europäischen Union an. Das sozio-ökonomische

Umfeld im Ostseeraum ist charakterisiert durch große wirtschaftliche und soziale Unterschiede, kulturelle Barrieren, verschiedene Sprachen und unterschiedliche Unternehmensstrukturen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben Schwierigkeiten, die Vorteile des neuen EU-Marktes voll auszuschöpfen.

Betrachtet man die Situation für den Logistikbereich in Mecklenburg, so kommt man aus den Ergebnissen der Experteninterviews zu der Einschätzung, dass gegenwärtig bei den befragten Unternehmen und Organisationen nur wenige Kontakte in den Ostseeraum bestehen. Dies gilt sowohl für die an der Befragung direkt beteiligten Unternehmen, als auch für die in den befragten Unternehmerverbänden organisierten Unternehmen. Die bestehenden Kontakte konzentrieren sich im Wesentlichen auf direkte Kundenkontakte:

- Kontakte zu Logistikern bzw. Verladern im Rahmen der Ladungsakquisition für den Standort
- Kundenbeziehungen zu Reedern und Gegenhäfen
- Kontakte im Rahmen von LKW-Verkehr mit Polen, dem Baltikum und Russland

Als Besonderheit wurde die gemeinsame Arbeit in EU-Programmen, wie im Rahmen von INTERREG III B-Projekten, genannt, die sich bei der Schaffung von Kontakten in den Ostseeraum als außerordentlich fruchtbar erwies. Ebenso wurden Städtepartnerschaften als besonders hilfreich beim Aufbau von Kontakten ins Ausland angesehen. Hierbei sind insbesondere die lebhaften Beziehungen von Wismar nach Kalmar und Aalborg als beispielhaft zu nennen.

Bei den bestehenden Kontakten dominiert Skandinavien, was sich aus dem Umstand ergibt, dass die Seehäfen in Wismar und Rostock stark mit Gegenhäfen in Skandinavien und Finnland verbunden sind. Dennoch wurde in den Häfen angemerkt, dass die logistischen Aktivitäten nach Skandinavien trotzdem nur zu indirekten Kontakten geführt haben.

Betrachtet man die geplanten Kontakte und Aktivitäten in den Ostseeraum, so gehen die Experten generell davon aus, dass die bestehenden Kontakte weiter ausgebaut werden können und die Zusammenarbeit in länderübergreifenden Projekten zukünftig zunehmen wird. Dabei wurden aber nur wenige konkrete Projekte genannt. Exemplarisch sollen hier folgende Punkte genannt werden:

- Transport von Rundhölzern aus Schweden und Altpapier aus ganz Europa zur weiteren Verarbeitung nach Wismar
- Zunehmende Bedeutung der Schifffahrt von und nach Finnland im Rahmen des Projektes „Motorways of the Sea“
- Wachsende Aktivitäten im Bahnsektor mit Russland und den Baltischen Staaten
- Bessere Verknüpfung der Wertschöpfungsketten im Ostseeraum

- Deutsch-Schwedische Wirtschaftstage im August 2007 im Rahmen des Schwedenfestes in Wismar

#### **IV. Kooperationen im Ostseeraum**

Die Experten wurden im Rahmen des Interviews auch zu Hintergründen der Kooperation im Ostseeraum gefragt. Dabei wurden sowohl die Möglichkeiten als auch die Hemmnisse in der Zusammenarbeit im Bereich Logistik diskutiert. Die hier wiedergegebenen Punkte stellen eine Zusammenfassung der individuellen Sichtweisen der 12 Experten dar.

Generell wurde festgestellt, dass sich die Geschäftsbeziehungen mit europäischen Partnern aufgrund von Sprachproblemen häufig als schwierig erweisen. So reichen die vorhandenen Englischkenntnisse oft nicht aus, um komplexe Zusammenhänge zu klären oder die Mitwirkenden sprechen häufig nur die Landessprache.

Als ein weiteres Hemmnis bei der Zusammenarbeit mit europäischen Partnern wird die Verwaltungsstruktur in Deutschland angesehen, da hier die Kompetenzen stark zersplittert sind und die Suche nach den zuständigen Stellen die Geschäftsprozesse stark stört. Als positives Gegenbeispiel wird aus Sicht der Befragten häufig Skandinavien genannt, wo die wichtigen Partner besser vernetzt sind, und somit insgesamt eine bessere Kooperation zwischen den Institutionen vorliegt.

Ein besonderes Verwaltungsthema für die internationale Logistik stellen die Zollbestimmungen der verschiedenen Länder dar. Hierbei wurde negativ vermerkt, dass jedes Land eigene Besonderheiten in Gestalt von Nachweisen oder Dokumenten besitzt, wobei besonders oft die Staaten Osteuropas genannt wurden, auch wenn diese bereits der EU angehörten. Für den Umgang mit den jeweiligen Zoll- und Verwaltungsbestimmungen ist viel lokales Wissen bzw. die Hilfe nationaler Filialen notwendig, was nicht nur die Logistikaktivitäten mit diesen Ländern behindert und verteuert, sondern insbesondere den KMU aufgrund ihrer beschränkten Ressourcen erhebliche Markteintrittsbarrieren beschert.

Zu den verschiedenen Ostseeländern wurden weitere spezielle Anmerkungen gemacht:

##### **Polen**

- Unterschiedliche Auffassung einer Geschäftsführung
- Hafenaktivitäten werden in US\$ abgerechnet
- Generelles Misstrauen gegen Marktöffnung

##### **Russland**

- Streitigkeiten mit den baltischen Ländern, insbesondere mit den baltischen

Häfen in Bezug auf Preiserhöhungen

- Güterverkehr FIN-RUS: Hochwertige Güter werden über Finnland als sicherer Weg transportiert.
- unsichere Geschäfts- und Rahmenbedingungen
- häufig gibt es keine Auslandserfahrungen
- Geld ist in wenigen russischen Händen konzentriert, die nur an Großinvestitionen interessiert sind, die im strukturschwachen MV nicht vorhanden sind

Im Ostverkehr werden in den Unternehmen in MV russische Mitarbeiter eingestellt um interkulturelle Probleme sowie Betrug und Fälschungen zu verhindern. Hier hat man von Finnland gelernt. Die Mitarbeiter sind zweisprachige Akademiker mit russischem Hintergrund.

### **Skandinavien**

- kleine Länder haben häufig Angst dominiert zu werden, daher werden inländische Anbieter oft bevorzugt; hinzu kommt, dass aufgrund der Kleinheit der Länder alle inländischen Anbieter untereinander bekannt sind.
- Folglich hohe Markteinstiegsbarrieren für ausländische Anbieter.
- Eine Ausnahme bildet hier nur Finnland

## **V. Logistik und Regionalentwicklung**

Ein wichtiges Anliegen des LogOn Baltic Projektes ist die Untersuchung des Einflusses von Logistik auf die Regionalentwicklung. Daher ist ein spezieller Fragenkomplex der Analyse den regionalen Entwicklungsaktivitäten und wichtigen Streitpunkten in diesem Bereich gewidmet. Die 12 Experten haben dazu Stellung bezogen. Die Sicht der Befragten wird hier unter den Schlagworten Logistik, Infrastruktur, Bahn und Häfen wiedergegeben:

### *1) Logistik*

Einhellige Meinung der Experten war, dass die Anzahl der hoch qualifizierten Arbeitsplätze in der Logistik viel zu klein ist, was auf die geringe Wertschöpfung in Mecklenburg-Vorpommern zurückzuführen ist. Da sich die Struktur-schwäche des Landes nur langfristig verbessern lässt, müssen andere Aktivitäten im Land entfaltet werden, um neue, möglichst hoch qualifizierte Arbeitsplätze im Bereich der Logistik kurzfristig bzw. mittelfristig entstehen zu lassen.

Es wurde weiter darauf hingewiesen, dass ein starker Verbesserungsbedarf im Bereich der internationalen Ausrichtung der Unternehmen des Landes besteht. Dies betrifft einerseits die Qualifizierung der Mitarbeiter im Bereich Internationalisierung, interkultureller Kompetenz und Auslandserfahrung und andererseits die Förderung der Unternehmen und Institutionen des Landes in internationalen Netzwerken und Projekten. Beispielhaft sei hierbei an die Mit-

arbeit an INTERREG-Projekten wie z.B. Baltic Gateway, InterBaltic oder LogOn Baltic gedacht.

## 2) *Infrastruktur*

Ein häufig genannter Punkt im Bereich der Infrastruktur betraf die geplante Fehmarn-Belt-Querung. Die Interviewten gehen mehrheitlich davon aus, dass die feste Belt-Querung kommen wird und dass mit regionalen und überregionalen Auswirkungen zu rechnen ist. Die Befragten aus der Hansestadt Rostock sahen die Folgen der Belt-Querung für die Regionalentwicklung dabei weitaus negativer als die Befragten aus Wismar und Schwerin.

Ein weiterer Punkt betraf den Straßenbau in Mecklenburg-Vorpommern. So wurde darauf hingewiesen, dass mit der Errichtung der Rügenbrücke auch eine Weiterführung und ein Ausbau der B 96 nach Sassnitz verbunden sein sollten. Als weitere dringende Straßenbauprojekte des Landes wurden der Bau bzw. der Ausbau der A 14, der A 241 sowie der B 190 und der B 189 genannt.

Strittige Punkte im Bereich der Logistik betreffen die Förderung von Flugplätzen in MV, wo die Frage nach einer strategischen Ausrichtung der Förderung in eine zentralisierte oder gleichmäßige Ausrichtung gestellt wurde. Ein weiteres strittiges Thema repräsentiert die Entwicklung des ÖPNV in M-V vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.

## 3) *Bahn*

Von Rostocker Experten wurde für eine weitere Entwicklung der Bahn im Seehafen Rostock plädiert. Darüber hinaus wurde die Öffnung der Bahntrasse für EVU befürwortet. Was die geplante Eisenbahnfähre Mukran – Ust-Luga angeht, so wurde festgestellt, dass Eisenbahn-RoRo-Verbindungen keine Zukunft haben, da die verwendete Technologie als zu teuer und veraltet gilt, so dass der Erfolg der Eisenbahnfäherverbindung angezweifelt wird.

Weiterhin wurde angemerkt, dass Organisationsprobleme bei der Bahn und der Hafenbahn Rostock aufgrund hoher Steigerungsraten von momentan 15% und zukünftig 30% zu erwarten sind. Die Steigerung der Bahntonnage erfolgt aufgrund eines Mangels an Lkw-Raum, so dass zukünftig mit einem Mangel an Waggonequipment zu rechnen ist. Hier sind innovative Modelle zur Stimulierung der Waggonumlaufgeschwindigkeit notwendig, um den anstehenden Organisationsproblemen der Bahn rechtzeitig zu begegnen.

## 4) *Häfen*

Der Fährverkehr von Scandlines wird generell als wichtig für die Häfen in MV angesehen. Insgesamt wurde die Lage Mecklenburg-Vorpommerns an der Ostsee und damit insbesondere die Seehäfen als wichtiger Standortvorteil des

Landes genannt, was über die bekannten Aktivitäten der Regionalentwicklung hinaus eine weitere Förderung der Seehäfen Mecklenburg-Vorpommerns erfordert. Eine spezielle Schwachstelle für die weitere Entwicklung weist der Seehafen Wismar wegen seiner geringen Wassertiefe auf, was ein schnelles Ausbaggern der Fahrrinne notwendig macht. Als flankierende Maßnahme zur Unterstützung des Seeverkehrs im Lande wurde ein nationales bzw. internationales Zentrum zur Verbesserung der Schiffssicherheit in der Ostsee angeregt sowie parallel dazu eine Vernetzung der maritimen Forschung und Entwicklung im Land.

### 5) *Gesamtsicht*

Insgesamt wurde von den Experten eine bessere Kooperation der Institutionen gefordert, die an der Schnittstelle von Logistik und Regionalentwicklung tätig sind. Hierbei wurde in erster Linie eine bessere Abstimmung der Tätigkeiten des regionalen Planungsverbandes und der Aktivitäten der Wirtschaftsförderung genannt. Einigkeit bestand darin, dass die Regionalentwicklung aus logistischer Sicht durch die Flächenbereitstellung an Verkehrsknotenpunkten und die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften maßgeblich beeinflusst wird.

## **VI. Erfolgreiche Entwicklungsprojekte in Mecklenburg-Vorpommern**

Im Rahmen des LogOn Baltic Projektes kam es zu einer Analyse von wichtigen regionalen Entwicklungsprojekten im Logistikbereich um die Ostsee herum, um in einer vergleichenden Studie unterschiedliche Entwicklungsstrategien und ihren Erfolg bewerten zu können. Daher wurden die Experten in den Interviews auch zu ihrer Ansicht nach erfolgreichen Entwicklungsprojekten im Umfeld der Logistik befragt. Insgesamt bescheinigten die 12 Experten den bislang in MV durchgeführten logistikorientierten Entwicklungsprojekten eine hohe Erfolgsquote. Als besonders erfolgreiche Projekte in Mecklenburg-Vorpommern wurden genannt:

- Ausbau und Erneuerung der Gleisanlage im Hafen Rostock
- Modernisierung aller Häfen in MV
- Autobahnanbindung des Rostocker Hafens
- Infrastruktur im Hafen Rostock
- Der Warnowtunnel
- Fast vollständige Umsetzung der Infrastrukturprojekte des Bundesverkehrswegeplans
- Gewerbezentren entlang der A 20 und A 24
  - MEGA Park Valluhn / Gallin (Logistic Center)
  - Gewerbepark Lübstorf
  - Gewerbepark Selmsdorf

- Gewerbepark Hornstorf
- Industrieansiedlungen in Wismar / Haffeld (Holz-Cluster) inklusive Nord-Ost Zubringer
- Infrastruktur im Alten Hafen / Wismar
- Umwandlung des ehemaligen Militärgebietes zur Landesgartenschau in Wismar
- Ausbau des Terminals des Flugplatzes Laage
- Umwandlung des Flugplatzes Parchim in ein internationales Luftfrachtzentrum

## **VII. Stärken und Schwächen des Logistikbereiches in Mecklenburg-Vorpommern**

Die Interviews wurden auch dazu verwendet, um ein Stärken-Schwächen-Profil Mecklenburg-Vorpommerns in den Bereichen Logistik und IuK aufzustellen. Dabei wurde das Niveau der regionalen Logistikkompetenz als akzeptabel eingeschätzt, wobei aber Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich mit dem vorhandenen Kompetenzniveau im Ostseeraum als eher schwächere Region eingeschätzt wird.

Dabei ist festzustellen, dass die befragten Experten die Logistikkompetenz ihrer eigenen Betriebe jedoch als hoch bis sehr hoch einschätzen, währenddessen die örtlichen Behörden als eher schwächer eingeschätzt wurden. Die Zufriedenheit der Befragten mit der Unterstützung und Politik der regionalen Behörden wurde mit durchschnittlich bis akzeptabel bewertet. Insgesamt ergab sich folgendes Stärken-Schwächen-Profil für Mecklenburg-Vorpommern:

### *1) Logistik*

Bei den *Stärken* im Bereich Logistik wurde die nach 1990 geschaffene sowie die im Bau befindliche Infrastruktur aufgeführt. Bei der Beurteilung spielte die positive Entwicklung der Seehäfen eine große Rolle. Dabei wurden der gut ausgebaute Fährverkehr und die Qualität von Umschlag und Lagerung als Standortvorteile genannt. Ebenso wurde die gute Hinterlandanbindung der Seehäfen Wismar und Rostock als besondere Stärke gesehen. In Bezug auf den Hafen Rostock wurde die seeseitige Anbindung des Hafens als besonders vorteilhaft bezeichnet, während für den Seehafen Wismar die Bahnanbindung sowie der gute Anschluss an die Autobahnen A 20, A 14 und A 24 genannt wurde.

Allgemein spricht für Mecklenburg-Vorpommern als Logistikstandort die geographische Lage, wo sich aus Sicht des Seeverkehrs Möglichkeiten in den Nordostteil der Ostsee eröffnen und für den Landweg Optionen zur Weiterentwicklung des Standortes als Tor zu Mitteleuropa anbieten. Aufgrund der schwach ausgebildeten Wirtschaftsstrukturen im Land existiert nur eine gerin-

ge Zahl von Clustern, die aber den Vorteil der Konzentration und Schwerpunktbildung eröffnen, sofern eine landesweite Strategie verfolgt wird. Insbesondere die starke regionale Rolle der Landwirtschaft bietet die Chance für spezialisierte Produktentwicklungen in der Logistik.

Die erwähnte Strukturschwäche des Landes wird von den Befragten aber auch deshalb nicht nur als Nachteil gesehen, da die wirtschaftliche Situation einhergeht mit relativ geringen Lohnkosten und da in ausreichenden Maße für den Logistikbereich verfügbare Flächen im Lande vorhandenen sind, was in anderen Regionen gewöhnlich einen Engpass darstellt.

Im Umfeld der institutionellen Standortstärken wurde angeführt, dass die Landesregierung ein offenes Ohr für die Belange der Seehäfen und für Infrastrukturprojekte besitzt, dass die Vernetzung im Bereich der maritimen Forschung und Entwicklung weit fortgeschritten ist und dass die fünf Hochschulstandorte positiv zur Innovationskraft im Lande beitragen.

Als eine der angesprochenen *Schwächen* im Bereich der Logistik wurde zunächst die innerdeutsche Randlage Mecklenburg-Vorpommerns angeführt, die sich durch große Entfernungen zu den Ballungszentren, insbesondere Berlin und Hamburg, auszeichnet. Auch negativ wurde die zu geringe Anzahl von Industriearbeitsplätzen sowie die Abwanderung junger, qualifizierter Arbeitskräfte gewertet, die bereits jetzt zu einem regionalen Mangel an Fachkräften führt, wobei zu befürchten ist, dass dieser Mangel zukünftig noch dramatischer werden wird.

Aufgrund der mangelnden Industriedichte und der einseitigen Industriestruktur ist die Güterzusammensetzung schwach ausgeprägt und es dominieren Agrar-, Holz- und Massengüter; Stückgut ist kaum vorhanden. Daher existieren einerseits zu wenig ergänzende logistische Dienstleistungsangebote, andererseits können viele logistische Chancen, insbesondere in Richtung Russland, nicht ergriffen werden, da keine Handelsexperten im Land vorhanden sind (diese befinden sich in Hamburg). Große Erwartung ruht auch deshalb auf dem Bau der A 14/A 241, daher wurde die langsame Umsetzung des Autobahnbaus als äußerst negativ bewertet.

Weiterhin wurde negativ vermerkt, dass das Thema Logistik an den Hochschulen des Landes zu schwach entwickelt ist, so gibt es momentan kaum Studienplätze für verkehrslogistische Studienrichtungen auf Bachelor und Masterniveau. Dabei muss auch erwähnt werden, dass die Einsatzmöglichkeiten hoch qualifizierter Absolventen innerhalb des Landes momentan als zu gering anzusehen sind. Neben der Strukturschwäche wurde als wichtiger Grund auch die geringe kulturelle Attraktivität des Landes erwähnt, die das Anwerben hoch qualifizierter Arbeitnehmer schwierig gestaltet.

Obwohl bei der Befragung der Experten die Landesregierung als offen für die Belange der Logistik charakterisiert wurde, wird die Logistikkompetenz der Regierung im Vergleich zu anderen Ostseeregionen oder im Vergleich zu

Süddeutschland als schwach eingeschätzt. Neben mangelnder, logistischer Fachkompetenz auf politischem Niveau werden darüber hinaus bürokratische Verfahren und überregulierte Verwaltungsvorschriften in Deutschland als weitere Schwachstelle für die Entwicklung des Logistikbereiches in Mecklenburg-Vorpommern genannt.

## 2) *Informations- und Kommunikationstechnologie*

Die regionalen *Stärken* in der Informations- und Kommunikationstechnologie liegen nach Auffassung der Experten in der vorhandenen IuK-Infrastruktur im Lande, wobei neben dem Ausbau der Glasfasernetze und der digitalen Vermittlungsstellen insbesondere der technische Zustand des Telefonnetzes positiv hervorgehoben wurde. Weiterhin existieren einige innovative IT Service Firmen im Land.

Als Schwachstellen wurden trotz der guten vorhandenen IuK-Infrastruktur die fehlende Integration der vorhandenen Netzwerke sowie die nicht flächendeckenden DSL-Anbindungen im Land aufgeführt.

Als generelle *Schwäche* wurde eine strukturelle Unterentwicklung im IuK-Bereich des Landes genannt, wobei an dieser Stelle sowohl auf die geringe Anzahl von Informatiklehrstühlen an Hochschulen als auch auf die Gesamtzahl innovativer IT-Unternehmen sowie die Zahl junger IT-Absolventen in MV angespielt wurde. Auch existiert im Land kein ausgeprägtes IuK-Cluster mit effektiven Clusterstrukturen wie in anderen Ostseeregionen, und die IT-Akteure im Land sind dabei auch nicht wirkungsvoll vernetzt.

Es wurde auch darauf verwiesen, dass bei den IT-Unternehmen im Land eine Konzentration ihrer ICT-Angebote und IT-Produkte auf die spezifische MV-Nachfrage existiert, so dass kaum eine überregionale Ausrichtung im ICT-Bereich vorhanden ist und daher überregionale Märkte im Allgemeinen nur schlecht angesprochen werden können. Wie auch im Fall der Logistik wurde generell die vorhandene Regeldichte als Hemmnis für den effizienten Einsatz von EDV genannt.

## 3) *Netzwerkaktivitäten in Mecklenburg-Vorpommern*

Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat anders als etwa die Bundesländer Hamburg oder Niedersachsen keine eigene Logistikinitiative gegründet. Daher existiert keine gemeinsame Logistikinitiative für das Land, was zur Folge hat, dass es verschiedene Logistikverbände und Verkehrsarbeitskreise existieren, die teilweise konkurrierende Interessen vertreten, so dass der Bereich Logistik im Land mehr von informellen Netzwerken und Teilverbänden lebt. So sind Teile der Logistikunternehmen über die Maritime Allianz Ostsee (MAO) verbunden, die Häfen und hafennahen Unternehmen über den Landesverband Hafenwirtschaft (LHMV) und wieder andere Unternehmen arbeiten in den IHK-

Verkehrsausschüssen mit oder sind direkt Mitglied in der Logistikinitiative Hamburg. Als Konsequenz dieser Situation ist festzustellen, dass es keine einheitliche Logistikstrategie MV gibt und dass auch keine Ansätze zur Clusterbildung im Bereich Logistik für MV festzustellen sind. Einige Unternehmen und Institutionen haben diesen Mangel erkannt und so gibt es etwa Bestrebungen zur Schaffung einer Logistikinitiative Westmecklenburg oder auch Ansätze zur Entwicklung von Strukturen zur interdisziplinären, nachhaltigen Regionalentwicklung.

Im Bereich IT existiert zwar eine IT-Initiative, aber die vorhandenen Strukturen sind nicht mit den notwendigen Mitteln und ausreichender öffentlicher Unterstützung ausgestattet, um den IT-Bereich des Landes nachhaltig zu organisieren.

### **VIII. Verbesserungsvorschläge für Logistik und IuK in Mecklenburg-Vorpommern**

Als Reaktion auf das Stärken-Schwächen-Profil für Mecklenburg-Vorpommern wurden von den befragten Experten Vorschläge vorgetragen, die die Situation im Bereich Logistik und IuK nachhaltig verbessern würden. Die wichtigsten Vorschläge sind im Folgenden zusammengetragen.

#### *1) Logistik*

Für den Logistikbereich wurde die Schaffung eines landesweiten Kompetenznetzwerks Logistik vorgeschlagen, das die regionalen Logistikaktivitäten koordiniert und Angebote für wertschöpfungsintensive Logistikdienstleistungen organisiert. Weitere wichtige Aufgaben der Initiative sollte die Unterstützung einer stärkeren internationalen Ausrichtung der regionalen Logistikunternehmen darstellen und die Realisierung einer wirkungsvollen Interessenvertretung der Logistik in MV. Insbesondere sollte endlich die fehlende Logistikstrategie für MV erarbeitet werden, die vergleichbar mit der maritimen Strategie ist, die von der Maritimen Allianz Ostsee (MAO) vorgelegt wurde. Die zu erstellende Logistikstrategie für das Land sollte dabei nicht nur einen überregionalen Teil besitzen, sondern auch Regionalstrategien für bestimmte Branchen und Regionen beinhalten.

Weiterhin wurde die Einrichtung einer Agentur zur mehrsprachigen Unterstützung für den Logistikbereich angeregt, um das momentan vorhandene Defizit im Bereich Auslandsfähigkeit auszugleichen. Darüber hinaus sollte eine zentrale Stelle für die Vermittlung von Logistikaufträgen aus dem In- und Ausland für Unternehmen aus MV aufgebaut werden, die ähnlich wie die zentrale Auftragsberatungsstelle regionalen Unternehmen polnische Ausschreibungen in deutscher Sprache zugänglich macht.

In diesem Zusammenhang wurde generell darüber geklagt, dass das Thema

Logistik nicht hoch genug auf der Regierungsagenda angesiedelt ist und dass es keinen zentralen Zugang in der Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern für die Logistik gibt. Aber die Verbesserungsvorschläge beschränken sich dabei nicht nur auf das Niveau der Landesregierung, so forderten die Experten eine EU-weite Vereinfachung der Verwaltungsvorschriften für die Logistik, und auch bei den Entscheidungen auf kommunaler Ebene wurde angeregt, die Transportbranche stärker zu berücksichtigen und in den Verwaltungsstrukturen des Landes ein Umdenken bei dem Beharren auf Zuständigkeiten einzuleiten.

Für den Bereich der Bildung wurde es als wünschenswert erachtet, die Ausbildung im Logistikbereich vom Facharbeiter bis zum Akademiker durch Landesinstitutionen sicherzustellen. Durch eine bessere Zusammenarbeit von Wirtschaft, Behörden und Hochschulen soll die Ausbildung auf logistischem Gebiet verbessert werden und sich dabei nach landesweiten Schwerpunkten ausrichten. Insbesondere würde sich der Erhalt und Ausbau von Lehrstühlen zur Logistik positiv auf die Logistik im Land auswirken.

## 2) *Informations- und Kommunikationstechnologie*

Ähnlich wie dies bereits für den Logistikbereich formuliert wurde, schlagen die Experten auch für den IuK-Bereich die Erstellung einer Informatikstrategie für MV vor, die sowohl einen überregionalen Teil besitzen sollte, als auch Regionalstrategien für bestimmte Branchen und Regionen. Ebenfalls wird wie für den Logistikbereich auch für den IT-Bereich die Einrichtung einer Stelle zur mehrsprachigen Unterstützung angeregt, um das vorhandene Defizit im Bereich Auslandsfähigkeit auszugleichen. Darüber hinaus sollte eine zentrale Stelle für die Vermittlung von IT-Aufträgen aus dem In- und Ausland für Unternehmen aus MV aufgebaut werden.

Durch eine engere Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen sollte das Potenzial der Hochschulen besser genutzt werden und in speziellen Bereichen sollen mit Unterstützung öffentlicher Mittel Pilotanwendungen wie etwa integrierte Hafeninformationssysteme entwickelt werden, die auch außerhalb Mecklenburg-Vorpommerns einen Markt besitzen. Zur Stärkung der Marketingposition der regionalen IT-Unternehmen wird darüber hinaus eine stärkere Integration in Kundennetzwerke angeregt.

## **IX. Qualifikationsniveau in Logistik und Informations- und Kommunikationstechnologie**

Das Qualifikationsniveau im Bereich Logistik wurde innerhalb der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, als hoch bewertet, während das Gesamtniveau der Region als akzeptabel betrachtet wurde. Insgesamt wird das regionale Qualifikationsniveau als unterdurchschnittlich im Vergleich mit

dem übrigen Ostseeraum angesehen, wobei an dieser Stelle auf einen dringenden Nachholbedarf verwiesen wird.

Betrachtet man das Qualifikationsniveau der verschiedenen betrieblichen Ebenen, so ist festzustellen, dass die Qualifikation der Handarbeiter als hoch eingeschätzt wird. Was das mittlere und höhere Management betrifft, so wird das strukturelle Fachwissen im Bereich Logistik als unterentwickelt betrachtet. Weiterhin existieren im mittleren und höheren Management besondere Schwächen im strategischen Bereich, d. h. im Networking und der Produktentwicklung. Insbesondere fehlt in MV ein Weiterbildungskonzept für die Logistikausbildung des mittleren Managements. Hierbei wurde aber als besonders positiv vermerkt, dass die Ausbildung zum Verkehrskaufmann und zum Verkehrsfachwirt weiterhin in Rostock angeboten wird.

Generell wurde geäußert, dass in der Region insbesondere Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung stark unterentwickelt sind und dass die Region nicht ausreichend auf das internationale Geschäft vorbereitet ist.

Auf die Frage, welche Weiterbildungsmaßnahmen zukünftig von besonderer Bedeutung sind, nannten die Befragten fachspezifische und intern durchgeführte Seminare, wobei ein großes Interesse an Weiterbildung für das mittlere Logistikmanagement existiert. Logistische Zusatzausbildungen für das Top-Management wurden ebenfalls als notwendig angesehen, hier erschweren aber Zeitprobleme die Realisierung. Insgesamt wurde der Wunsch geäußert, dass es zukünftig im Land eine übergreifende Ausbildung zum Logistiker geben sollte, wobei momentan nur die Ausbildung zum Hafenlogistiker als Angebot existiert.

In Bezug auf die Ausbildungsinhalte von Weiterbildungsmaßnahmen wurden vor allem Seminare für Fremdsprachen und Auslandskompetenz genannt, aber auch die IT-Ausbildung. Bei den Seminarformen zeigten sich die Befragten aufgeschlossen gegenüber neuer Lehrformen, etwa gegenüber E-Learningangeboten.

Einen Einblick in diejenigen Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen im Bereich der Logistik und IUK, die derzeit in den befragten Unternehmen durchgeführt werden, gewährt folgende Themenliste:

- Ladungssicherung
- Softwareumstellung
- Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz
- Schulungen zu Gefahrgutmaßnahmen
- Ausbildung zum Verkehrsfachwirt / Güterverkehr
- Ausbildung zum Betriebswirt
- Berufskraftfahrerausbildung

In Kooperation mit Hochschulpartnern werden zur Zeit Weiterbildungsmaßnahmen auf den Gebieten der Schiffsführung und des Schiffsbetriebes, der maritimen Sicherheit und der Gefahrgutlogistik durchgeführt. Weiterhin exis-

tieren in den Betrieben permanente Weiterbildungsmaßnahmen zum Mitarbeitertraining und zur Anwendung gesetzlicher Vorschriften in der Logistik.

## **X. Perspektiven**

Befragt man die Experten zu ihren Erwartungen für die weitere Entwicklung des Logistik- und des IUK-Bereiches, so dominieren in Bezug auf das Logistikmanagement folgende Themen:

- Umsetzung und Optimierung des Supply Chain Managements
- Optimierung der Anforderungen der Verkehrsträger und Kunden
- Schnittstellenoptimierung durch starke Standardisierung der Logistikteilprozesse
- Outsourcing der operativen Logistikprozesse aus dem Unternehmen, d. h. nur noch die Steuerungsfunktionen des operativen Geschäfts bleiben innerhalb des Unternehmens, alle andere Logistikaktivitäten werden ausgelagert

Betrachtet man die Antworten der Befragten zu den Entwicklungsperspektiven des Logistikstandortes Mecklenburg-Vorpommern, so wird die Meinung geäußert, dass momentan öffentliche Gelder vornehmlich in die Infrastruktur gesteckt werden. Dies ist aber nach Ansicht der Experten nicht genug, um den Logistiksektor im Lande voranzubringen. Aufgrund des vorhandenen Kompetenzmangels im Bereich der Entscheidungsträger in Mecklenburg-Vorpommern ist eine Förderung von Expertenwissen und die Erstellung von Logistikstrategien dringend erforderlich, denn je unterentwickelter Regionen in logistischer Hinsicht sind, als desto wichtiger werden logistische Nutzungskonzepte für die Entwicklung der Region angesehen. Hier fehlen nach Ansicht der Befragten eine öffentliche Vorfinanzierung von Expertenwissen und die Bündelung der regionalen Kompetenz zur Entwicklung von angebotsorientierten Aktivitäten im Logistikbereich.

Die Erfahrung aus erfolgreichen Regionen zeigt, dass man nur dann Logistiksiedlungen realisieren kann, wenn man für umworbene Unternehmen sinnvolle Logistikleistungen identifizieren kann, d. h. man muss den Unternehmen Angebote für die Senkung ihrer Logistikkosten mitbringen. Dies erfordert Wissen über Geschäftsbereiche und Geschäftsprozesse sowie die Erstellung von konzeptionellen Vorleistungen, die aus öffentlichen Geldquellen vorfinanziert werden müssen.

Ein erster Schritt in die Richtung der Bündelung der Logistikaktivitäten im Land und die Ausarbeitung einer Logistikstrategie wäre die Gründung einer Logistikinitiative für MV, die mit ausreichenden Ressourcen versehen sein sollte. Im Rahmen der Initiative könnten dann auch wichtige strategische Logistikentscheidungen für das Land vorbereitet werden, wie etwa:

- Entwicklung der Seehäfen
- Entwicklung und Förderpolitik für die Flughäfen in MV

- PPP-Modelle für die Logistik
- Harmonisierungsimpulse für Logistikregelungswerke
- Prioritätslisten für den weiteren Ausbau der Infrastruktur
- Landesweite Ausbildung und Forschung im Logistikbereich
- Vorbereitung und Ausbau der Russlandaktivitäten

Bei den genannten Punkten wurden bereits konkrete Hinweise zum weiteren Vorgehen gemacht. So konnten zur Vorbereitung und Verstärkung der Russlandaktivitäten mögliche Geschäftspartner in Nordwestrussland identifiziert werden. Es sind nun die regionalen Hauptakteure zusammen mit ihren Produkten und ihren potenziellen Kunden in Deutschland bzw. Zentraleuropa ausfindig zu machen, um so Logistikangebote über Mecklenburg-Vorpommern erstellen und vorbereiten zu können.

Dabei wurde von den Experten keine Beschränkung nur auf Russland gefordert, denn es wurde ebenso vorgeschlagen den Logistiksektor in MV strategisch als „Tor zu Mitteleuropa“ und auf den Bereich „Short Sea Shipping“ auszurichten. Darüber hinaus sollten die Hafenumfelder konsequent für die Ansiedlung von Unternehmen weiterentwickelt werden. Als Prototyp für eine positive Entwicklung im Hafenumfeld wurde das Holzcluster Wismar genannt.

Große Bedeutung für die langfristige Entwicklung des Logistiksektors im Land besitzt nach Ansicht der befragten Experten der Ausbildungsbereich. Durch die Zielvorgaben des Kultusministeriums MV an der Universität Rostock ist die Ausbildung für das mittlere und obere Management in der Logistikbranche gefährdet, da der Lehrstuhl für Verkehrslogistik nicht wieder besetzt wurde. Die Streichung der Verkehrslogistik steht im Gegensatz zum maritimen Zukunftspotential des Landes. Aber auch im Bereich der Lehrberufe ist die Lage nicht viel besser, denn momentan wandern Schifffahrtskaufleute nach Hamburg ab, da im Land kein Lehrpersonal für diesen Lehrberuf mehr vorhanden ist. Die Ausbildung von Hafenlogistikern übernehmen private Anbieter, da kein öffentlicher Träger für die Ausbildung existiert. Insgesamt zeigt sich im Bereich der Ausbildung und Lehre das Land nicht auf die Zukunftsperspektiven in der Logistik vorbereitet.

**Autorenangaben**

Prof. Dr. habil. Peter Biebig  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

Prof. Dr. Gunnar Prause  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 297  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
E-Mail: [g.prause@wi.hs-wismar.de](mailto:g.prause@wi.hs-wismar.de)

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends