

ENTSCHEIDEND IST DIE STRATEGIE

Grundlegender Erfolgsfaktor für die Prosperität einer Region ist ihre Logistikinfrastruktur. Doch es gibt ein Problem: Logistikprojekte sind Großprojekte und können erhebliche Verunsicherungen in der Gesellschaft hervorrufen. Mit einer sehr frühzeitigen und durchgängigen Kommunikation wird Transparenz geschaffen und Vorbehalte abgebaut.

Logistik nimmt in der globalen Wertschöpfungskette neben der IT die wesentliche Querschnittsfunktion der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft ein. „Just in time“ oder „just in sequence“ bestimmen heute den Produktionsalltag moderner Unternehmen, Weltmarktführer müssen heute auch logistisch Spitze sein. Im letzten Jahrzehnt erlebte die Logistikbranche einen ungeheuren Auftrieb, da ihre wertvolle Funktion für die Wirtschaft und die Beschäftigung politisch erkannt wurde. Wirtschaftsförderer bemühen sich seither um Logistikansiedlungen: Denn in Zeiten, in denen die Industrie zunehmend ins Ausland abwandert, stellen Logistikansiedlungen eine lohnende Alternative zur schwindenden Zahl

von Produktionsbetrieben dar. Attraktiv ist auch der interessante Mix aus hoch qualifizierten und einfachen Arbeitsplätzen, den die Logistik bietet.

Mit dem Bedeutungszuwachs der Logistik und dem Einzug logistischer Prinzipien in die Unternehmen wuchsen die Logistikvorhaben auch in ihrer Größe und im Flächenverbrauch. Im Zuge der Professionalisierung der Branche geht der Trend unweigerlich zu großen nationalen oder sogar europäischen Logistikzentren. Das LogistikCluster NRW berichtet für das Jahr 2010 von über 900.000 Quadratmetern neu geschaffener Lagerfläche allein in Nordrhein-Westfalen. Die Topinvestitionen des Jahres 2010 – also

unmittelbar nach der Krise – waren das Logistikzentrum der Fiege-Gruppe für Esprit in Mönchengladbach, das Logistikzentrum von TK-Maxx in Bergheim und die Erweiterung des REWE-Zentrallagers in Köln-Langel. Aktuell in diesem Jahr erfolgt die Großinvestition des Online-Versandhändlers Amazon in Rheinberg mit 100.000 Quadratmetern Fläche (siehe Bericht auf den Seiten 52 – 55).

Bislang konnten solche logistischen Projekte in NRW ohne großen Widerstand umgesetzt werden. In anderen Bundesländern sieht die Situation jedoch schon anders aus. Im südlichen Hamburger Umland haben sich mehrere Bürgerinitiativen gegründet, die den Bau jedes



Für ein langfristig erfolgreiches Logistikkonzept bietet die Fiege-Gruppe ein gutes Beispiel: Neben dem neuen Zentrum für Esprit überzeugt Fiege seit 1991 mit dem „Mega Center“ in Ibbenbüren.





Der Online-Händler Amazon wird im Herbst 2011 ein neues Distributionszentrum im nieder-rheinischen Rheinland eröffnen.

neuen Logistikzentrums, aber auch den Ausbau von Güterbahnen kategorisch ablehnen. Im baden-württembergischen Metzingen ist 2008 der Bau eines Logistikzentrums für den Modekonzern Boss aufgrund eines Bürgerentscheids gescheitert, MTU gab im selben Jahr wegen des Bürgerprotests den Bau eines Materialwirtschaftszentrums auf.

SCI Verkehr beobachtet das Ansiedlungs-geschehen für moderne Logistikimmobilien seit langem sehr intensiv. Bei der systematischen Analyse von nicht umgesetzten oder nur unter starkem Protest gebauten Logistikansiedlungen fällt auf, dass häufig ähnliche planerische wie vor allem kommunikative Fehler begangen wurden.

Auch der „richtige Standort“ schützt nicht vor Protesten

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und in der Bevölkerung akzeptierte Lösung ist zunächst die Suche und die Wahl eines geeigneten Standorts. Logistikzentren benötigen ausreichend große Flächen in Industriegebieten mit verkehrsgünstiger Lage, ideal ist ein direkter Autobahnanschluss. Anwohner wie Logistikunternehmen vereint zwar aus unterschiedlichen Motiven der Wunsch, nicht zu nah an vorhandene Wohnbebauung zu grenzen. Doch auch der „richtige“ Standort schützt nicht im-

mer vor Protesten, wenn parallel oder sogar vor den vorgeschriebenen Beteiligungsverfahren kommunikative Alleingänge und „Erfolgsmeldungen“ einzelner Akteure Ängste in der Bevölkerung schüren und für nachvollziehbaren Unmut sorgen. Notwendig ist eine abgestimmte und sehr disziplinierte Kommunikation von Investor, Kommune, Wirtschaftsförderung und Nutzer des Logistikzentrums.

Externe Kommunikationsprofis können im moderierten Dialog helfen

Dabei muss zwischen den verschiedenen Phasen eines Bauvorhabens unterschieden werden: Bereits im Vorfeld einer Investition sollte in den Marketingunterlagen der Wirtschaftsförderer auf eine Argumentation geachtet werden, die nicht nur den Investor anspricht, sondern auch den Anwohner im Blick hat. Hier gilt es, z.B. positive Arbeitplatzeffekte oder regionalwirtschaftliche Wirkungen (z. B. Nutzen des Logistikzentrums für vorhandene weitere Betriebe) in den Vordergrund zu stellen. In der Planungsphase muss die gesetzliche Bürgerbeteiligung offensiv, sachlich wie im Verfahren transparent und sensibel erfolgen. In kritischen Situationen oder bei Standortalternativen helfen Nutzwertanalysen aufzuzeigen, dass der gewählte Standort derjenige mit den wenigsten Störungen ist. Bedenken von Bürgern müssen aufgegriffen und berücksichtigt wer-

den. Externe Kommunikationsprofis können im moderierten Dialog helfen, Ziele zu vermitteln und Einwände zu behandeln. Oftmals vernachlässigt wird die begleitende Kommunikation in der Bauphase selbst: Wenn sich das Bauvorhaben manifestiert, Baulärm und Erschütterungen entstehen, ist die durchgängige Präsenz eines Ansprechpartners entscheidend für den Erfolg. Eine persönliche Ansprache und vorherige Begutachtung betroffener Haushalte kann viel Ärger bis hin zum Baustopp vermeiden.

Im Fazit bedeutet dies: Regionen, Kommunen, aber auch Unternehmen müssen den Dialog mit den Bürgern im Prozess einplanen, ihn gut vorbereiten und aktiv angehen. Kompromisse sind dabei unumgänglich. Nur so kann die Logistik auch weiterhin Wachstumsmotor in NRW bleiben und zu Wohlstand und Entwicklung beitragen.

 Maria Leenen ist Geschäftsführende Gesellschafterin der SCI Verkehr GmbH. Das Beratungsunternehmen mit Standorten in Berlin, Hamburg, Köln und Kattowitz hat sich auf die strategische Beratung der Mobilitätswirtschaft, insbesondere der Bahn- und Logistikindustrie, spezialisiert.



Das REWE-Logistikzentrum in Köln-Langel wurde 2010 in nur zehn Monaten Bauzeit umfassend erweitert. Mit einer Gesamtfläche von 110.000 Quadratmetern hat es die Größe von 16 Fußballfeldern.

Communication for logistics projects

Systematic analysis of non-implemented logistics facilities, or those only constructed under strong protest, shows that similar planning mistakes, and above all, communicative errors, were frequently committed.

summary