

Arbeitsmarktmonitoring in Duisburg - Branchenreport Logistik -



**Materialien zur Stadtforschung
Arbeitsmarktpolitische Werkstattberichte**

**Arbeitsmarktmonitoring in Duisburg
- Branchenreport Logistik -**

Abschließender Bericht des Projektes StARA
"Strategische Ausrichtung der Regionalisierten Arbeitsmarktpolitik"
- Branchenreport Logistik -

Stadt Duisburg - Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten
Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e.V.
NUREC-Institute Duisburg e.V.

Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen



**N. U. R. E. C.
INSTITUTE
Duisburg e.V.**



Impressum: Stadt Duisburg, Die Oberbürgermeisterin
Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten
Bismarckstraße 150-158, D-47049 Duisburg
Tel. (0) 49.203/283 3117, Fax (0) 49.203/283 4404
Internet: <http://www.duisburg.de>

ISSN 0940-9009
ISBN 3-89279-104-X

Duisburg im Januar 2004

Die inhaltliche Bearbeitung des Berichts lag bei Burkhard Beyersdorff, Joachim Liesenfeld,
Herbert Marschall und Waldemar Mathejczyk.

Wiedergabe in Print- und elektronischen Medien - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung
der Herausgeber.

Kontakt: Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten der Stadt Duisburg.
47049 Duisburg, Bismarckstraße 150-158, Tel. 0203 / 283-3117, E-Mail: amt12@stadt-duisburg.de

Inhalt

	Seite
Vorwort	5
1. Das Projekt und seine Hintergründe	7
1.1 Einbindung und Transfer	7
1.2 Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung	8
1.3 Struktur und Methode - Ziele von StARA	8
1.4 Zum Umfang der Untersuchung	9
2. Zur Logistikbranche in Duisburg	10
2.1 Was ist los in der Logistikbranche?	10
2.2 Arbeitsplätze in der Logistik am Standort Duisburg	10
2.3 Der Blick in die Statistik - Wirtschaftsgruppen	11
2.4 Beschäftigungsentwicklung in der Logistikbranche	12
3. Ergebnisse der Betriebsinterviews in der Logistikbranche	15
3.1 Branchensegmente in der Logistik	15
3.2 Einschätzungen zu Markt- und Branchenentwicklung	20
3.3 Ausbildung, Praktika, offene Stellen	24
3.4 Strategien der Personalsuche	29
3.5 Heutige Arbeitsplätze und künftige Anforderungen	30
3.6 Sonstige Erkenntnisse aus den Betriebsinterviews	39
4. Schlussfolgerungen für die Logistikbranche in Duisburg	41
5. Handlungsempfehlungen	43
Literatur	48

Vorwort

Die Stadt Duisburg hat sich eine massive Aktivierung des regionalen Arbeitsmarktes zur Aufgabe gemacht. Ausgehend vom IMPULS-Konzept wurden - neben einer Vielzahl von arbeitsmarktpolitisch orientierten Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen - größere Projekte wie EL DUENDE, VISUM und schließlich StARA gestartet. Der vorliegende Bericht ist daher mehr als eine punktuelle Studie. Vielmehr ist er eingebettet in einen Verbund ineinander greifender Maßnahmen. Dazu zählt vor allem Q-PORT als innovative Dienstleistungsplattform im Internet, das allein schon durch seine öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen zur Ansprache von Unternehmen in den verschiedensten Branchen beigetragen hat.

StARA bedeutet "Strategische Ausrichtung der Regionalisierten Arbeitsmarktpolitik". Die Federführung liegt bei der Stadt Duisburg im Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten. Beteiligt an der Umsetzung sind das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e.V. sowie das NUREC-Institute Duisburg e.V. - Der regionale arbeitsmarktpolitische Beirat (ESF-Beirat) begleitet das Projekt StARA. Eine Steuerungsgruppe lenkt die operative Projektarbeit.

Die direkte Anbindung des Projekts an das Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten (und die dortigen Einrichtungen Regionalsekretariat und Gründungsberatungsstelle) stellte sich in dem laufenden Projekt an vielen Punkten als großer Vorteil heraus.

Das Regionalsekretariat der Arbeitsmarktregion Duisburg ist für den regionalen Mitteleinsatz arbeits- und beschäftigungsfördernder Maßnahmen des Europäischen Strukturfonds (ESF) sowie des Landes Nordrhein-Westfalen verantwortlich. Alle regionalen EU-kofinanzierten Maßnahmen für die Arbeits- und Wirtschaftsregion Duisburg werden in Abstimmung mit der arbeitsmarktpolitischen Konsensrunde von hier aus koordiniert.

Die Untersuchung wurde maßgeblich von der persönlichen Bereitschaft der Gesprächspartner getragen. Ihre Auskünfte bilden die wesentliche Grundlage für den vorliegenden Bericht. Die Zeit, die sie aufgebracht haben, machte unsere Arbeit erst möglich. Aus Datenschutzgründen wird ihre Anonymität gewahrt. Gleichwohl sei an dieser Stelle noch einmal allen Gesprächspartnern, die sich zur Verfügung stellten, sehr herzlich gedankt.

Anmerkend sei darauf hingewiesen: aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form verzichtet; sie ist aber stets gleichermaßen gemeint. Wir bitten um Verständnis.

1. Das Projekt und seine Hintergründe

Welche Arbeitsplätze bietet die Logistikbranche? Welche Mitarbeiter werden von den Unternehmen gesucht? Was müssen diese können - heute und morgen? Der vorliegende Bericht versucht einen Blick in die Zukunft auf der Basis aktueller Branchenanalysen. Zugrunde liegt eine Vielzahl von Gesprächen in Duisburger Unternehmen.

In insgesamt 13 Städten Nordrhein-Westfalens wird gegenwärtig Arbeitsmarktmonitoring nach der PROSPECT-Methode betrieben. Die Stadt Duisburg beteiligt sich an dieser Landesinitiative mit einem besonderen Engagement. Verschiedene Maßnahmen zur Aktivierung des Arbeitsmarktes wurden innerhalb kurzer Zeit gestartet und zeigen bereits erste Ergebnisse. Der vorliegende Bericht ist dabei ein wichtiger Teil. Er ist für unterschiedliche Zielgruppen gleichzeitig gedacht:

- Er richtet sich an Experten aus den Bereichen Arbeitsverwaltung, Personalvermittlung, Wirtschaftsförderung und Weiterbildung. Für sie enthält er aktuelle Tendaussagen, die für die tägliche Arbeit von Nutzen sein können. Stellenvermittlung, Beratungstätigkeit oder Weiterbildungsangebot lassen sich optimieren. Branchenstrukturen werden deutlich gemacht.
- Geschäftsführer, Personalleiter und andere Führungskräfte in Unternehmen bekommen einen Überblick über den gegenwärtigen Arbeitsmarkt. Auf der Grundlage dieses Berichtes können sie Rückschlüsse für ihre Geschäftstätigkeit und ihre Personalpolitik ziehen.
- Anderen interessierten Lesern mag der Bericht ebenfalls als eine Orientierung dienen. Die Momentaufnahme einer Wachstumsbranche am Standort Duisburg zu Arbeitsplätzen, Personal- und Qualifikationsaspekten kann sich für Politiker, Verbändevertreter, Wissenschaftler und im Einzelfall vielleicht sogar für qualifizierte Job-Suchende als nützlich und informativ erweisen.

1.1 Einbindung und Transfer

Schon während der Projektlaufzeit wurden Zwischenergebnisse, Beiträge und Einschätzungen in die breitere Öffentlichkeit getragen. Das geschah auf verschiedensten Ebenen - im Einzelnen durch:

- Direktansprache von mehr als 100 Unternehmen mit dem informativen Hinweis auf das Internetportal Q-PORT und aktuelle Fördermöglichkeiten;
- Einbeziehung und Befragung wichtiger "Multiplikatoren" des Arbeitsmarktes in Form von Expertengesprächen (u.a. mit Vertretern von Industrie- und Handelskammer, Wirtschaftsförderung, Verbänden und Arbeitsverwaltung);
- Beteiligung an "Q-PORT-Veranstaltungen" mit Informationen über die Bedeutung des Projektes;
- Präsentation des Projektes auf den Veranstaltungen der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) im Rahmen der PROSPECT-Runde;
- Darstellung des Projektes im Internet auf der Web Site der Stadt Duisburg und des Rhein-Ruhr-Instituts für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e.V.;
- Hinweise auf das Projekt in der Tagespresse;
- Information und Diskussion über das Projekt am Rande von Fachforen (Messe Transport Logistik München, Duisburger Schifffahrtmesse, IT-Anwender-Club/IHK Duisburg);
- Berichterstattung gegenüber dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW und der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB).

1.2 Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung

Das Projekt wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, an dem sich Wirtschaft und Beschäftigung in einer schwierigen Lage befinden. Diese betrifft nicht nur Duisburg, sondern die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt. Das Wirtschaftswachstum ist im Bundesdurchschnitt gleich Null. Die Beschäftigungslage ist schlecht wie seit langem nicht mehr.

Zur Stärkung des Arbeitsmarktes wurde im Zuge des "Hartz-Konzepts" eine Reihe von Reformen auf den Weg gebracht. Bei der Arbeitsverwaltung sind seit Beginn dieses Jahr wesentliche strukturelle Veränderungen im Gange. Tatsächliche Besserung oder gar Belebung des Arbeitsmarktes ist allerdings noch nicht gegeben. Die Beschäftigung in vielen Branchen geht weiter zurück bzw. sie stagniert. Einsparungen sozialer Leistungen werden vorgenommen. Große Unternehmen bauen massiv Personal ab. Die Perspektiven von Arbeitslosen sind noch schlechter geworden. Offene Stellen sind rar.

Außerdem beherrschen Finanzierungsnöte viele Städte. Soziale Dienste werden in vielen Bereichen eingeschränkt. Auch dadurch verschlechtern sich wichtige Rahmenbedingungen für Beschäftigung.

1.3 Struktur und Methode - Ziele von StARA

Im Dezember 2002 startete das Duisburger Projektteam StARA im Rahmen der PROSPECT-Reihe des Landes Nordrhein-Westfalen mit einer geplanten Projektlaufzeit von zunächst 12 Monaten. PROSPECT zielt auf ein vorausschauendes und "dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring". Es handelt sich um eine EU-kofinanzierte Landesinitiative, die gegenwärtig in ausgewählten 13 Regionen Nordrhein-Westfalens eingesetzt wird und neue arbeitsmarktpolitische Erkenntnisse liefern soll. Initiator ist das Landesministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA) in Nordrhein-Westfalen. Die Projektkoordination läuft über die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) in Bottrop.

Die Vorgaben lassen sich zusammenfassen. Mit dem PROSPECT-Projekt StARA verbindet die Stadt Duisburg im Kern folgende Ziele:

- Erhöhung von Transparenz auf dem regionalen Arbeitsmarkt,
- Erfassung von betrieblichen Personal- und Qualifizierungsbedarfen,
- Empfehlungen im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen und
- Unterstützung bei der Vermittlung von Arbeitslosen auf Stellen.

In Bezug auf den Duisburger Arbeitsmarkt wird vor allem folgender Nutzen erwartet:

- Detaillierter Einblick in die Arbeitsnachfrage der Unternehmen ausgewählter Branchen;
- Bedarfsgerechte Entwicklung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und Aktivitäten;
- Netzwerkbildung zwischen den relevanten arbeitsmarktpolitischen Akteuren;
- Ausweitung und Neu-Ausrichtung der regionalen Kooperation und Koordination auf dem Feld der Arbeitsmarktpolitik, insbesondere vor dem Hintergrund aktueller politischer und gesellschaftlicher Veränderungen.

Bezogen auf die Logistikbranche gab es in der Vergangenheit bereits Initiativen, die das Themenfeld "Entwicklung der Logistikbranche, Arbeitsplätze und Qualifizierung" behandelten. Der vorliegende Branchenreport baut darauf auf. Er versteht sich deshalb als aktuelle Bestandsaufnahme und - vor dem Hintergrund vorliegender Berichte - gewissermaßen auch als "Update".

Zur PROSPECT-Methode

In der ersten Projektphase (bis Ende 2003) wurden zwei ausgewählte Wirtschafts-Cluster (Branchen) analysiert. Es handelte sich um die Branchen "Logistik" und "IT und Medien". Im Zentrum standen persönliche Gespräche mit Unternehmensvertretern. Befragt wurden Geschäftsführer, Personalleiter und andere Personalverantwortliche.

Die Gespräche waren qualitativ angelegt. D.h. im Gesprächsverlauf konnte man flexibel auf die Aspekte eingehen, die in der Wahrnehmung der Interviewpartner bedeutsam erschienen. Zur Strukturierung des Gesprächs wurde ein thematisch geordneter Leitfaden verwendet.

In den Gesprächen wurden Unternehmens- und Beschäftigungsstruktur ermittelt sowie Einschätzungen zur Markt- und Branchenentwicklung zusammengetragen. Außerdem wurden Stellenangebote, Weiterbildungsaktivitäten/-bedarfe, Strategien der Personalsuche und Arbeitsanforderungen abgefragt.

Die PROSPECT-Methode als Ganzes betrachtet umfasst ein systematisches Vorgehen beginnend mit der Auswahl der zu befragenden Unternehmen auf der Basis der Wirtschafts-(zweig-)Systematik (WZ 93) und Port-Folio-Analysen zur arbeitsmarktpolitischen Begründung einzelner näher zu untersuchenden Branchen. Ausführlich ist dies nachzulesen in dem Handbuch "PROSPECT - Dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring" von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB).

Die Branchenauswahl für das Duisburger StARA-Projekt basiert u.a. auf dem IMPULS-Konzept der Stadt Duisburg. In dem Konzept "impuls.duisburg - Branchenstrukturelle und räumliche Standortprofilbildung" werden sechs Branchen definiert, die zukünftig besonders weiterentwickelt werden sollen.

Die Vorgehensweise nach der PROSPECT-Methode lässt sich zusammenfassend in sechs Schritten beschreiben:

1. **Branchenauswahl** (hier: Logistikbranche und IT und Medienbranche)
2. **Telefonbefragung** (durch ein beauftragtes Call-Center)
3. **Expertengespräche** (mit Vertretern arbeitsmarktpolitisch relevanter Institutionen)
4. **Betriebsinterviews** (Qualitative Interviews mit Vertretern ausgewählter Unternehmen)
5. **Auswertung** der Branchenanalysen und Dokumentation
6. **Handlungsempfehlungen** auf arbeitsmarktpolitischer Ebene

Bei einem Teil der Unternehmen konnten wir unmittelbar Hilfestellung leisten, indem wir Informationen boten und Ansprechpartner vermittelten. Insofern gab es für das Duisburger PROSPECT-Team - nach den Betriebsinterviews - noch einen weiteren "handlungsorientierten" Arbeitsschritt.

1.4 Zum Umfang der Untersuchung

Die Untersuchung bezog sich auf zwei Branchen gleichzeitig, von denen der vorliegende Bericht die Logistikbranche beschreibt.

Während einer vorgeschalteten Telefonbefragung äußerten insgesamt 132 Unternehmen die Bereitschaft, für ein späteres Expertengespräch (Betriebsinterview) nochmals persönlich zur Verfügung zu stehen. Von diesen 132 wurden alle Unternehmen nochmals angesprochen. Sie wurden über die Ziele des Projektes "StARA" informiert. Außerdem wurde ihnen das Informations- und Kommunikationsportal "Q-PORT" (im Internet unter www.q-port.de) vorgestellt. Bei Logistikunternehmen erfolgte zusätzlich der Hinweis auf die "Duisburger Logistik-Datenbank" (im Internet unter www.logistics-du.org). Außerdem wurden allgemeine Informationen über Fördermittel und Beratungsangebote ausgegeben und bei Bedarf erläutert. Die Unternehmen nahmen diesen Informationsservice interessiert zur Kenntnis. Manch ein Unternehmer nutzte die Möglichkeit allerdings auch, um sich hinsichtlich seinerseits wahrgenommener Missstände "einmal kräftig Luft zu machen".

Es war uns im Zuge der Untersuchung daran gelegen, möglichst allen Unternehmen eine Rückmeldung bzgl. ihrer geäußerten Bereitschaft zu einem Expertengespräch zu geben. Das betrachteten wir als selbstverständlichen Service. Dadurch kamen schließlich insgesamt 95 persönliche Gespräche zustande. 68 davon entfielen auf die Branche "Logistik" (und 27 auf die Branche "IT und Medien"). Das verbleibende Drittel (von 132) bestand aus Unternehmen, die sich nicht interviewen lassen wollten oder aufgrund betrieblicher Belange z.Zt. nicht dazu in der Lage waren. Einige Unternehmen entpuppten sich als branchenfremd, sie gelangten bei der statistischen Zuordnung versehentlich in die Auswahl.

Von den in der Logistikbranche befragten Unternehmen (68) kam der überwiegende Teil aus dem Straßengüterverkehrsgewerbe. Mit dem Bereich Lagerei und Umschlag zusammen waren es hier 41 Unternehmen insgesamt. Einen weiteren großen Bereich stellte die Schifffahrt dar. Hier wurden 14 Gespräche geführt. Schließlich gab es noch den Bereich Eisenbahngüterverkehre (3 Gespräche) sowie einen Bereich mit "sonstigen" Unternehmen (7). Letzterer umfasste auch Personenverkehrsbetriebe (3) und einige Unternehmen, in denen die Logistik als Geschäftsbereich gegenwärtig nur am Rande eine Rolle spielte.

2. Zur Logistikbranche in Duisburg

2.1 Was ist los in der Logistikbranche?

Die Einführung der LKW-Maut und ihre Pannen, die seit 1.1.2003 neuen Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen (ADSp) mit ihren Auswirkungen auf die Verkehrsversicherungshaftung, Basel II und die veränderten Kreditvergaberichtlinien oder das Niedrigwasser in der Binnenschifffahrt. Dies waren aktuelle Themen der letzten 12 Monate. Die Gespräche machten uns deutlich, dass viele Unternehmen schon allein mit diesen Veränderungen konkrete Sorgen und Nöte hatten. Die Auswirkungen auf den eigenen Betrieb waren z.T. immens.

Doch es gibt noch weitere Probleme, auch wenn diese als unterschwellige Entwicklungen nicht immer im Blickpunkt stehen. Ruinöser Preiskampf, ausländische Konkurrenz, hohe Insolvenzrisiken und prekäre Arbeitsverhältnisse sind strukturelle Bedingungen. Auch sie vermitteln das Bild einer Branche, die unter Druck steht. Fusionen, Aufkäufe, Outsourcing und Pleiten gehen mit einer hohen Dynamik einher.

Zudem wird die Logistikbranche immer spezieller. Neue Dienstleistungsnischen werden aufgetan. Einige Bereiche boomen, wie es vor Jahren keiner erwartet hätte. Die Branche weitet sich aus. Es wird immer schwieriger, sie umfassend zu beschreiben.

Die Europäisierung tut ein Übriges. Sie erfasst die Branche durch europäeinheitliche Regelungen. Hinzu kommt die allmähliche Öffnung des osteuropäischen Wirtschaftsraums mit allen Chancen und Risiken.

2.2 Arbeitsplätze in der Logistik am Standort Duisburg

In Duisburg trägt die Logistik ein schweres Erbe. Sie soll dort Arbeitsplätze schaffen, wo früher Stahl- und Kohleindustrie für Massenbeschäftigung sorgten. Bezeichnenderweise entsteht genau dort, wo das Krupp-Werk in Rheinhausen den Konzentrationen in der Stahlbranche zum Opfer fiel, das Ansiedlungsprojekt "Logport" als Musterbeispiel für die Entwicklung der Logistikbranche.

Den Wandel vom Stahlstandort zur Logistikmetropole hat Duisburg im Lauf der letzten 15 Jahre vollzogen. Im verkehrsreichsten Bundesland gilt die Region inzwischen - neben Dortmund und Köln - als eines der drei Logistikzentren. Seither steht immer wieder die Frage im Blickpunkt: Wie viele Arbeitsplätze bringt die Logistik?

Auf die Frage, wie viele Unternehmen es in Duisburg im Bereich Logistik gibt, kann man unterschiedliche Antworten erhalten. Die Niederrheinische Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Duisburg führt im Bereich "Verkehr" im Jahre 2002 insgesamt 1199 Betriebe. Die Zahlen des Arbeitsamtes (nach der Wirtschaftsstatistik WZ 93) ergeben in den Wirtschaftszweigen 60 - 64 insgesamt 659 Betriebe.

Die Logistikbranche ist also schwer zu fassen. Schon die Befragung verschiedener Experten, die uns aufgrund ihrer Tätigkeit einen versierten Blick auf die Branche gaben, machte deutlich, dass es kein einheitliches Bild von der "Logistik" gibt. Logistik wird als eine sehr heterogene Branche mit vielen verschiedenen Teilsegmenten beschrieben.

2.3 Blick in die Statistik - Wirtschaftsgruppen

Welche "eindeutigen" Zahlen stehen zur Verfügung? - Für die Untersuchung betrachteten wir die Zahlen der Betriebsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit im Erfassungszeitraum von 1998 bis 2002. Diese Daten wurden für alle 13 gegenwärtig laufenden PROSPECT-Projekte landesweit einheitlich bereit gestellt. Sie enthalten Angaben für Nordrhein-Westfalen insgesamt und für die jeweilige Arbeitsmarktreion. Dabei weisen sie die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus, die wiederum nach Wirtschaftsgruppen geordnet sind.

Für den Bereich "Logistik" betrachten wir insbesondere vier Wirtschaftsgruppen. Der Bereich Luftfahrt (62) wurde nicht berücksichtigt, er spielt in Duisburg keine Rolle. In den anderen Wirtschaftsgruppen stechen einige Bereiche zahlenmäßig hervor, andere sind für den Standort Duisburg irrelevant.

Auf der Suche nach den beschäftigungsintensiven Logistikbereichen betrachteten wir zunächst die Wirtschaftsgruppe (60) Landverkehr: Hier finden wir den genehmigungspflichtigen Straßengüterverkehr (über 3,5 Tonnen) und weitere wichtige Teilbereiche des Straßengüterverkehrs (z.B. Umzugsverkehr), aber auch Unternehmen und Beschäftigte im Bahnbereich (unterteilt nach Staatsbahn und Privatbahn). Die (ebenfalls beschäftigungsintensiven) Personenbeförderungsunternehmen, die hier auch vertreten sind, haben wir beiseite gelassen. Andere Wirtschaftsunterklassen (wie z.B. der Transport in Rohrfernleitungen) haben keine beschäftigungspolitische Relevanz für den Wirtschaftsstandort Duisburg.

Die Wirtschaftsgruppe (61) "Schifffahrt" umfasst (nach dieser Wirtschaftsklassenunterscheidung) die "Binnenschifffahrt, die See- und Küstenschifffahrt sowie die Fähr- und Hafenschifffahrt". Der größte Bereich (Binnenschifffahrt) wird unterschieden nach Reederei- und Partikulierbetrieben.

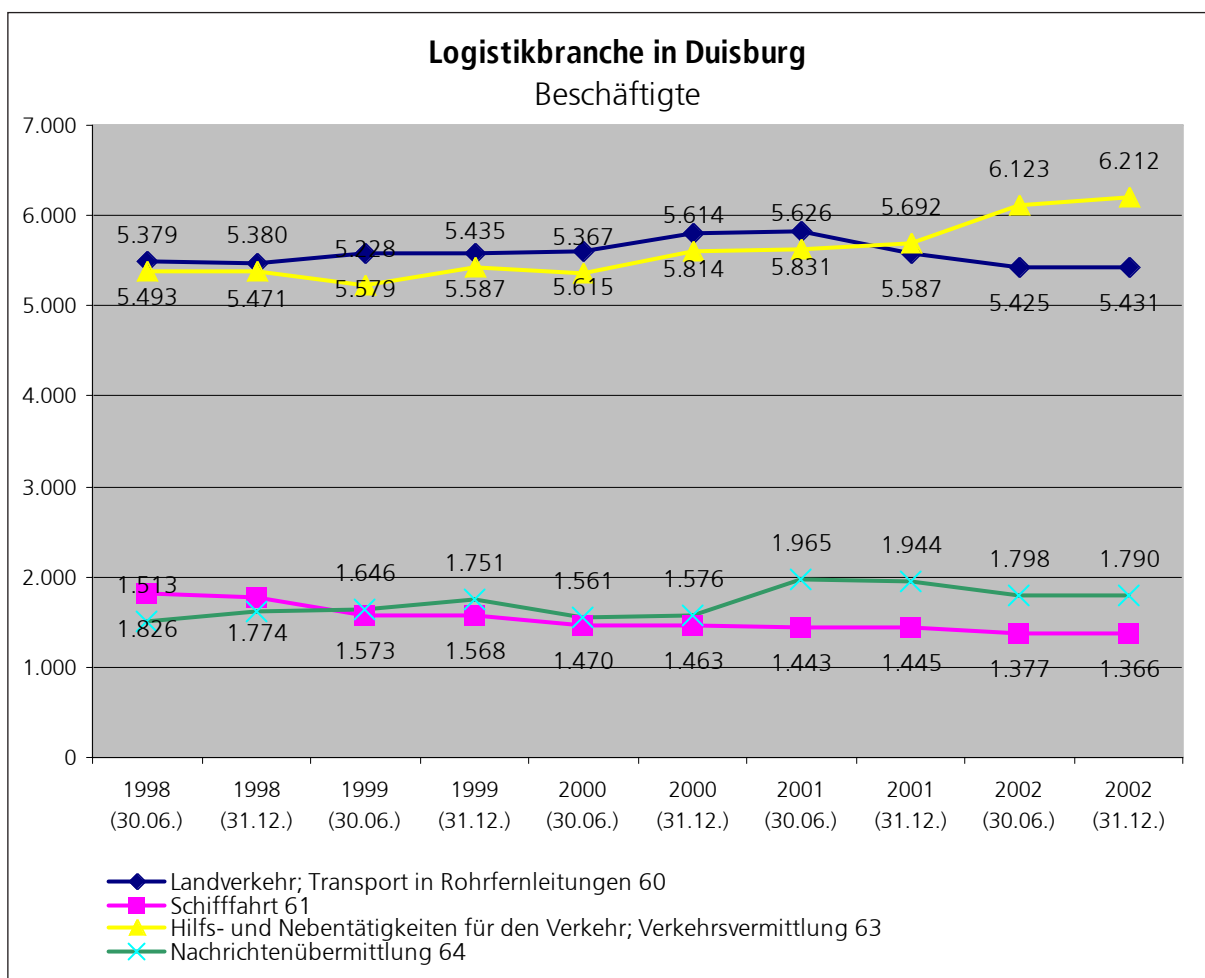
Die Wirtschaftsgruppe (63) mit dem langen Titel "Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr und Verkehrsvermittlung" weist eine besonders heterogene "Mischung" von Unternehmen auf. Hier finden sich z.B. die Speditionen wie auch die Schiffsmaklerbüros. Beide machen den überwiegenden Anteil an Arbeitsplätzen aus. Aber auch Lagereibetriebe sowie und "sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für die Binnenschifffahrt" sind mit der Anzahl ihrer Arbeitsplätze aufgeführt.

In der Wirtschaftsgruppe (64) "Nachrichtenübermittlung" schließlich betrachteten wir speziell die so genannten Zustelldienste. Die größten Wirtschaftsunterklassen sind hierbei Postbriefdienste, Postfrachtdienste sowie private Briefdienste und Kurierdienste.

Die absoluten Zahlen, die wir in den Tabelle sehen, geben die spezifische Beschäftigungsverteilung der Logistikbranche am Standort Duisburg wieder. Insgesamt kann man von moderaten und leicht ansteigenden Entwicklungen sprechen. Auch im Bezugsrahmen Nordrhein-Westfalen sehen wir keine "sprunghaften" Entwicklungen.

2.4 Beschäftigungsentwicklung in der Logistikbranche

Abb. 1: Beschäftigungsentwicklung in der Logistikbranche Duisburgs 1998-2002 anhand der Statistiken des Arbeitsamtes (mit eigenen Berechnungen)



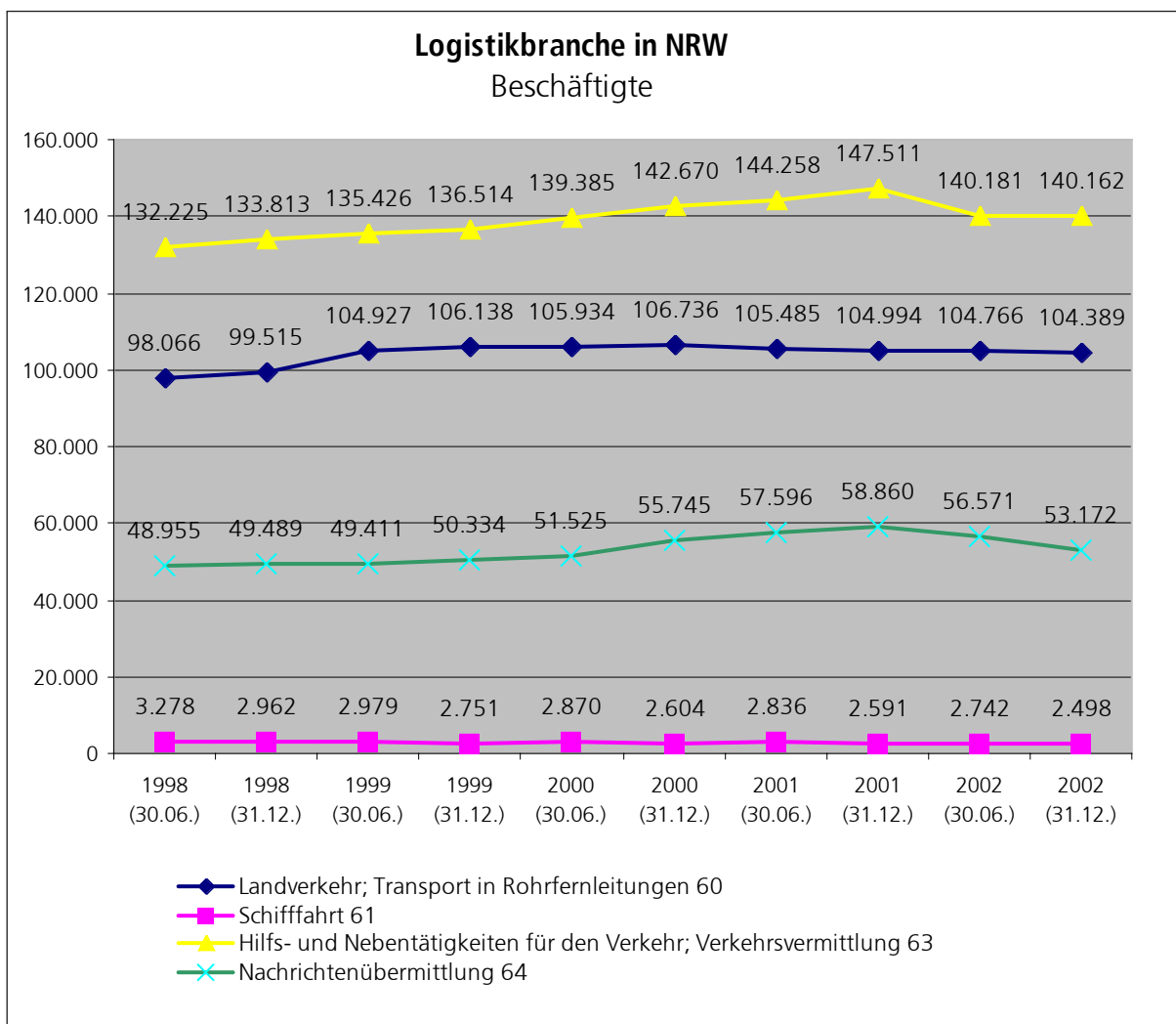
Der Bereich "Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr, Verkehrsvermittlung" weist für Duisburg die größten Zuwächse auf. Der Bereich "Nachrichtenübermittlung" hat in den letzten fünf Jahren auch leicht zugelegt. Der Bereich "Landverkehr" stagniert.

Die Rückgänge in der Schifffahrtsbranche sind unübersehbar. Allerdings kann man sagen: Das, was sich in Nord-rhein-Westfalen an Schifffahrt tut, spielt sich (größtenteils) in Duisburg ab.

Ergänzend sind die Zahlen für das Land Nordrhein-Westfalen zu betrachten. Hier zeigen sich die saisonalen Schwankungen ganz besonders deutlich: Sie bedingen im Landverkehr tendenziell höhere Beschäftigtenzahlen in der zweiten Jahreshälfte. In der Schifffahrt ist die Beschäftigtenzahl meistens in der ersten Jahreshälfte höher.

Die arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Logistikbranche für die Region ist unstrittig. Die Beschäftigtenstatistik belegt mit den aktuellsten Zahlen (zum 31.12.2002) 14.799 Arbeitsplätze in Duisburg.

Abb. 2: Beschäftigungsentwicklung in der Logistikbranche NRW 1998-2002 anhand der Statistiken des Arbeitsamtes (mit eigenen Berechnungen)



Weitere beschäftigungsintensive Bereiche sind im übrigen die Wirtschaftszweige "Metallerzeugung/-bearbeitung" mit 20.991 Beschäftigten zum o.g. Zeitpunkt, die "Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen" mit 12.081, der Bereich "Gesundheitswesen" mit 11.889 und der Einzelhandel mit 10.587.

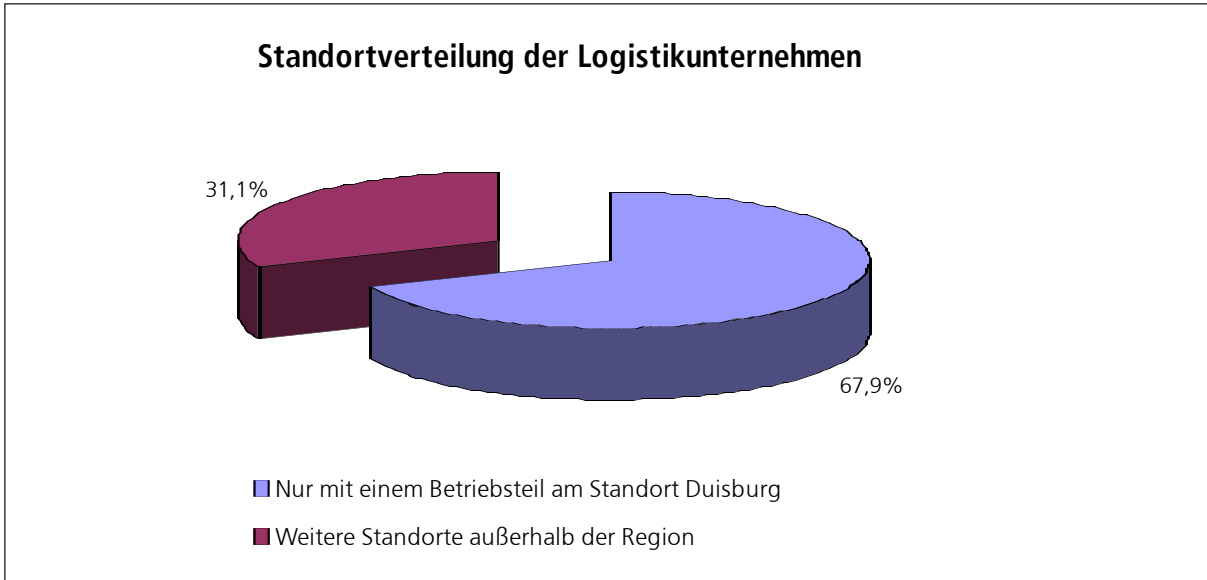
Die arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Logistikbranche wurde auch durch die von uns durchgeführten Port-Folio-Analysen belegt. Sie bestätigen - differenziert nach einzelnen Bereichen - den Beitrag der Logistikbranche zur Beschäftigungsentwicklung in der Region. Eine ähnliche Einschätzung lässt im übrigen auch die amtliche Gewerbegebietsstatistik zu. Sie unterstreicht die Verbreitung der Branche anhand der niedergelassenen Logistikunternehmen in den verschiedenen Gewerbegebieten der Stadt.

Die telefonischen Betriebsbefragungen, die zu Beginn des StARA-Projektes im April 2003 von einem externen Marktforschungsinstitut durchgeführt worden waren, boten wichtige Erkenntnisse. Sie bildeten den quantitativen Rahmen für die im späteren Verlauf hauptsächlich qualitativ angelegten Expertengespräche. In der Branche Logistik waren es 228 Unternehmen, zu denen in Form einer Telefonbefragung Kontakt aufgenommen wurde.

Internationale Geschäftsaktivitäten vom Standort Duisburg aus

In der Branche Logistik ist der überwiegende Teil der Unternehmen, 155 von 228, nur am Standort Duisburg vertreten. 71 von 228 haben weitere Standorte außerhalb der Region.

Abb. 3: Unternehmensstruktur/Standortverteilung der Logistikunternehmen am Standort Duisburg



Was die internationalen Geschäftsaktivitäten angeht, muss man feststellen, dass mehr als die Hälfte, d.h. weit über 50 % der Duisburger Unternehmen auch nur im Duisburger Raum arbeitet. Die Anzahl der Unternehmen mit internationalen Geschäftsaktivitäten macht deutlich weniger als die Hälfte aus. Bei Berücksichtigung möglicher Mehrfachnennungen liegt er sogar bei weniger als einem Drittel.

Tab. 1: Unternehmensstruktur/Reichweite der Geschäftsaktivitäten der Logistikunternehmen am Standort Duisburg (mit Mehrfachnennungen)

Reichweite der Geschäftsaktivitäten	Anzahl	Prozent
Aktiv tätig im Duisburger Raum, national und Ausland	42	18,4 %
Aktiv tätig im Duisburger Raum und Ausland	45	19,7 %
Aktiv tätig im Duisburger Raum und national	58	25,4 %
Aktiv tätig im Duisburger Raum und Umgebung	127	55,7 %

Von allen Logistikstandorten in NRW, in denen gegenwärtig eine PROSPECT-Studie durchgeführt wird, ist Duisburg die einzige Region, in der die ansässigen Unternehmen eine positive Beschäftigungsentwicklung nämlich in Höhe von + 0,8 % erwarten. Dies ergibt die "Vergleichende Auswertung der telefonischen Betriebsbefragungen im Rahmen von PROSPECT NRW - Verkehrswirtschaft/Logistik" von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) im September 2003. Unter den Vergleichsstandorten befanden sich Mönchengladbach/Neuss, Wesel, Remscheid-Solingen-Wuppertal und Soest.

Tab. 2: Beschäftigungserwartung 2004 einzelner Logistikstandorte im Vergleich

Beschäftigungserwartung in den nächsten 12 Monaten	Zuwachs
Duisburger Raum	+0,8 %
Soest	0,0 %
Mönchengladbach/Neuss	- 0,3 %
Remscheid-Solingen-Wuppertal	- 0,7 %
Wesel	- 1,6 %

3. Ergebnisse der Betriebsinterviews in der Logistikbranche

3.1 Branchensegmente in der Logistik

Innerhalb der Logistikbranche ergab sich die Unterscheidung nach Branchensegmenten letztlich aus der Zusammenstellung der befragten Unternehmen. In der Logistikbranche fanden insgesamt 68 Gespräche statt. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen kam aus dem Straßengüterverkehrsgewerbe. Weitere Bereiche waren Lagerei/Umschlag, Schifffahrt, Eisenbahn und Sonstige.

Straßengüterverkehr: Speditionen, Transporte, Lagerei- und Umschlag

Der Bereich Straßengüterverkehrsgewerbe wurde weit gefasst. Bei den befragten Unternehmen war festzustellen, dass einige Unternehmen lediglich Transporte ausführen. Das waren im Einzelnen Unternehmen, die aus den Bereichen Stückgut-, Flüssiggut-/Gefahrgut-, Möbeltransporte oder Kurier-Express-Paket-Dienste kamen. Diese "reinen" Transportunternehmen sind zu unterscheiden von den Speditionen.

Bei den Speditionen handelte es sich um solche Unternehmen, die neben dem Transport in unterschiedlichem Umfang logistische Zusatzleistungen wie z.B. Disposition, Lagerei und Umschlag ausführen. Dazu zählen auch die so genannten "Sofa-Spediteure", die selbst keine eigenen Transportmittel besitzen, sondern sich auf Disposition und Befrachtung (von z.B. LKW oder Schiffen) beschränken.

Andere Unternehmen wiederum konzentrieren sich unabhängig vom einzelnen Verkehrsträger ausschließlich auf Lagerei- und Umschlagsdienstleistungen. Diese bezogen sich auf verschiedenste Gütergruppen. Bei einigen dieser Unternehmen handelte es sich um Warenverteilzentren von Gebrauchsgütern im weitesten Sinne. Diese hätte man auch unter der Rubrik "Handelsunternehmen" einordnen können.

Schifffahrt - Nicht nur Binnenschifffahrt

Einen weiteren großen Bereich stellte am Hafenstandort Duisburg selbstverständlich die Schifffahrt dar. Hierbei stand die Binnenschifffahrt mit ihren typischen "Akteuren" wie Partikuliere, Befrachtungsunternehmen und Reedereien im Vordergrund. Daneben waren - in geringerem Ausmaß - aber auch Seeschifffahrt und Küstenmotorschifffahrt vertreten. Aus diesen Bereichen kamen einige Befrachtungsunternehmen. Des Weiteren waren auch binnenschifffahrtsbezogene Dienstleistungen (Hafenverwaltung, Schiffszubehör) in unserer Auswahl vertreten.

Eisenbahngüterverkehr

Schließlich gab es noch den Bereich Eisenbahngüterverkehre. Am Standort Duisburg gibt es einige ganz große Eisenbahnunternehmen. Sie stehen entsprechend für viele Arbeitsplätze. Diese Unternehmen sind aufgrund ihrer gewachsenen Struktur (starker Bezug zur Stahlindustrie, enge Anbindung in Hafenwirtschaft, zunehmende Internationalisierung) sehr unterschiedlich. Allen gemein ist der spezifische Personalbedarf dieses Verkehrsträgers.

Sonstige Unternehmen

Zu den sonstigen Unternehmen zählten (private) Personenverkehrsbetriebe sowie Unternehmen, deren Geschäftsfeld eine Mischung aus Transportdienstleistung und anteilig Produktion, Handel, Handwerk aufweist. Diese Unternehmen dienten dem Vergleich und führten zu der Schlussfolgerung, dass es sinnvoll ist, die Logistikbranche Duisburgs in Kernfunktionen einerseits und Randbereiche andererseits einzuteilen.

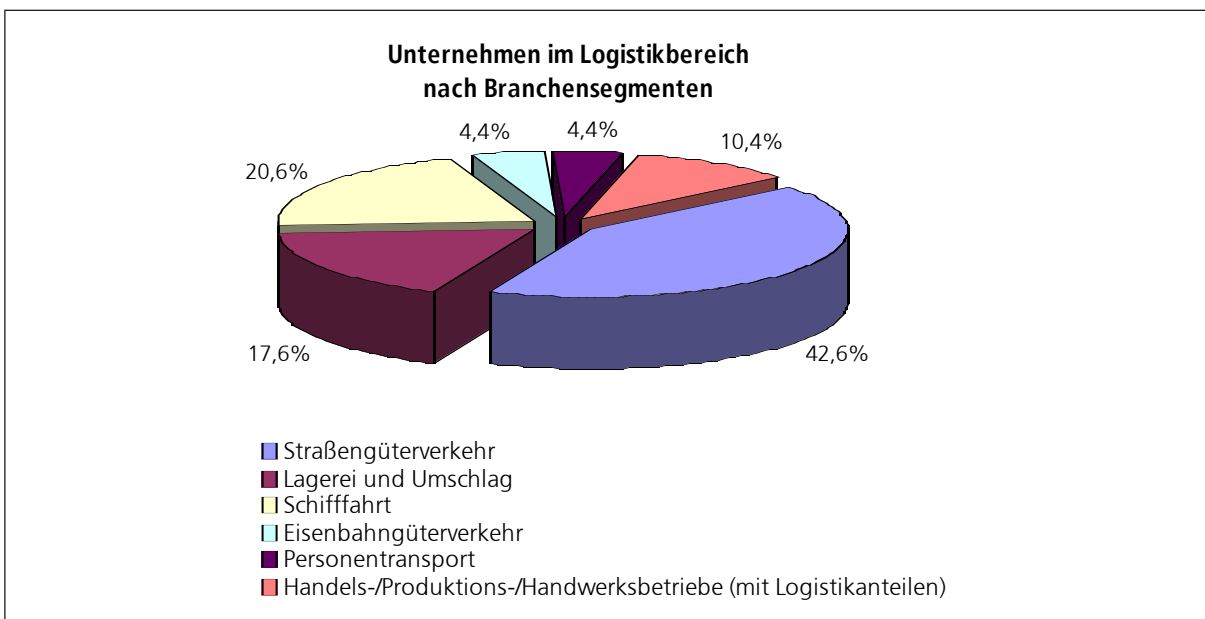
Tab. 3: Unternehmen im Logistikbereich nach Branchensegmenten (absolute Zahlen)

Branchensegmente in der Logistik insgesamt	Anzahl
Straßengüterverkehr	29
Lagerei und Umschlag	12
Schifffahrt	14
Eisenbahngüterverkehr	3
Personentransport	3
Handels-/Produktions-/Handwerksbetriebe (mit Logistikanteilen)	7
Insgesamt	68

Die untersuchten Branchensegmente im Überblick

Die Kernbereiche werden im Gütertransport und den angrenzenden Bereichen des Umschlags und der Lagerei gesehen. Dazu zählen wir einzelne Branchensegmente, die sich den Verkehrsträgern Straßengüterverkehr, Schifffahrt, Eisenbahn zuordnen lassen. Diese kann man - mit Ausnahme der Eisenbahngüterverkehre - weiter auffächern. Die 68 befragten Unternehmen verteilen sich prozentual auf folgende Branchensegmente:

Abb. 4: Unternehmen im Logistikbereich nach Branchensegmenten

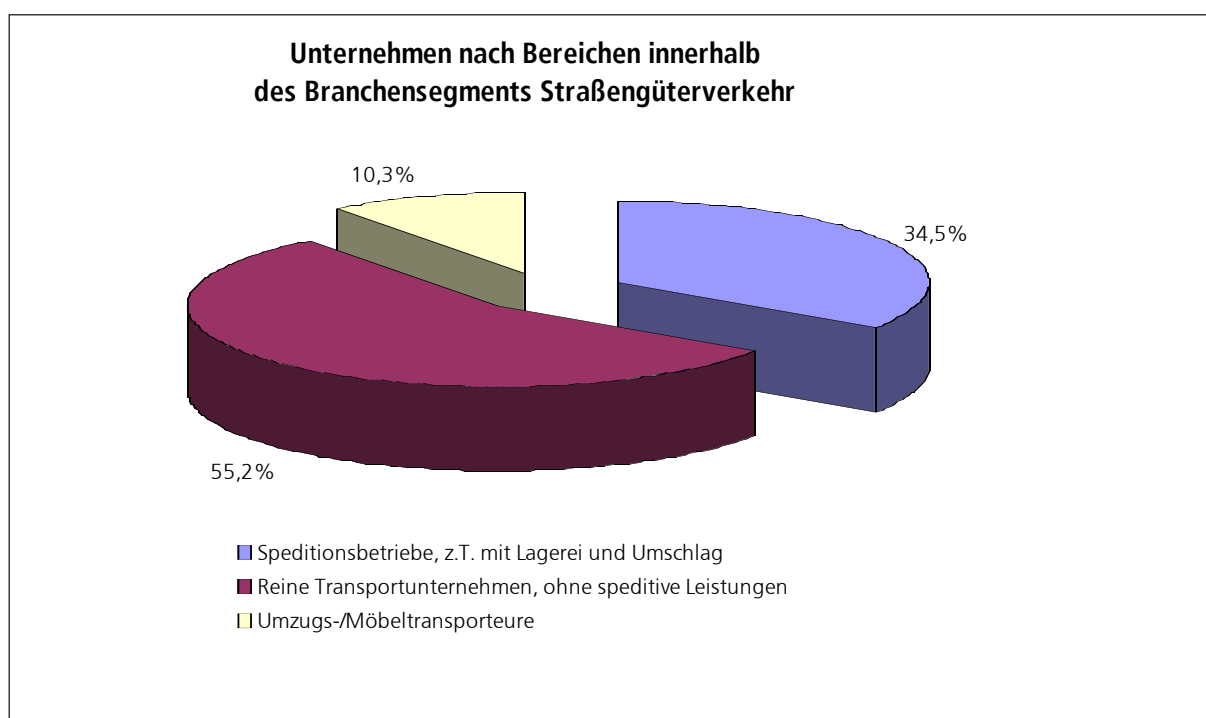


Innerhalb des Straßengüterverkehrs wiederum konnte man - wie bereits erwähnt - folgende Unterschiede feststellen. Sie deuten darauf hin, in welchen Teilbereichen (Branchensegmenten) sich die Geschäftsaktivitäten der Unternehmen schwerpunktmäßig bewegen. Es lassen sich folgende Kategorien bilden.

Tab. 4: Unternehmen nach Bereichen innerhalb des Straßengüterverkehrs

Bereiche innerhalb des Straßengüterverkehrsgewerbes	Anzahl
Speditionsbetriebe, z. T. mit Lagerei und Umschlag	10
Reine Transportunternehmen, ohne speditive Leistungen	16
Umzugs-/Möbeltransporteure	3
Insgesamt	29

Abb. 5: Unternehmen nach Bereichen innerhalb des Straßengüterverkehrs

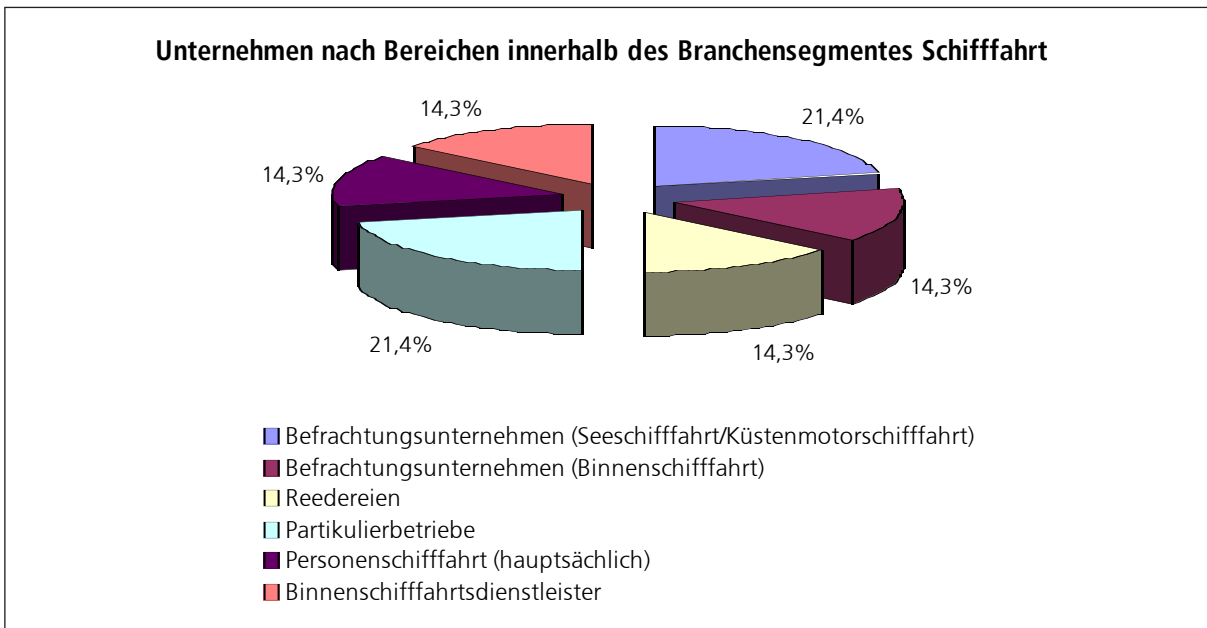


Eine ähnliche Aufteilung ließ sich auch für das Branchensegment "Schifffahrt" ablesen. Hier geht es vor allem um die zu unterscheidenden Bereiche Binnenschifffahrt und Küstenmotorschifffahrt bzw. Seeschifffahrt

Tab. 5: Unternehmen nach Bereichen innerhalb des Branchensegmentes Schifffahrt

Bereiche innerhalb des Branchensegmentes Schifffahrt	Anzahl	Prozent
Befrachtungsunternehmen (See- und Küstenmotorschifffahrt)	3	21,4 %
Befrachtungsunternehmen (Binnenschifffahrt)	2	14,3 %
Reedereien	2	14,3 %
Partikulierbetriebe	3	21,4 %
Personenschifffahrt (hauptsächlich)	2	14,3 %
Binnenschifffahrtsdienstleister	2	14,3 %
Insgesamt	14	100 %

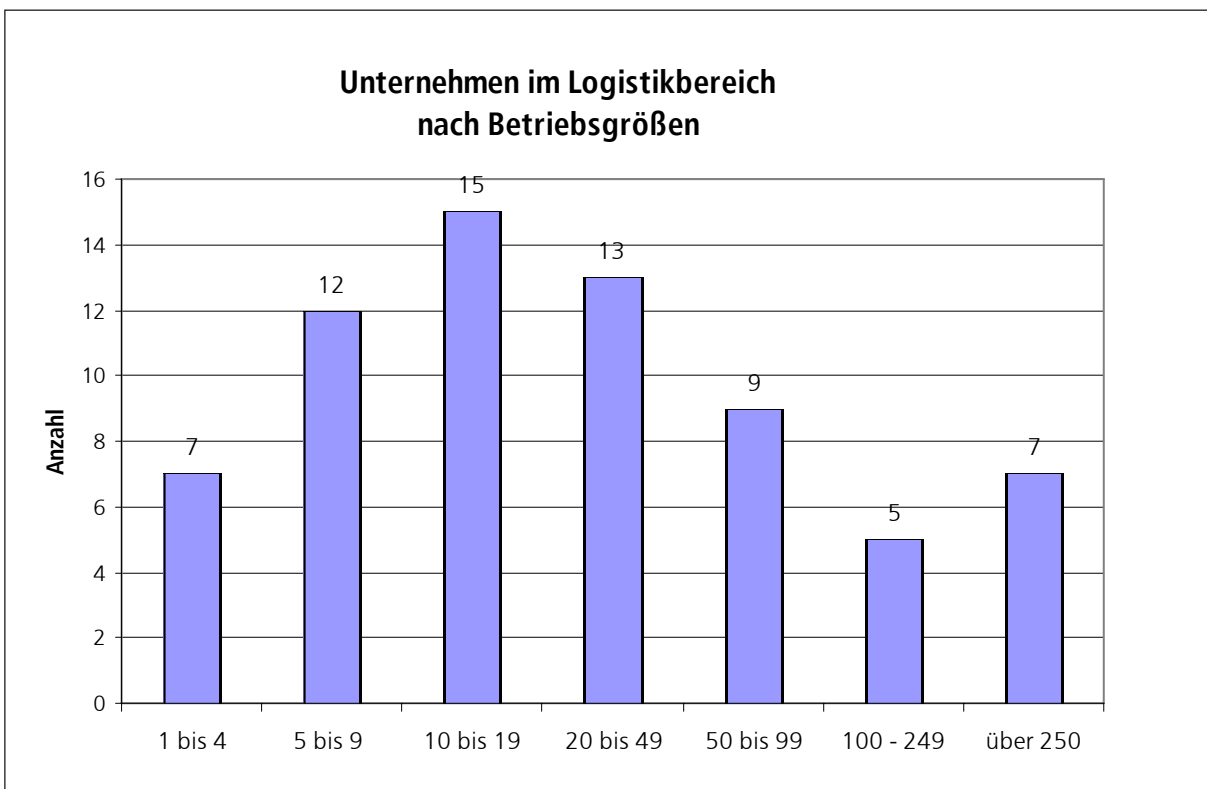
Abb. 6: Unternehmen nach Bereichen innerhalb des Branchensegmentes Schifffahrt



Zu den Betriebsgrößen

Alle Betriebsgrößen sind gleichermaßen vertreten. Als Maßstab wurde die Mitarbeiteranzahl herangezogen. Dabei legten wir die neue EU-Definition für kleine und mittlere Unternehmen zugrunde. Allerdings "verfeinerten" wir sie derart, dass wir die kleineren Betriebsgrößenklassen folgendermaßen festlegten:

Abb. 7: Unternehmen im Logistikbereich nach Betriebsgrößen



Der Grund für die detailliertere Aufgliederung besteht zum einen darin, dass der Bereich der "Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU)" differenzierter betrachtet werden kann. Gerade im Transportgewerbe ist tendenziell eine Zuordnung von spezifischen Funktionen (z.B. Transporteur, Spediteur) zu bestimmten Betriebsgrößen gegeben. Bei den "Kleinunternehmen", von 20 bis 49 Beschäftigten (teils auch darunter), haben wir die meisten Transportunternehmen. Bei den "kleinen KMU", von 50 bis 99 Beschäftigten, sind schwerpunktmäßig die Speditionen vertreten. Die Tabellen geben die Betriebsgrößenverhältnisse wieder.

Tab. 6: Unternehmen im Logistikbereich nach Betriebsgrößen

Betriebsgrößen	Prozent
von 1 bis 4 Beschäftigte	10,3 %
von 5 bis 9 Beschäftigte	17,6 %
von 10 bis 19 Beschäftigte	22,1 %
von 20 bis 49 Beschäftigte	19,1 %
von 50 bis 99 Beschäftigte	13,2 %
von 100 bis 249 Beschäftigte	7,4 %
über 250 Beschäftigte	10,3 %
Insgesamt	100 %

Vom Logistikkonzern bis zum "Selbstfahrer"

Schon die vorgeschaltete Telefonbefragung ergab eine ähnliche Verteilung von Beschäftigtenzahlen nach Betriebsgrößen. Etwa 27 % der Unternehmen bewegen sich in der Größenordnung von 20-100 Beschäftigte und etwa 17 % in der Größenordnung von über 100 Beschäftigte. Der Rest besteht mit einem Anteil von 60 % in einer Personalstärke von 1 bis maximal 19 Beschäftigte. Die Logistikbranche besteht auch in Duisburg zu einem Großteil aus Kleinunternehmen.

Im Straßengüterverkehr kann man zusammenfassend von einem pyramidenförmigen Aufbau der Branche sprechen. Dieser spiegelt sich jedenfalls auch in der Auswahl der befragten Unternehmen wider.

- Es gibt einige große **Logistiksystemdienstleister** mit konzernähnlichen Strukturen und europa- oder weltweit aufgespannten Logistiksystemen. Diese repräsentieren eine jeweils große Anzahl von Arbeitsplätzen.
- Dann gibt es eine gewisse Anzahl mittlerer und kleinerer **Speditionen** (und reiner Transportunternehmen) unterschiedlichster Größe und "Binnenstruktur". Sie reichen von 20 bis zu 100 Beschäftigten.
- Schließlich ist auf eine beträchtliche Anzahl von **Klein- und Kleinstunternehmen** hinzuweisen. Letztere meint Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl bis zu 20 einschließlich der "Selbstfahrer", d.h. der Kleinunternehmen, bei denen der Unternehmer größtenteils noch selber auf dem LKW sitzt bzw. bei denen der Betrieb aus einigen Fahrzeugen besteht.

Kleinbetriebliches Schifffahrtsgewerbe und große Eisenbahnbetriebe

Die Schifffahrtsbranche insgesamt besteht aus kleinen, bestenfalls mittleren Unternehmen. Insbesondere die Binnenschifffahrt ist sehr kleinbetrieblich strukturiert. Die Betriebe sind i.d.R. nicht größer als 20 Mitarbeiter. Die Partikulierschifffahrt besteht vielfach auch aus Klein- und Familienbetrieben. Die Reedereien haben in den letzten Jahren noch einmal erheblich abgebaut. Einige Duisburger Traditionsbetriebe sind verkauft oder stark "rationalisiert" worden.

Der Bereich Eisenbahngüterverkehr am Standort Duisburg zeichnet sich durch große Betriebe aus, in denen wiederum die einzelnen Bereiche der Disposition, des Betriebs sowie die Kundenbetreuung eigenständige Tätigkeitsbereiche darstellen.

3.2 Einschätzungen zu Markt- und Branchenentwicklung

Die Ausführungen zu Markt- und Branchenentwicklungen beruhen auf den Einschätzungen unserer Gesprächspartner. Nicht alle von ihnen äußerten sich gleichermaßen ausführlich, gleichwohl hat jeder eine Einschätzung des Marktes insgesamt und eine Vorstellung über die Zukunft des eigenen Unternehmens.

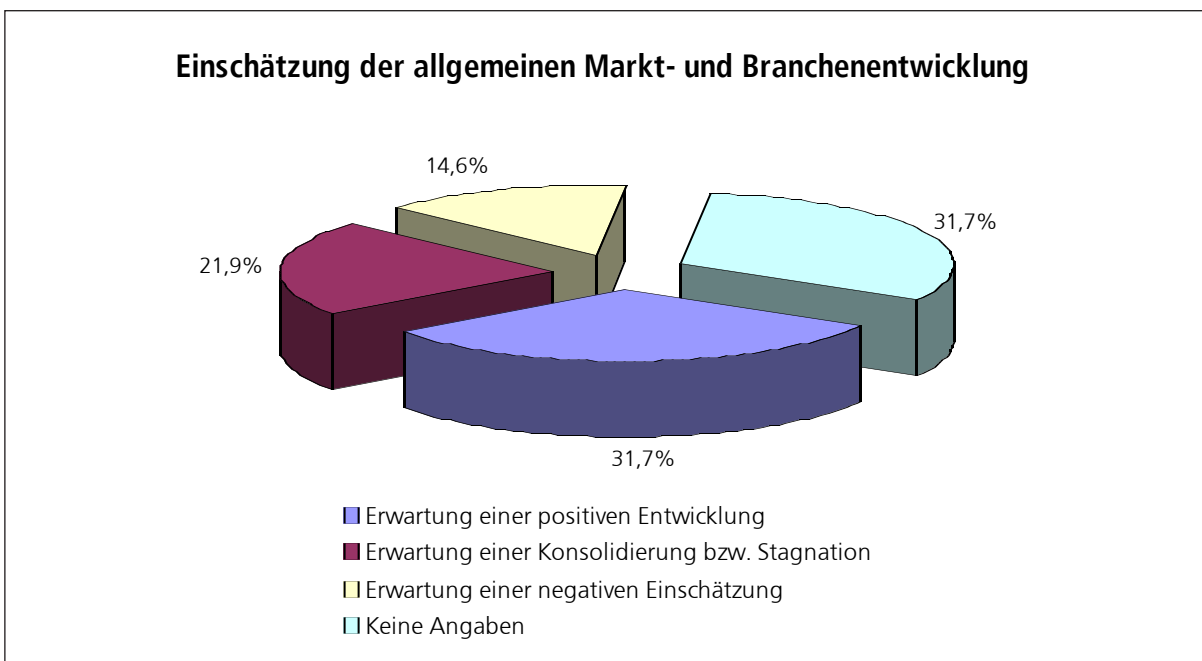
Auch hier ist - innerhalb der Logistikbranche - grundsätzlich nach den wichtigen Branchensegmenten Straßengüterverkehr, Binnenschifffahrt und Eisenbahngüterverkehr zu unterscheiden.

Markt- und Branchenentwicklung im Straßengüterverkehr

Die Einschätzungen zu Markt- und Branchenentwicklung beziehen sich zunächst auf das Straßengüterverkehrsgewerbe im erweiterten Sinne. Die Unterschiedlichkeit der Unternehmen wurde bereits weiter oben dargestellt.

Enthalten sind im Folgenden die Branchenuntersegmente aus dem Bereich Straßengüterverkehrs und aus dem Bereich Lagerei und Umschlag. Letzterer wurde hinzu genommen, weil in vielen Fällen eine enge Verknüpfung - oft auch innerhalb der einzelnen Unternehmen - mit den übrigen Bereichen gegeben war. Insofern hätte eine Unterteilung an dieser Stelle keine zusätzliche Information geboten.

Abb. 8: Einschätzung der allgemeinen Markt- und Branchenentwicklung



Das Fazit lautet: Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen erwartet eine negative Entwicklung des Marktes. Der überwiegende Teil, mehr als die Hälfte, der Unternehmen hält eine positive Entwicklung oder eine Konsolidierung auf dem aktuellen Niveau für möglich. Man kann insofern von einer verhalten zuversichtlichen Einschätzung für die Branche sprechen. Allerdings machte auch ein nicht unbeträchtlicher Anteil keine Angaben zum Thema. Bei den gegenwärtigen Rahmenbedingungen wollte man keine Prognose abgeben.

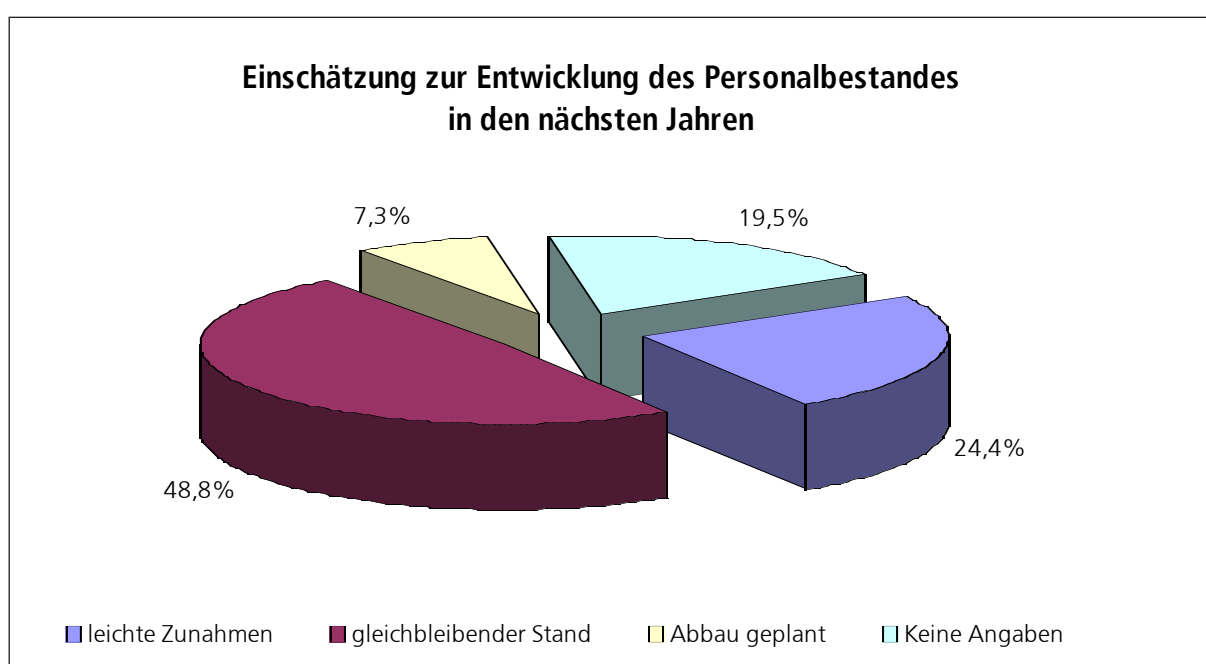
Die Einschätzung des Marktes insgesamt und die Einschätzung über die Zukunft des eigenen Unternehmens gingen in den Gesprächen nicht immer in die gleiche Richtung. Einige Gesprächspartner sahen zwar die Entwicklung des eigenen Unternehmens optimistisch, zugleich wurde aber die allgemeine Marktentwicklung pessimistisch geschildert. Bei anderen Unternehmen war es genau umgekehrt: Sie sahen die allgemeine Marktentwicklung durchaus zuversichtlich, beurteilten die Situation für sich als Unternehmen unter den gegebenen Marktbedingungen aber durchaus als sehr schwierig. Letztere Einschätzung trafen

wir eher bei Kleinunternehmen an. Die größeren Unternehmen demgegenüber neigten trotz angespannter Marktlage zur Zuversicht. Man kann dahinter unternehmerischen Optimismus oder aber auch eine Relativierung der vielfach beklagten schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vermuten.

Erwartete Personalentwicklung im Straßengüterverkehr

Die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes im eigenen Unternehmen steht in einem engen Zusammenhang mit der Erwartungshaltung bzgl. der allgemeinen Marktentwicklung. Ein Unternehmen, das kräftige Gewinne erwartet, wird perspektivisch Personal einstellen. Wenn Aufträge ausbleiben, wird zumeist Personal abgebaut. Alle Unternehmen wurden befragt, ob sie in den nächsten Jahren eine Zunahme, eine Konsolidierung oder eine Abnahme des Personalbestandes erwarten.

Abb. 9: Einschätzung zur Entwicklung des Personalbestandes in den nächsten Jahren



Das Fazit hierzu lautet: Angesichts der allgemeinen wirtschaftlichen Lage erwartet kaum ein Unternehmen Zuwächse im Personalbestand. Allerdings sprachen einige - wenngleich mit deutlicher Vorsicht in der Prognose - von leichten Zunahmen, die sie in den nächsten Jahren für ihr Unternehmen erwarten. Das Gros der Unternehmen erwartet allerdings einen gleichbleibenden und stabilen Personalbestand.

Bei einigen Unternehmen ist ein Personalabbau in absehbarer Zeit konkret geplant. Hierbei handelt es sich um einzelne größere Unternehmen, wo die Personalfreisetzungen für die nächsten Jahre jeweils mehr als Hundert Beschäftigte betreffen werden.

Demgegenüber ist bezogen auf Personalzuwächse festzustellen, dass es sich meistens um kleine und mittlere Unternehmen handelt. Es sind die Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten, die am ehesten von möglichen Neueinstellungen sprachen. In ähnlichem Umfang sind es auch die Unternehmen mit zwischen 20 bis 99 Beschäftigten, die von neuen Arbeitsplätzen sprechen.

Diese "kleinschrittigen" Personalzuwächse ließen sich in unterschiedlichen Unternehmensbereichen identifizieren. Bei Speditions- und Transportunternehmen gilt dies sowohl für den "Fahrerbereich" als auch für den Bereich der Disposition und für angrenzende kaufmännische Tätigkeitsbereiche. Im operativen Bereich von Lagerei und Umschlag wurde auch für den Bereich so genannter niedrigqualifizierter Arbeit von positiven personellen Entwicklungen ausgegangen.

Es gibt allerdings kein Branchensegment, das sich durch größere Zuwächse in einem bestimmten Tätigkeitsbereich hervorgetan hätte. Ebenso suchte keines der befragten Unternehmen, in welchem Bereich auch immer, gleich mehrere Mitarbeiter "auf einen Schlag".

Generell konnte man bezüglich der Einschätzung von Marktentwicklung und Entwicklung des Personalbestandes - im Bereich des Straßengüterverkehrs inklusive Lagerei und Umschlag - keinen Bereich ausmachen, der überdurchschnittliche Entwicklungen aufgewiesen hätte. Die geäußerten positiven Erwartungen seitens der Unternehmen wie die nachvollziehbaren Entwicklungen anhand der vorliegenden Beschäftigtenstatistiken sind, was quantitative Zuwächse angeht, als moderat zu bezeichnen. Die Tendenz in der Beschäftigungsentwicklung lässt sich vereinfacht so beschreiben: Die Großen bauen ab, die Kleinen legen zu.

Binnenschifffahrt - am Beispiel Duisburg

Duisburg ist eine Metropole der Binnenschifffahrt. Das dazu gehörende Gewerbe allerdings ist bundesweit verteilt. Insbesondere die Schifffahrtstreibenden i.e.S. - Partikuliere wie Reedereien - sind nicht notwendigerweise vor Ort ansässig, auch wenn ihre Geschäfte über die Duisburger Häfen laufen.

Tab. 7: Einschätzung der Markt- und Branchenentwicklung

Schifffahrt insgesamt	Anzahl	Prozent
Erwartung einer positiven Entwicklung	4	28,6 %
Erwartung einer Konsolidierung oder Stagnation	3	21,4 %
Erwartung einer negativen Entwicklung	5	35,7 %
Keine Angaben	2	14,3 %
Insgesamt	14	100 %

Die Ergebnisse hierzu sind deshalb nicht allein typisch für den Duisburger Arbeitsmarkt. Vielmehr ist von strukturellen Bedingungen zu sprechen, die bundesweit alle Binnenschifffahrtsunternehmen bzw. das Gewerbe gleichermaßen betreffen.

Der Gesamtbereich "Schifffahrt" ist sehr uneinheitlich: Die Binnenschifffahrt - als ein Teilbereich - ist durch stagnierende bzw. rückläufige Entwicklungen gekennzeichnet. Diese drücken sich in einem Rückgang der deutschen Binnenschifffahrtsunternehmen wie auch in einem Abbau der Beschäftigungsverhältnisse aus. Die düstere Marktentwicklung lässt sich insofern am Standort Duisburg beispielhaft illustrieren. Die Branche, die sich um die wasserbezogenen Transporte und Umschlagsleistungen gruppiert, schrumpft insgesamt. Dennoch gibt es auch optimistische Unternehmen im Schifffahrtsbereich, d.h. solche, denen es wirtschaftlich gut geht. Diese Unternehmen, die eine positive Entwicklung für die nächste Zukunft erwarten, kommen aus dem Befrachtungsbereich. Dabei scheinen insbesondere Seeschifffahrt und Short Sea Traffic gute Entwicklungsperspektiven zu haben.

Was die Einschätzung des Personalbestandes in den nächsten Jahren anbelangt, erübrigt sich für den Bereich Schifffahrt eine tabellarische Darstellung. Es handelt sich bei den oben erwähnten Unternehmen fast ausschließlich um kleinere Betriebe, die allesamt hoffen, ihr Personal zu halten.

Für die Binnenschifffahrt kann man den Begriff "Mindestbesetzung" fast auf die Branche insgesamt übertragen. Die Personaldecken sind sehr dünn. Eine Ausnahme bildeten zwei (von vierzehn) Unternehmen, die in Kürze personell geringfügig zulegen wollen. Dabei handelt es sich um ein Befrachtungsunternehmen (aus der Seeschifffahrt) und ein Schifffahrtsunternehmen, das infolge von Outsourcing stärker ins Geschäft gekommen ist.

Der große Beschäftigungsbereich Eisenbahngüterverkehr

Der große Beschäftigungsbereich der Eisenbahngüterverkehre ist am Standort Duisburg durch einige wenige, aber sehr große Unternehmen geprägt. Die Einschätzungen zur zukünftigen Markt- und Branchenentwicklung klangen durchaus zuversichtlich bis optimistisch, allerdings gehen sie in einzelnen Bereichen auch mit Reorganisationen einher, die im schlechtesten Fall Personalabbau bedeuten, den man aufgrund der Unternehmensgrößen in diesem Bereich als massiv bezeichnen muss. Gemildert wird diese arbeitsmarktpolitisch gesehen schlechte Zukunftsperspektive dadurch, dass in bestimmten Bereichen Fachkräfte - z.B. Rangierlokführer, Wagenmeister - gesucht werden. Unter dem Strich kann man weiterhin positiv vermerken, dass die besagten Unternehmen auch langfristig auf den Standort Duisburg setzen und damit einen wichtigen Beitrag zur Belebung des regionalen Arbeitsmarkts leisten.

Die sonstigen Unternehmen

Die "sonstigen" Unternehmen kommen den Einschätzungen zum Straßengüterverkehr sehr nahe. Jedenfalls ließen sich gegenüber diesem Branchensegment keine großen Unterschiede erkennen. Auch eine differenzierte Betrachtung nach einzelnen Bereichen (Kurier-, Express- und Paketdienste, Stückgut, Flüssiggut o.ä.) ergab, was die Einschätzungen zur allgemeinen Marktentwicklung angeht - auf der Basis unserer Gespräche - keine gravierenden Unterschiede.

Ein Fazit der Untersuchung ist darin zu sehen, dass unter denjenigen Unternehmen, die durchaus eine positive Unternehmensentwicklung erwarten, ein großer Teil entweder gar keinen Personalzuwachs plant oder nur in einem ganz geringen Ausmaß

Gründe für die Misere

Als Gründe für eine zurückhaltende oder pessimistische Erwartungshaltung in Sachen zukünftige Marktentwicklung wurden allgemeine Bedingungen genannt, die auch für andere Branchen zutreffen könnten. Es sind die kleiner werdenden Gewinnspannen, der Preisverfall durch ruinös agierende - d.h. unter Selbstkostenpreis arbeitende - Konkurrenten, die spürbar geringere Nachfrage und der generell härter werdende Wettbewerb. Der letztgenannte Grund erfolgte mit dem Hinweis auf die Kandidaten der neuen EU-Beitrittsländer in Osteuropa. Hier erwartet man Konkurrenz durch billigere Arbeitskräfte und Unternehmen, die dort ihren Firmensitz haben bzw. zukünftig haben werden.

In den meisten Gesprächen wurden aber auch die aktuellen Probleme der Branche mit den jeweiligen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung des eigenen Unternehmens (oder der Branche insgesamt) erwähnt, beispielsweise die geplante Einführung der Lkw-Maut im Straßengüterverkehrsgewerbe oder das außergewöhnliche Niedrigwasser für die Binnenschifffahrt im Sommer 2003.

Generell war festzustellen, dass bei den Unternehmen aus dem Straßengüterverkehrsgewerbe die Betriebsgröße eine große Rolle spielt, denn große Unternehmen arbeiten oftmals mit einer Vielzahl von kleinen Unterauftragnehmern (Subunternehmen). Daher kann auch "ungleich verteilte Marktmacht" der Grund dafür sein, dass gerade kleinere Unternehmen in einem Branchensegment eine schlechte betriebswirtschaftliche Entwicklung haben, während die Großen als Auftraggeber durchaus von rentablen Entwicklungen ausgehen. Es ist allerdings festzustellen, dass Klein- und Kleinunternehmen, wie z.B. der "Selbstfahrer" als Betrieb mit wenigen Fahrzeugen, durchaus eine gewisse Marktstabilität haben.

Suche nach Erfolgsfaktoren

Es gab auch eine optimistische Sicht der Dinge. Sie war bei ganz unterschiedlichen Unternehmen anzutreffen. Aufgrund der Anzahl von Gesprächen ließ sie sich allerdings am ehesten im Straßengüterverkehrsgewerbe ausmachen. Bei der Suche nach möglichen Erfolgsfaktoren ergab sich kleine Unternehmenstypologie. Außerdem ließ sich die Bedeutung von "Clustern" bestätigen.

Nischenanbieter: Es gibt die Unternehmen, die ihre spezielle Nische gefunden haben. Hierbei handelt es sich um Anbieter von Dienstleistungen, die in einem abgegrenzten und überschaubaren Marktsegment agieren. Sie kennen Konkurrenz sowie Nachfrage sehr gut und halten ihren Umsatz auf solidem Niveau.

Alteingesessene: Dann gibt es die alteingesessenen Duisburger Logistikunternehmen, die den regionalen Markt seit vielen Jahren kennen. Sie haben eine vielschichtige Kundenstruktur und langjährige Stammkunden. Generell sind es kleinere Unternehmen.

Große: Schließlich gibt es die Duisburger Unternehmen, die Teil eines überregionalen Großunternehmens sind. Hierunter finden sich zumeist die Systemdienstleister. Sie sind vom regionalen Markt nur bedingt abhängig. Ihre Zuversicht schöpfen sie z.T. aus den Reserven, die sie "in der Hinterhand" haben.

Hinzugezogene: Nicht zu vergessen sind die hinzugezogenen Unternehmen, die den Standort Duisburg aufgrund günstiger Ansiedlungskonditionen gewählt haben. Sie profitieren entweder vom Startkapital oder von subventionierten Förderprogrammen. Im kleineren Maßstab kann man auch Jungunternehmer oder Existenzgründer hinzuzählen.

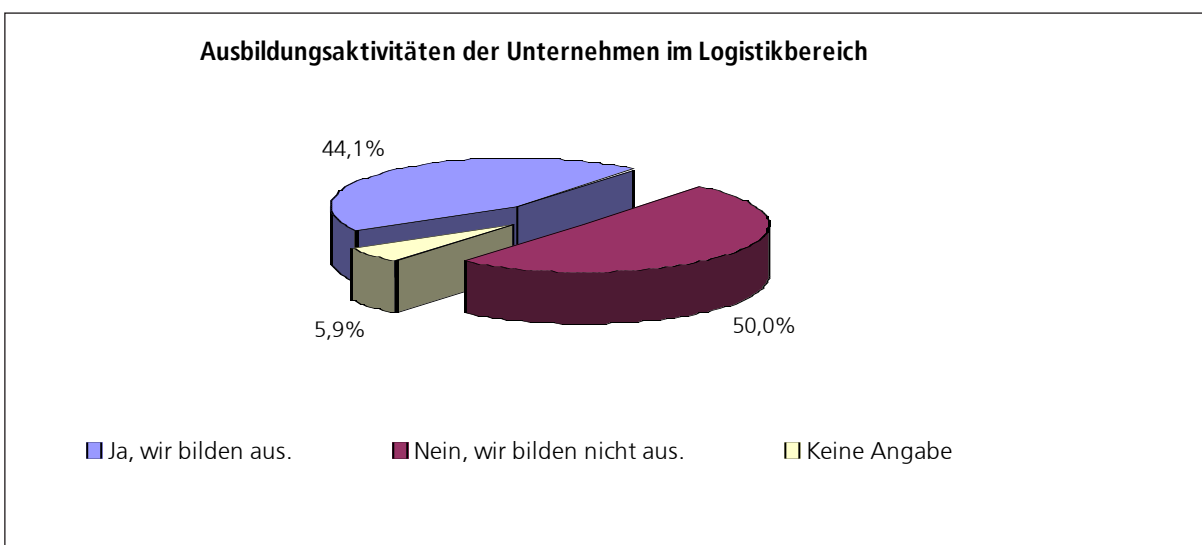
Unternehmens-Cluster: Gerade Unternehmen mittlerer Größe haben neben ihren Kunden und Auftraggebern zumeist "Partnerunternehmen", mit denen sie eng zusammenarbeiten. Beispielsweise hat ein großer Lagerlogistiker (mit dem Kerngeschäft in der Lagerhaltung, Kommissionierung und Konfektionierung) sowohl einen Be- und Entladebetrieb (für die manuelle Containerentleerung), als auch eine Zeitarbeitsfirma (für Auftragsspitzen), eine Bildungseinrichtung (für die Schulung der Mitarbeiter) sowie mehrere Subunternehmer (für die Transportleistung). Dieses branchenspezifische Unternehmens-Cluster ermöglicht komplexe Logistikdienstleistungen und weist eine hohe Marktstabilität auf.

3.3 Ausbildung, Praktika, offene Stellen

Ausbildungsaktivitäten

Von den 68 befragten Unternehmen aus dem Logistikbereich gab genau die Hälfte an, nicht auszubilden. 30 Gesprächspartner sagten, ihr Unternehmen würde regelmäßig ausbilden. 4 machten keine Angaben. Außerdem stellten wir fest, dass von den ausbildenden Unternehmen zum Befragungszeitpunkt nur sehr wenige eine offene Lehrstelle hatten.

Abb. 10: Ausbildungsaktivitäten der Unternehmen im Logistikbereich



Insgesamt sind Ausbildungsaktivitäten der Unternehmen in der Duisburger Logistikbranche als "ausbaufähig" zu bezeichnen. Man stellt sich jedenfalls die Frage, warum über die Hälfte der Unternehmen nicht ausbildet.

Es sind vor allem die Kleinunternehmen, die sich mit der Schaffung von Ausbildungsplätzen schwer tun. Zumeist wird der Kostenfaktor als hindernder Grund genannt. Die Löhne seien zu hoch, und die Lehrlinge aufgrund des Blockunterrichts zu wenig für die Arbeit im Betrieb verfügbar. Vor allem die erstmalige Einrichtung eines Ausbildungsplatzes erfordert vom Unternehmen nicht unerhebliche Investitionen (z.B. Räumlichkeiten) und in der Anfangsphase zeitliche Ressourcen (bei Einarbeitung und Betreuung).

Die Hemmnisse sind aber auch grundsätzlich in den fehlenden strukturellen Voraussetzungen seitens der Unternehmen zu sehen. Hier ist das Fehlen der Ausbilder-Eignung zu nennen sowie die fehlende Bereitschaft, die Prüfung zu absolvieren. Ein weiteres Defizit ist die fehlende Detailkenntnis über Ausbildungsmöglichkeiten, Berufsbilder, Rahmenlehrpläne und sonstige erforderliche Voraussetzungen. Diese durchaus "behebbar" Probleme lassen resümierend die Einschätzung zu, dass viele Unternehmen ausbilden könnten, wenn sie unterstützende Impulse erhalten würden.

Die Unternehmen berichteten außerdem von Schwierigkeiten, "geeignete" Auszubildende zu finden. Es wurde relativ häufig bemängelt, dass das Niveau der Bewerber schlechter sei als in der Vergangenheit. Ob dies eine pauschale Kritik ist oder ob sich wirklich im Laufe der letzten Jahre das Qualifikationsniveau der Auszubildenden verschlechtert hat, ließ sich nicht systematisch prüfen. Ein aktueller Umstand ist natürlich, dass die Unternehmen angesichts der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage "wählerischer" sein können. Die Schwierigkeiten, gute Bewerber zu finden, äußerten einige Unternehmen nicht nur im Hinblick auf Auszubildende, sondern generell auf Mitarbeiter.

Bezüglich der Anzahl von Ausbildungsplätzen kann man feststellen, dass lediglich die großen Unternehmen (mit über 100 Beschäftigten) zweistellige Ausbildungszahlen aufweisen. Die kleineren Unternehmen bieten nur wenige Lehrstellen, allerdings fallen ihre Ausbildungsquoten oft höher aus als bei den Großen.

Das Fazit zu den Ausbildungsplätzen ähnelt dem zur Beschäftigung insgesamt. In Anbetracht der allgemeinen wirtschaftlichen Lage bildet nur ein Teil der Unternehmen aus. Außerdem ist eine Erhöhung der Ausbildungsquoten nicht zu erwarten. Das Wissen darüber, dass man aus einem Ausbildungsverhältnis auch Vorteile ziehen kann und man eine gesellschaftliche Verantwortung trage, überwindet nicht Skepsis und Zurückhaltung angesichts unsicherer wirtschaftlicher Entwicklung.

In welchen Berufen bilden Duisburger Logistikunternehmen aus?

In der Logistikbranche kann man (sich) auf verschiedensten Wegen qualifizieren. Aus- und Weiterbildung findet auf unterschiedlichsten Ebenen statt. Zu diesen Möglichkeiten zählen Ausbildungsberufe, Weiterbildungsabschlüsse mit "IHK-Zeugnis" und Bildungsmaßnahmen. Als Beispiele lassen sich nennen:

Ausbildungsberufe: Speditionskauffrau/-mann (IHK), Fachkraft für Lagerwirtschaft, Berufskraftfahrer Güterverkehr (IHK), Handelsfachpacker (IHK);

Weiterbildungsabschlüsse mit "IHK-Zeugnis": Industriemeister Lagerwirtschaft, Industriemeister Transportwesen und Logistik;

Bildungsmaßnahmen: Fachkraft für Logistik, Fachkraft Lager/Transport, Fuhrparkleiter, Gabelstaplerfahrer, Kranführer, Lagerverwalter, Hafendarbeiter, Lagerarbeiter.

Einige Ausbildungen (wie z.B. der Handelsfachpacker) haben bei den Unternehmen und Arbeitnehmern keine allzu große Resonanz gefunden. Andere (wie z.B. der Berufskraftfahrer) werden von den Interessenten häufig abgebrochen. Wieder andere sind noch in der Diskussion (z.B. die Ausbildung zum/zur Kaufmann/-frau für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen, kurz "KEP-Kaufmann/-frau"). Einzelne lassen sich bereits seit langer Zeit nicht realisieren (Hafenfacharbeiter).

Die folgende Übersicht gibt Aufschluss über die Ausbildungsberufe bzw. aktuell praktizierte Ausbildungsverhältnisse der befragten Duisburger Unternehmen. Nicht aufgeführt sind (ebenfalls verbreitete) innerbetriebliche Qualifizierungen auf Fachhochschulniveau wie z.B. Diplom-Betriebswirt / Spedition und Logistik.

Tab. 8: Genannte Ausbildungsberufe der Unternehmen im Logistikbereich

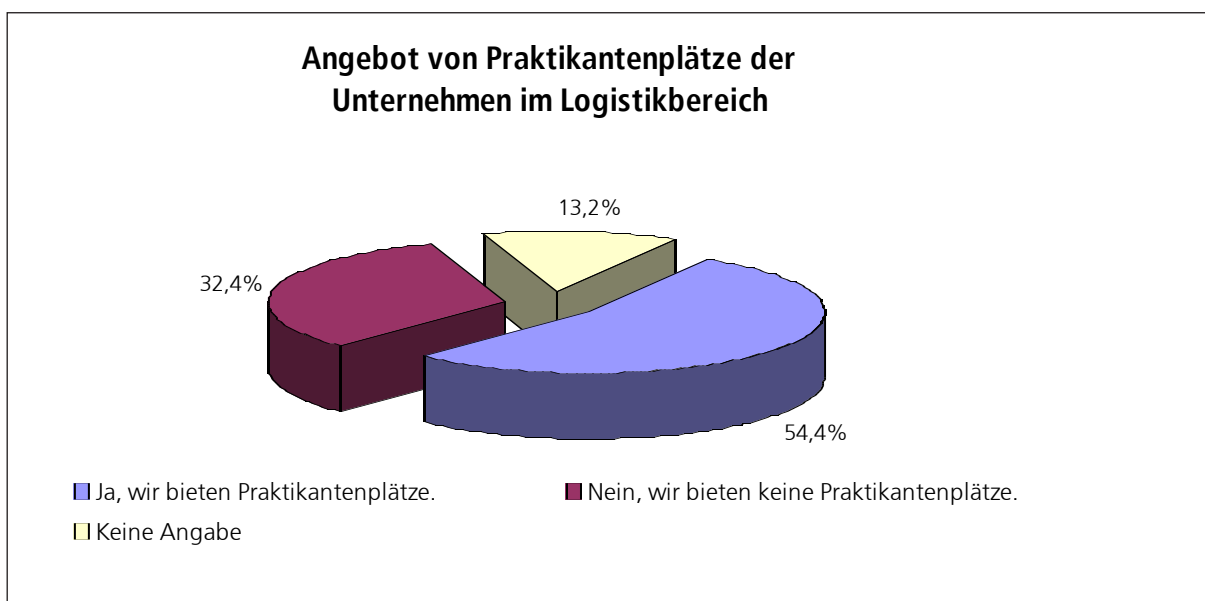
Branchensegment	Genannte Ausbildungsberufe
Straßengüterverkehr	Speditionskaufmann/-frau Bürokaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation
Lagerei und Umschlag	Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau Speditionskaufmann/-frau Fachkraft für Bürokommunikation Fachinformatiker/-in, IT-Systemelektroniker/in, Systeminformatiker/-in Industriekaufmann/-frau Fachkraft für Lagerwirtschaft, Handelsfachpacker/-in
Schifffahrt	Schifffahrtskaufmann/-frau, Speditionskaufmann/-frau IT-Kaufmann/-frau Binnenschiffer/-in
Eisenbahngüterverkehr	Eisenbahner/-in im Betriebsdienst Kaufmann/-frau im Eisenbahn- und Straßenverkehr Bürokaufmann/-frau Rangierlokführer/-in, Wagenmeister/-in Mechatroniker/-in Handwerksberufe: Elektriker/-in, Schlosser/-in
Sonstige Unternehmen	Bürokaufmann/-frau Anlagenmechaniker/-in Industriemechaniker/-in Papiermacher/-in Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau Handwerksberufe: Elektriker/-in, Schlosser/-in

Praktikantenplätze

Grundsätzlich war bei den Praktika festzustellen, dass verhältnismäßig viele Unternehmen Praktika anbieten bzw. Praktikanten einstellen. Von den 68 befragten Unternehmen gaben nur 22 an, keine Praktikantenplätze zu haben. 37 hingegen bestätigten, dass sie regelmäßig Praktikanten bei sich aufnehmen. 9 machten zu dem Thema keine Angaben.

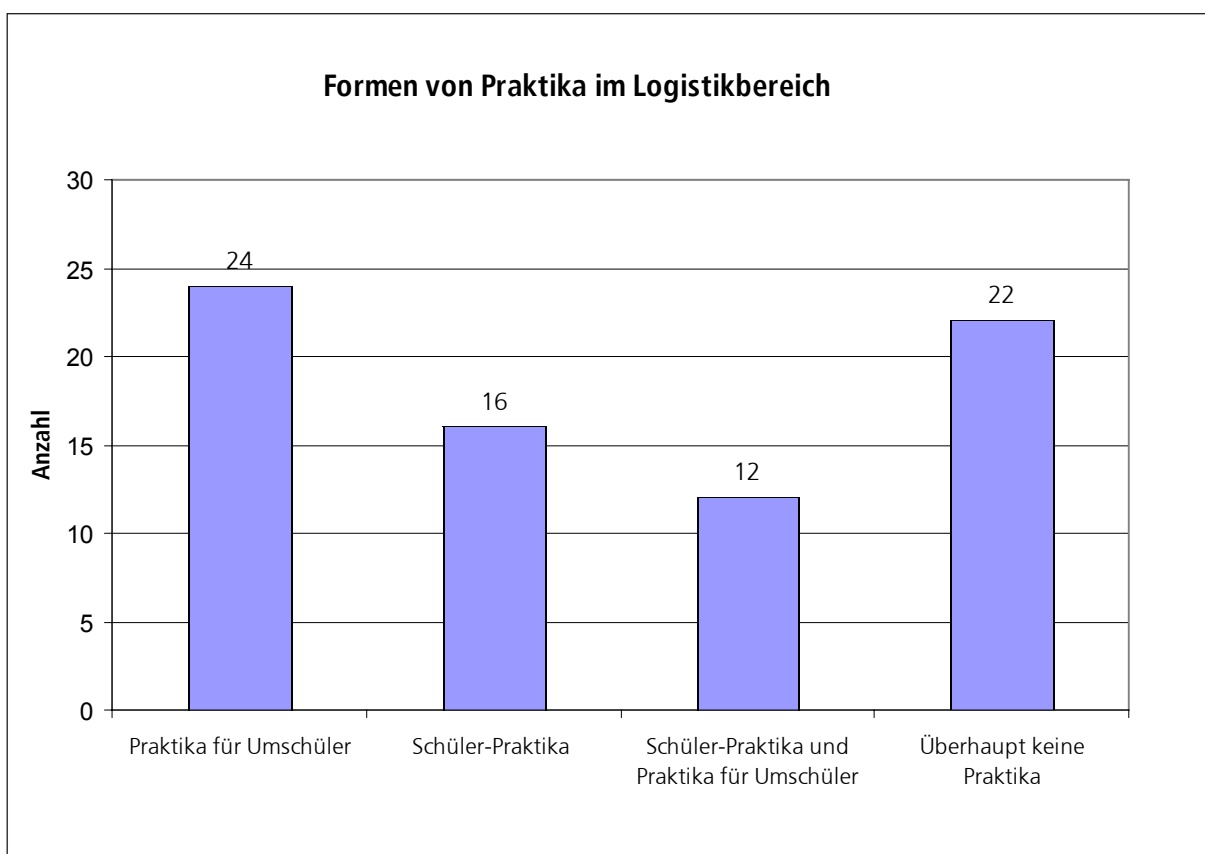
Die Praktika unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Form: Einerseits gibt es "Praktika für Umschüler", die im Rahmen ihrer Weiterbildung/Fortbildung einen "Wiedereinstieg in den 1. Arbeitsmarkt" und Praxiserfahrungen in einem typischen Arbeitsfeld suchen. Andererseits sind "Schüler-Praktika" verbreitet, die zu meist der Berufsfindung bzw. ersten Orientierung der Arbeitskräfte von morgen dienen. Letztere spielen beschäftigungspolitisch eine eher untergeordnete Rolle.

Abb. 11: Angebot von Praktikantenplätze der Unternehmen im Logistikbereich



Unternehmen schätzen den Nutzen von Praktika für sich selbst sehr unterschiedlich ein. Die Einsetzbarkeit von Praktikanten im täglichen Arbeitsablauf ist das wesentliche Kriterium. Generell bescheren die "Umschüler-Praktikanten" den Unternehmen einen deutlichen Nutzen, weil durchaus eine breite Einsetzbarkeit aufgrund von Berufs- und Lebenserfahrung gegeben ist.

Abb. 12: Formen von Praktika im Logistikbereich (mit Mehrfachnennungen)



Es war außerdem festzustellen, dass der Aufwand zur Betreuung eines Praktikanten während des Praktikums sowie seine Einarbeitung einige Unternehmen davon abhält, überhaupt Praktikanten einzusetzen.

Einige Unternehmen betonten die Vorteile von Praktika - sowohl für sie als auch für die Praktikanten: Das Praktikum gilt als Probezeit für potenzielle Mitarbeiter, als kostengünstige personelle Unterstützung und als Chance des gegenseitigen Kennenlernens. Aus der Sicht von Praktikanten ist es eine Möglichkeit der Orientierung, eine Chance zum Berufseinstieg bzw. Wiedereinstieg. Insbesondere für die oftmals schwierige Integration in den 1. Arbeitsmarkt erscheint daher das Praktikum ein nützliches Instrument zu sein. Unternehmen können ihre Kandidaten auf den Prüfstand stellen und Bewerber können ihr zukünftiges Arbeitsfeld erkunden, ohne dass gesetzliche Regelungen allzu sehr einengend wirken.

Offene Stellen

Bei den befragten Unternehmen im Logistikbereich sind kaum positive Äußerungen im Hinblick auf offene Stellen zu verzeichnen gewesen. Insgesamt gab im Logistikbereich keines der Unternehmen an, aktuell einen neuen Mitarbeiter zu suchen.

Da unsere Untersuchung diesen Bedarf punktuell und nicht über einen längeren Zeitraum aufnahm, ist das natürlich in gewisser Weise auch ein "methodisches" Problem. Eine offene Stelle ist schließlich nur kurzzeitig gegeben. Wichtige Positionen im Betrieb werden schnell wieder besetzt.

Man muss allerdings vor allem zur Kenntnis nehmen, dass es kaum offene Stellen gibt. Die Unternehmen stellen gegenwärtig nicht ein, sondern "warten auf bessere Zeiten", wie es ein Geschäftsführer ausdrückte. Hinzu kommen branchenspezifische Entwicklungen. Im Straßengüterverkehr erwartet man in diesem Jahr eine "Marktbereinigung", der viele Unternehmen zum Opfer fallen. Die Binnenschifffahrt steckt bereits seit langem in einer Strukturkrise. In den übrigen Bereichen bedingen Rationalisierungen und Reorganisationen massive Einstellungsblockaden.

Unter Berücksichtigung dieser insgesamt ungünstigen Rahmenbedingungen für Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum bleiben dennoch einige Entwicklungen, die man als Lichtblicke bezeichnen kann. Es ist jedenfalls hoch zu bewerten, dass einige Unternehmen trotzdem eine mehr oder weniger große Wahrscheinlichkeit zum Ausdruck brachten, im Laufe der nächsten sechs Monate jemand einzustellen. Insofern kann man von einem perspektivischen Beschäftigungspotenzial oder von einem latenten Personalbedarf sprechen.

Zudem scheint es eine gezielte Nachfrage nach Mitarbeitern zu geben, die auf dem Markt schwer zu finden sind, beispielsweise mehrsprachige Mitarbeiter für internationale Logistikgeschäfte. Jedenfalls wurde in einigen Gesprächen geäußert, dass man einen Mitarbeiter, der in einen bestimmten Aufgabenbereich "perfekt hinein passe", auch einstellen würde. Insofern kann man Arbeitssuchende dazu ermutigen, ihrerseits Personalbedarf "zu erzeugen", indem sie sich offensiv bei Logistikunternehmen bewerben.

Für die aktuelle Arbeitsmarktlage wurden - in Bezug auf offene Stellen - vor allem zweierlei Gründe angeführt, nämlich zum einen die insgesamt schlechte wirtschaftliche Lage, die alle Unternehmen unabhängig von der Branche betrifft, und zum anderen die eigene Personalpolitik der Unternehmen, die in wirtschaftlich angespannten Konjunktoren vorübergehend lieber mit einer dünnen Personaldecke arbeitet, als zusätzliche Kosten durch weitere Mitarbeiter zu verursachen. In diesem Zusammenhang wurde von den Personalverantwortlichen - wie auch schon bei den Auszubildenden - bemängelt, dass das Niveau der Bewerber schlechter sei als in der Vergangenheit, ohne dass dies explizit als Grund für die verhaltene Einstellungspolitik bezeichnet wurde.

3.4 Strategien der Personalsuche

Die Unternehmen nutzen die verschiedensten Möglichkeiten der Personalsuche. Sowohl die Meldung einer offenen Stelle beim Arbeitsamt wie auch das Schalten von Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder auch die Nutzung von privaten Arbeitsvermittlern (Zeitarbeitsfirmen) zur Personalsuche, sind in der Logistikbranche üblich. Lediglich das Internet (mit Web Sites wie www.jobpilot.de, www.arbeitsamt.de oder www.monster.de) wird noch verhältnismäßig wenig genutzt.

Man kann keine signifikanten Unterschiede - nach Unternehmensgrößen oder Branchensegmenten - ausmachen, die auf irgendwelche Präferenzen deuten würden. Gerade im operativen Bereich (Fahrer, Lagerarbeiter - im Hafenumschlag oder in der Halle) allerdings ist die "Mundpropaganda" weit verbreitet. Die Bewerber kommen aus dem Bekanntenkreis der Mitarbeiter oder von (branchenähnlichen) Unternehmen, mit denen man Kontakt hat.

Das **Arbeitsamt** ist nach wie vor die wichtigste Anlaufstelle für die Unternehmen. Hierzu ließ sich allerdings eine extrem zweigeteilte Bewertung feststellen. Der überwiegende Anteil der Unternehmen ist mit den Leistungen des Arbeitsamtes sehr zufrieden. Gleichzeitig sind einige Unternehmen sehr unzufrieden und bemängeln die Leistungen des Arbeitsamtes.

Die konkrete Kritik an die Adresse des Arbeitsamtes wurde damit begründet, dass das Stellenprofil des Arbeitsplatzes und Leistungsmerkmale des Bewerbers in der konkreten Bewerbungssituation oft überhaupt nicht zueinander passen. Dafür sind zweierlei Problemfelder auszumachen: Zum einen kann die Stelle seitens der Unternehmen nicht hinreichend genau beschrieben worden sein, zum anderen kann die (Vor-)Auswahl der Bewerber seitens der Arbeitsvermittlung für eine Stelle nicht genügend präzise erfolgt sein. Da immer auch das Verhalten der Bewerber, die vom Arbeitsamt zu den Unternehmen geschickt wurden, kritisiert wurde, war es hierbei schwer festzustellen, in welchem Ausmaß das individuelle Verhalten der Bewerber der Anlass dafür war, dass es zu keiner Einstellung gekommen ist. Jedenfalls lassen sich hier Ansatzpunkte zur Verbesserung ausmachen. Dazu ist anzumerken, dass die Logistikbranche in vielen Bereichen als ein Arbeitsfeld mit überwiegend einfachen Tätigkeiten gilt, in dem keine besonderen Anforderungen gestellt würden. Auf der Basis der Gespräche muss man das allerdings als eine Fehleinschätzung bezeichnen, die wiederum zu oberflächlicher Personalauswahl verleiten kann.

Ein anderer Kritikpunkt in Richtung Arbeitsamt ist in der schlechten telefonischen Erreichbarkeit zu sehen. Vor allem die langen "Warteschleifen" wurden häufig genannt. Bemängelt wurde von den Unternehmen aber auch die Bearbeitung einzelner Vermittlungsfälle. Hierbei konnte man nicht genau ausfindig machen, ob es nur bedauerliche Einzelfälle oder gar strukturelle Probleme sind. Jedenfalls kann man von einer gewissen Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung der Unternehmen und dem gebotenen Service seitens des Arbeitsamtes sprechen.

Darüber hinaus war festzustellen, dass fast alle größeren Unternehmen von regelmäßigen Besuchen der Arbeitsvermittler zu berichten wussten. Sie werden mit einer gewissen Regelmäßigkeit betreut und aufgesucht. Ganz große Unternehmen sprachen sogar von persönlichen Besuchen des Arbeitsamtleiters. In kleineren Unternehmen hingegen sind die Besuche von Arbeitsvermittlern eher die Ausnahme.

Ein wichtiger Trend ist darin zu sehen, dass zunehmend **Zeitarbeitsfirmen** angesprochen werden. Die meisten Zeitarbeitsfirmen gelten als renommiert und verglichen mit dem Arbeitsamt als flexibler. So sei es beispielsweise kein Problem, am Freitagnachmittag einen Mitarbeiter für den kommenden Montag vermittelt zu bekommen. Gerade das scheint im Logistikbereich mit seinen personellen Schwankungen, die wiederum auf kurzfristige Auftragspitzen zurückgehen, eine wichtige Anforderung zu sein. Vorrangig betrifft es Mitarbeiter für das operative Tagesgeschäft. Ob dies zukünftig auch für die mittlere Qualifikationsebene als ein probates Mittel taugt, ist noch abzuwarten.

Zumeist ging es in den Gesprächen um die Arbeitsplätze auf der unteren und mittleren Ebene. Die Personalsuche konzentriert sich auf diesen Bereich. Hier entsteht "mengenmäßig" der größte Bedarf. Die personelle Fluktuation wurde für die operativen Bereiche gegenüber den kaufmännisch-administrativen Tätigkeitsbereichen durchweg als deutlich größer bezeichnet. Führungskräfte unterliegen möglicherweise einem besonderen Verfahren der Suche und Auswahl. In einigen Fällen ist diesbezüglich davon auszugehen, dass die Personalrekrutierung in diesem Bereich nicht in der Zuständigkeit des Personalleiters vor Ort liegt.

Ein praktisches Problem aus Sicht der Personalleiter ist angesichts der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage auch die große Anzahl von Bewerbungen. Ganz gleich, ob es sich um Ausbildungsplätze, um Praktikantenstellen oder um offene Stellen handelt, fühlen sich die Personalverantwortlichen gelegentlich von der "Bewerberflut" überlastet. Auf eine offene Stelle kommen z.T. mehrere Hundert Bewerbungen, und auch wenn eine Stelle schon vergeben ist, hört die Bewerberflut nicht auf. Aus der Sicht eines Personalleiters, der alle Anfragen bearbeiten muss, ist dies natürlich ein misslicher Umstand. Was die Strategien der Personalsuche angeht, wird von den Unternehmen daher auch aus diesem Grund gegenwärtig eine "defensive Strategie" der Personalrekrutierung bevorzugt.

3.5 Heutige Arbeitsplätze und künftige Anforderungen

Die Frage nach den zukünftigen Anforderungen ist eine ganz wesentliche Frage der Untersuchung, in ihrer Beantwortung eine ebenso schwierige zugleich. Ausgehend von gängigen Berufsbildern oder bekannten Tätigkeiten geht es darum, die Anforderungen zu ermitteln, die zukünftig mehr als in der Vergangenheit im Vordergrund stehen werden. Gleichzeitig ist es der Versuch, Tätigkeitsbereiche zu beschreiben und hinsichtlich ihrer Qualifikationserfordernisse so zu definieren, dass man gewissermaßen vorausschauend auf zukünftigen Bedarf reagieren und planen kann.

Abgesehen davon ist es immer auch eine Frage, mit welchen Worten man Arbeitsanforderungen und Qualifikationen begrifflich zu fassen versucht. Gleichwohl lassen sich auf der Suche nach den "Qualifikationen von morgen" verschiedene Wege beschreiten:

A Tätigkeiten im Wandel

Zu den Tätigkeitsbereichen, in denen neue Anforderungsprofile entstehen und diese unmerklich althergebrachte Vorstellungen verdrängen, kann man den **LKW-Fahrer**, den **Lagerarbeiter** und den **Disponenten** zählen. Alle drei bewegen sich auf der operativen Ebene von Transport-, Umschlag- und Lagereibetrieben bzw. sind an der Schnittstelle zwischen operativem und kaufmännisch-administrativen Bereich angesiedelt. Des Weiteren ist - vor allem in kleineren Unternehmen - an den **Unternehmensinhaber** und dessen Funktion zu denken. Hier ergibt sich allein schon bei steigendem Größenwachstum des Unternehmens eine sich ausweitende Tätigkeitspalette.

- Denken wir an den Lkw-Fahrer, dessen Tätigkeit sich gegenüber der Vergangenheit beispielhaft verändert, so muss man die **Fahrtätigkeit** heute vor allem differenziert nach unterschiedlichen Einsatzbereichen betrachten. Der Auslieferungsfahrer im Nahbereich, beispielsweise im Kurier-Express-Paketdienst, hat in seiner Tätigkeit sehr viele Anforderungen sozial-kommunikativen Verhaltens zu bewältigen. Er hat direkten Kontakt mit dem Kunden am Ende der logistischen Kette. Zugleich ist er mit seinem äußeren Erscheinungsbild das Aushängeschild des Unternehmens. Er hat Beschwerden anzunehmen, Reklamationen zu bearbeiten und Nachfragen zu beantworten. Während der Fahrt muss er die Tourenplanung den aktuellen Verkehrsverhältnissen anpassen, "Zeitfenster" der Kunden beachten, gelegentlich die Tour umdisponieren und diesen Anforderungen unter gegebenem Zeitdruck entsprechen. Ein Lkw-Fahrer, der beispielsweise ausschließlich im Fernverkehr tätig ist, benötigt hingegen andere Kompetenzen. Hier steht der Umgang mit internationalen Papieren, das Wissen über Bußgeldregelungen im Ausland sowie straßenverkehrsrechtlichen Besonderheiten im Vordergrund. Der Umgang mit den gesetzlichen Arbeitszeitvorschriften (u.a. Lenk- und Ruhezeiten, Fahrtenschreiber) sowie die Beachtung anderer Vorschriften (z.B. Ladungssicherung) erhalten hier ein ganz anderes Gewicht. Generell kann man sagen, dass die Zunahme von Sicherheitsstandards (z.B. bei gefährlichen Gütern) und Qualitätsvorschriften (z.B. bei Lebensmitteltransporten) wie auch das Verkehrsaufkommen sich auf die Qualifikation des Fahrers auswirkt. Der Führerschein allein reicht nicht aus. Vielmehr sind fachliche Anforderungen gefragt. Diese reichen von technischen Kenntnissen bis hin zur Beherrschung des Bord-Computers. Tendenziell kommen überfachliche Anforderungen in ihrer branchenspezifischen Ausprägung hinzu. Nicht ohne Grund werden nur Fahrer mit Berufserfahrung eingestellt.
- Ein zweites Beispiel ist der Mitarbeiter im Lager- oder im Hallenbereich von (größeren)Speditions-, Lagerei- und Umschlagsunternehmen. Auch hier sind es auf den ersten Blick einfache Arbeiten. Tatsächlich aber geht es bei **Lagertätigkeit** nicht mehr nur um das Be- und Entladen von Lkw und das

Einladen von Gütern in Regalsysteme. Vielmehr ist stellenweise ein komplexes Prozessverständnis erforderlich. Allein schon Begriffe wie Warenverteilzentren oder Hub-and-Spoke-Systeme machen deutlich, dass ein Umschlagsterminal mehr ist als eine einfache Lagerhalle. Vielfach bilden sie die "neuralgischen" Knotenpunkte innerhalb komplexer logistischer Systeme, innerhalb derer nachgelagerte Produktionsbetriebe oder Handelsketten direkt von der punktgenauen Anlieferung abhängig sind. Zeitfenster bestimmen den Rhythmus. Störungen und Fehler kosten Geld. Unabhängig von den Eigenschaften, die einzelne Güter mit sich bringen (wertvolle Päckchen, druckempfindliche Papierrollen, palettierte Containerware, zollpflichtige Überseeartikel, sperrige Sendungen in Übergrößen), kommen verschiedene Anforderungen zusammen, die sich durch die Einbindung des einzelnen Unternehmens in übergeordnete logistische Systeme ergeben. Das hauseigene Lagerhaltungssystem muss beherrscht werden, ebenso das Computersystem der Kunden. Im Umgang mit Fahrern und Subunternehmern ist oftmals Konfliktmanagement gefragt. Das operative Umsetzen kurzfristiger Änderungen (bei Warenannahme und Auslieferung) erfordert eine besondere "innere Flexibilität". Der zunehmende Einzug von EDV-Systemen im Lagerbereich stellt nach wie vor eine weitere Anforderung dar. Angefangen beim Scanner bis hin zur computergestützten Lagerbewirtschaftung machen die Anforderungen den Hallen- oder Lagermitarbeiter an der Schnittstelle zur Disposition zu einem komplexen Tätigkeitsfeld. Graduelle Unterschiede gibt es bezüglich einzelner Funktionen wie Lagermeister, Lagerarbeiter, Staplerfahrer/Kranführer.

- An der Schnittstelle zwischen operativen und administrativen Unternehmensbereichen weist die **Disponententätigkeit** ein Anforderungsprofil mit vielfältigen Aspekten auf. Dies drückt sich auch darin aus, dass bei einigen Disponenten eine abgeschlossene Ausbildung als Speditionskaufmann zugrunde liegt. Andere wiederum erfüllen dieses Qualifikationsprofil mit einer mehrjährigen Berufserfahrung aus der "darunter liegenden" Arbeitsebene, d.h. sie kennen die Tätigkeitsbereiche des Lagerarbeiters oder des LKW-Fahrers aus eigener Anschauung. Der Disponent gilt in vielen Unternehmen oftmals als das "Mädchen für alles". Tatsächlich handelt es sich um ein Bündel von sehr verschiedenen Anforderungen mit breitem Verantwortungsbereich. Einerseits ist er für den reibungslosen Ablauf des operativen Geschäfts verantwortlich. Andererseits bildet er die Schnittstelle zur Geschäftsführung. Letzteres erfordert Direktkontakt bzw. Umgang mit den Kunden, wobei sein Tätigkeitsspektrum auch mit der Größe des Betriebs variiert. Grundsätzlich aber kommen verschiedene Anforderungen aus Mitarbeiterführung, Arbeitsvorbereitung und Akquisition zusammen. Das in diesem Bereich häufig anzutreffende Berufsbild des Speditionskaufmanns ist daher immer wieder diskussions- und auch revisionsbedürftig gewesen.
- Im Zuge der anhaltenden Trends von Outsourcing und Unternehmensgründung ist auf das Tätigkeitsprofil des **(Klein-)Unternehmers** hinzuweisen, der sich - aus einer vorhergehenden branchenfremden Tätigkeit bzw. einem entsprechenden Qualifikationsprofil heraus - selbstständig gemacht hat. Dieser wird nach und nach mit allen kaufmännischen, personalwirtschaftlichen und rechtlichen Qualifikationen konfrontiert, die sich zudem im Laufe der Zeit ständig verändern. Hier bietet die Prüfung zum Erwerb der Unternehmerlizenz nicht immer die entsprechenden Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung eines Unternehmens. Gleichwohl kommen in diesem Tätigkeitsprofil unternehmerisches Handeln und ein vielseitiges Wissen über gesetzliche Vorschriften, straßenverkehrsrechtliche Gesetze, Qualitäts- und Arbeitsschutzvorschriften zum Tragen. Gerade bei "wachsenden" Kleinunternehmen stellen sich neue Anforderungen, die sich mit weder in ein Berufsbild noch in ein einheitliches Anforderungsprofil füllen lassen. Generell kann man insbesondere für die "Unternehmertätigkeit" in kleineren Unternehmen von steigenden Anforderungen sprechen. Gesetzliche Änderungen erfordern aktualisiertes Wissen über die Folgen für das Unternehmen. Veränderliche Marktentwicklungen erfordern innovative Akquise- und Produktstrategien. Die eigenen Mitarbeiter müssen ebenfalls qualifizatorisch auf dem Stand der Dinge bleiben.

B Bereiche und Berufe

Es lassen sich innerhalb der Logistikbranche einzelne Bereiche (im Sinne von Branchensegmenten) benennen, in denen zukünftig erhöhte Qualifikationserfordernisse bestehen. Einige, aber nicht alle, sind durch Berufsbilder abgedeckt.

Im Straßengüterverkehr ist vor allem der **Bereich der spezialisierten Transportdienstleister**, wie z.B. der Flüssiggut-, Gefahrgut- und Schwergutbereich, zu nennen. Hier sind die Unternehmen zumeist in Qualitätssicherungssysteme und Zertifizierungen eingebunden, die auch hohe Anforderungen an die Mitarbei-

ter im operativen Bereich stellen. Dies betrifft alle Mitarbeiter entlang der Transportkette eines zu befördernden Gutes. Nicht nur aus Gründen des Arbeitsmarktes, sondern auch wegen der Verkehrssicherheit und des Umweltschutzes sollten in diesem Bereich zukünftig solide ausgebildete Berufskraftfahrer arbeiten.

Ein anderer zukunftssträchtiger Bereich ist die **KEP-Branche** (Kurier-Express-Paketdienste). Hier geht es sowohl um die kleineren Transportunternehmen, um die großen Systemdienstleister wie auch kleinere "KEP-Dienstleister" und "Over-Night-Anbieter". In diesem Bereich stellen sich sowohl an die Unternehmensinhaber wie auch an den Auslieferungsfahrer neue Anforderungen im Zuge von Kundenorientierung und Prozessgestaltung. Erst kürzlich hat man sich diesbezüglich in einem erneuten Anlauf auf das Berufsbild des "KEP-Kaufmanns" (Kaufmann/-frau für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen) verständigt. Der Lehrberuf "Fachkraft für Brief- und Frachtverkehr" gilt als zu speziell auf die Deutsche Post ausgerichtet und nicht genügend den spezifischen Anforderungen der "KEP-Branche" entsprechend.

In der **Hafenwirtschaft** schulen die Unternehmen ihre Hafenarbeiter gegenwärtig zumeist noch in eigenen Qualifizierungen bzw. in Form von Einarbeitungsprozessen auf ihre Tätigkeit hin. Da der Güterumschlag auch zukünftig zunehmen wird, insbesondere was den Containerbereich angeht, kann man hier von einem latenten Bedarf ausgehen. Eine systematischere Qualifizierung (z.B. in überbetrieblicher Form) würde eine zukunftsweisende Entscheidung bedeuten. Beispielsweise wären für Kranführer Trainingskurse sinnvoll, wie sie Einrichtungen in Rotterdam und Antwerpen bieten.

Der **Binnenschiffahrtbereich** zeichnet sich vor allem durch steigende Anforderungen an den Schiffsführer aus, wenn er als selbstständiger Unternehmer tätig ist. Hier hat er neben den nautischen und technischen Anforderungen, die durchaus gründlich in der Ausbildung vermittelt werden, zunehmend unternehmerische Verantwortung an den Tag zu legen, in den Bereichen Preisbildung, Marktanalyse und Marketing zu sehen sind.

Als weitere Bereiche kann man aufgrund der Entwicklungen einzelner Güter oder Gütergruppen das Entstehen neuer Tätigkeitsprofile und steigender Anforderungen wie folgt benennen. Diese Entwicklungen bewegen sich unterhalb der Ebene von Berufsausbildungen:

- Hier ist zum einen an den Recyclingbereich (An- und Verkauf von Rohstoffen bis zur Aufbereitung zum Weitertransport) zu denken, wo Materialkunde, Lagerhaltung, Verständnis von logistischen Prozessen zunehmend eine große Rolle spielen.
- In ähnlicher Weise ist dies für den Bereich der unterschiedlichsten Gefahrgüter (nach den Gefahrgutbestimmungen für den Straßengüterverkehr ADR bzw. ADN für die Binnenschiffahrt) zu sagen, wo Sicherheitsauflagen und Qualitätssicherungssysteme zusätzliche Anforderungen stellen.
- Auch im Entsorgungsbereich (v.a. Entsorgung belasteter Böden, kontaminierter Stoffe, giftiger Abfälle) werden Anforderungen an Kenntnisse über Gütergruppen, Produkte und angegliederte Prozesse der Weiterverarbeitung gestellt.
- Der Containerbereich schließlich belegt die Trends nach standardisierten Arbeitsabläufen und Mengenwachstum von Massenstückgütern. Die wesentlichen Tätigkeitsbereiche sind Container-Packen, Container-Verladung und -Handling.

C Besondere Qualitäten

Logistik wird im vorliegenden Bericht recht "bodenständig" als Gütertransport, Güterumschlag und Lagerhaltung bei den verschiedenen Verkehrsträgern Straße, Schiene und Wasser. Neuere Logistikmanagementkonzepte wie Supply Chain Management (SCM), Fourth-Party-Logistics (4PL), Lead-Logistics-Provider (LLP) oder Efficient Consumer Response (ECR) werden nicht behandelt. Sie spielen zwar in den betriebswirtschaftlichen Konzepten großer Logistikunternehmen wie auch in der fachbezogenen Wissenschaft eine Rolle. In den Interviews kamen sie als solche nicht zur Sprache, und im Alltagsgeschäft der Befragten stehen sie nicht im Vordergrund. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass sich aus ihnen indirekt viele der genannten "überfachlichen" Qualifikationen wie Prozessverständnis, Logistikwissen und Schnittstellengestaltung ableiten.

In diesem Zusammenhang spricht man gegenwärtig auch über Soft Skills. Als "weiche" Qualifikationen bezeichnen sie Fähigkeiten wie **Sozialkompetenz**, **Teamfähigkeit** oder **Flexibilität** jedweder Art. Hierzu muss man auf der Basis unserer Gespräche feststellen, dass fachliche Anforderungen nach wie vor im Vordergrund stehen.

Außerdem muss man festhalten, dass es sich bei vielen Tätigkeitsbereichen im Logistikbereich auch um körperlich beanspruchende Arbeit handelt, selbst wenn diese - im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit - durch zunehmenden Technikeinsatz zurückgegangen ist.

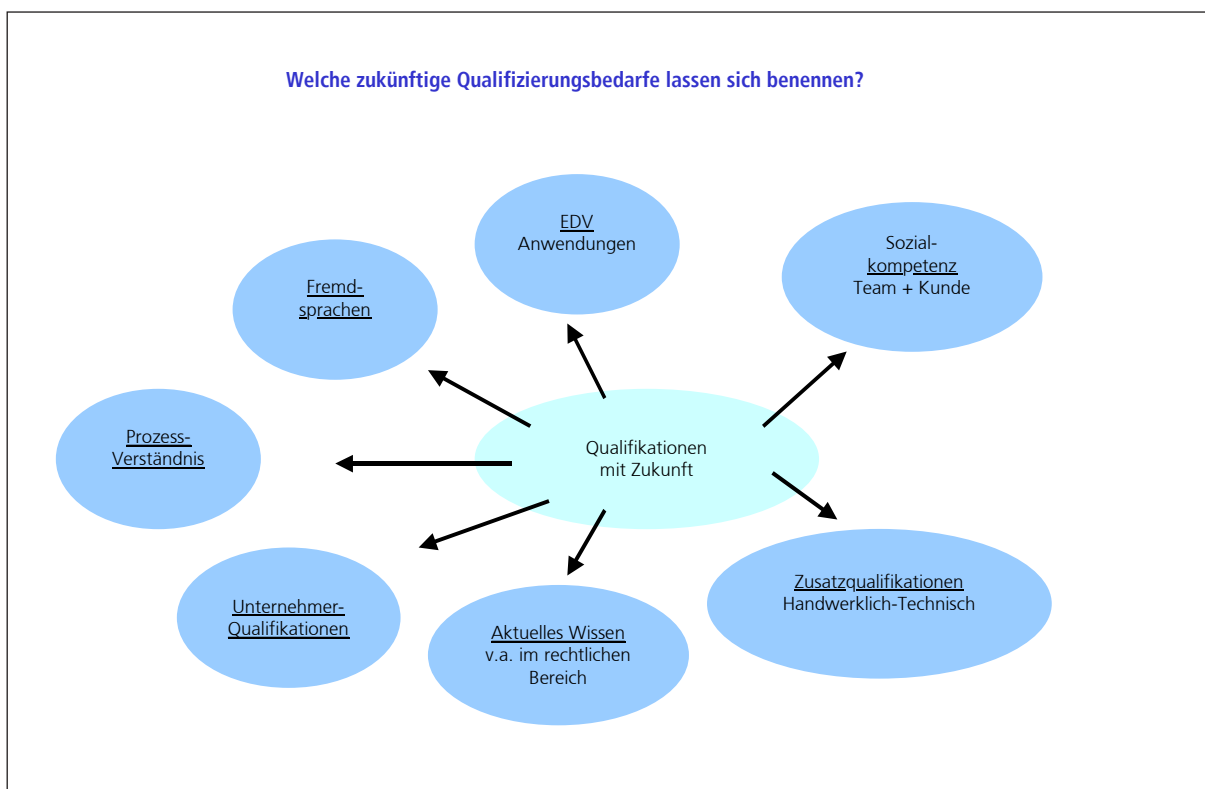
Gleichzeitig sind in verstärktem Ausmaß soziale Kompetenzen wichtig. Bei diesen überfachlichen Qualifikationen ist der jeweilige Bereich zu berücksichtigen, in dem der jeweilige Mitarbeiter tätig ist. Beispielsweise sind im KEP-Bereich (Kurier-, Express- und Paketdienst) andere fachübergreifende Anforderungen gefragt als im Bereich der Lagerhaltung.

Weitere wichtige Anforderungen, die auch zukünftig noch steigen werden, sind **Fremdsprachenkenntnisse**, **EDV-Kenntnisse** sowie **sonstige kommunikative Kompetenzen**, die sich aus den Trends zur Kundenorientierung, zur Gestaltung von Arbeit in integrierten Transport- (und Wertschöpfungs-)Ketten sowie vernetzten Informations- und Kommunikationsstrukturen ergeben.

Insbesondere auf der Führungsebene und in einzelnen Bereichen der kaufmännisch-administrativen Ebene größerer Unternehmen sind - neben **Führungskompetenz** und **Teamfähigkeit** - zunehmend EDV-Kenntnisse in Verbindung mit logistischem **Prozessverständnis** gefragt. Einige große Logistikunternehmen haben sogar eigene EDV-Abteilungen für spezifische Programmgestaltung für die unternehmensinterne Anwendung. Aber auch Tätigkeiten im operativen Bereich sind zunehmend "durchsetzt" von EDV, Arbeitsverdichtung und steigenden Anforderungen.

Ein weiterer Trend ist darüber hinaus darin zu sehen, dass in bestimmten Bereichen Berufsbilder "zusammengefügt" werden bzw. Elemente aus verschiedenen Berufen in einem Anforderungsprofil erscheinen. Ein Beispiel aus dem Eisenbahnbereich ist die Kombination von Rangierlokführer und Wagenmeister, die aktuell gefragt ist. Auch in anderen Bereichen ist eine verstärkte Nachfrage nach Mehrfach-Qualifikationen auch auf den unteren Mitarbeitererebenen zu erwarten.

Abb. 13: Qualifizierungsbedarfe / Qualifizierungsanforderungen



Eine Anforderung, die sich für Mitarbeiter im operativen Bereich der Logistik stellt, ist die Beanspruchung, die sich in bestimmten Bereichen durch die ungewöhnlichen Arbeitszeiten ergibt. Ein Lkw-Fahrer hat vielfach eine 60-Stunden-Woche. Im Lagerbereich gibt es geteilte Schichten. Manche Unternehmen "fahren" Drei-Schicht-Betrieb. Die Arbeitszeiten ("Betriebsformen") in der Binnenschifffahrt sind ganz speziell. Hierdurch entstehen Beanspruchungen körperlicher Art, wie sie in anderen Branchen nicht gegeben sind.

Für die nahe Zukunft lassen sich aufgrund unserer Betriebsinterviews folgende "Qualifikationen für die Zukunft" zusammenfassen:

- **Fremdsprachenkenntnisse** bei international tätigen Unternehmen (im Zuge der Osterweiterung der EU für Länder wie Tschechien, Polen, Ungarn, Rumänien, Serbien; aber auch in Englisch, Französisch, Niederländisch)
- **Soziale Kompetenzen** in kundenbezogenen Tätigkeitsbereichen, u.a. bei KEP-Dienstleistern (Umgang mit schwierigen Kunden, Verhalten bei Beschwerden, Entgegennehmen von Reklamationen; Schnittstellengestaltung)
- **Technisches Wissen** verbunden mit Prozessverständnis (z.B. im Bereich Lagerei / Umschlag wegen des Einsatzes von Automatisierungstechnik; in logistischen Mehrwertdienstleistungen aufgrund qualitativ steigender Anforderungen)
- **EDV-Kenntnisse** auf Anwenderebene mit zunehmendem Bedarf als Standardvoraussetzung im Logistikbereich sowie Umgang mit spezieller Logistik-Software
- **Unternehmer-Qualifikationen** zu Themenbereichen Personal, Arbeitsorganisation, Technikeinsatz, Marketing - mit besonderen Formen (wie z.B. Coaching); im Binnenschifffahrtsbereich (Marktübersicht, Frachtenberechnung/-entwicklung)
- **Aktuelles Wissen** über rechtliche Vorschriften für grenzüberschreitenden Verkehre und Geschäftsaktivitäten in und mit international tätigen Unternehmen (ebenfalls vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung)
- **Zusatzqualifikationen** im Hinblick auf handwerklich-technische Fertigkeiten (Aufbau elektronischer Anlagen oder Einrichtungen) oder im Hinblick auf kommunikative Kompetenzen (Akquisition, Verhandlung, Mitarbeiterführung)

Frauenarbeitsplätze in der Logistik?

Der Frauenanteil bei den Beschäftigten in der Logistikbranche beträgt 13,9 %. Der Teilzeitkräfteanteil bei den Frauen liegt bei 17,6 %. Beide Anteile sind im Vergleich zu anderen Branchen als relativ niedrig anzusehen.

Auch unsere Gesprächspartner/innen waren nur in seltenen Fällen weiblich. Die Männerquote betrug 82,3 %. Die Gesprächspartnerinnen, die wir interviewten, waren i.d.R. für "Ausbildung" bzw. "Personal" verantwortlich. Ansonsten waren Frauen schwerpunktmäßig entweder im Bürobereich oder auch im Lagerbereich tätig.

Resümierend kann man festhalten, dass der Anteil von Frauenerwerbstätigkeit durchaus höher sein könnte. Beispielsweise in Lagerbereichen lassen sich Tätigkeitsbereiche mit geringerer körperlicher Belastung ausbauen, in denen Frauen zukünftig verstärkt tätig sein können. Auch im Bürobereich lassen sich vor dem Hintergrund zunehmend gefragter kommunikativer Kompetenzen Arbeitsplätze für Frauen in der Logistik vorstellen.

Früher beschrieben die "Blätter zur Berufskunde" die formalen Qualifikationen und Berufsbilder einzelner Branchen. Heute sind es auch Internetseiten, die Angaben zu Berufen und Weiterbildungsmöglichkeiten oder auch Arbeitslosenzahlen machen. Gemeint sind einschlägige Web Sites wie <http://www.pallas.iab.de/bisds/berufe.htm> und <http://berufenet.arbeitsamt.de/> oder http://www2.bibb.de/tools/aab/aab_start.php. Die befragten Unternehmen machten folgende Angaben zu den vorhandenen beruflichen Abschlüssen.

Tab. 9: Genannte Abschlüsse bei den Unternehmen im Logistikbereich - Übersicht

Branchensegment	Gefragte Berufe in der Logistikbranche
Straßengüterverkehr	Speditionskaufmann/-frau Bürokaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation Berufskraftfahrer/-in Handwerksberufe: Schlosser/-in, Elektriker/-in, Kfz-Schlosser/-in, Tischler/-in
Lagerei und Umschlag	Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau Speditionskaufmann/-frau Fachkraft für Bürokommunikation Fachinformatiker/-in, IT-Systemelektroniker/-in, Systeminformatiker/-in Industriekaufmann/-frau Technische(r) Zeichner/-in Fachkraft für Lagerwirtschaft, Handelsfachpacker/-in
Schifffahrt	Schifffahrtskaufmann/-frau, Speditionskaufmann/-frau IT-Kaufmann/-frau Binnenschiffer/-in
Eisenbahngüterverkehr	Eisenbahner/-in im Betriebsdienst Kaufmann/-frau im Eisenbahn- und Straßenverkehr Bürokaufmann/-frau Rangierlokführer/-in, Wagenmeister/-in Mechatroniker/-in Handwerksberufe: Elektriker/-in, Schlosser/-in
Sonstige Unternehmen	Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau Bürokaufmann/-frau Industriemechaniker/-in Papiermacher/-in Anlagenmechaniker/-in Handwerksberufe: Elektriker/-in, Schlosser/-in, Schweißer/-in

Die Berufsbilder, die in der Logistikbranche Duisburgs vertreten sind, finden sich in der Übersicht. Unterhalb der Ebene anerkannter Berufe gibt es "Quasi-Berufe", deren Einarbeitung zumeist innerbetrieblich organisiert wird: Umschlagsfacharbeiter, Kranführer, LKW-Fahrer, Möbelträger, Stapler-/Radladerfahrer, Telefonisten.

In allen Branchensegmenten wurden Mitarbeiter mit akademischen Abschlüssen genannt. Darunter fanden sich die Fachrichtungen Betriebs- und verschiedene Ingenieurwissenschaften, Informatik sowie Jura.

Weiterbildungsbedarfe aus Sicht der Unternehmen

Was die Weiterbildungsgewohnheiten betrifft, ließen sich in den Unternehmen zwei Grundtypen unterscheiden.

- Einige Unternehmen organisieren die Weiterbildung intern. D.h. sie haben unternehmenseigene Ressourcen (v.a. Personal und Räumlichkeiten), die regelmäßig oder sporadisch für Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt werden.
- Andere wiederum nehmen externe Angebote wahr. Darunter ist zu verstehen, dass sie ihre Mitarbeiter auf Schulungen schicken. Diese finden in einer Weiterbildungsakademie oder einem Bildungsinstitut statt und/oder werden vom dortigen Personal durchgeführt.

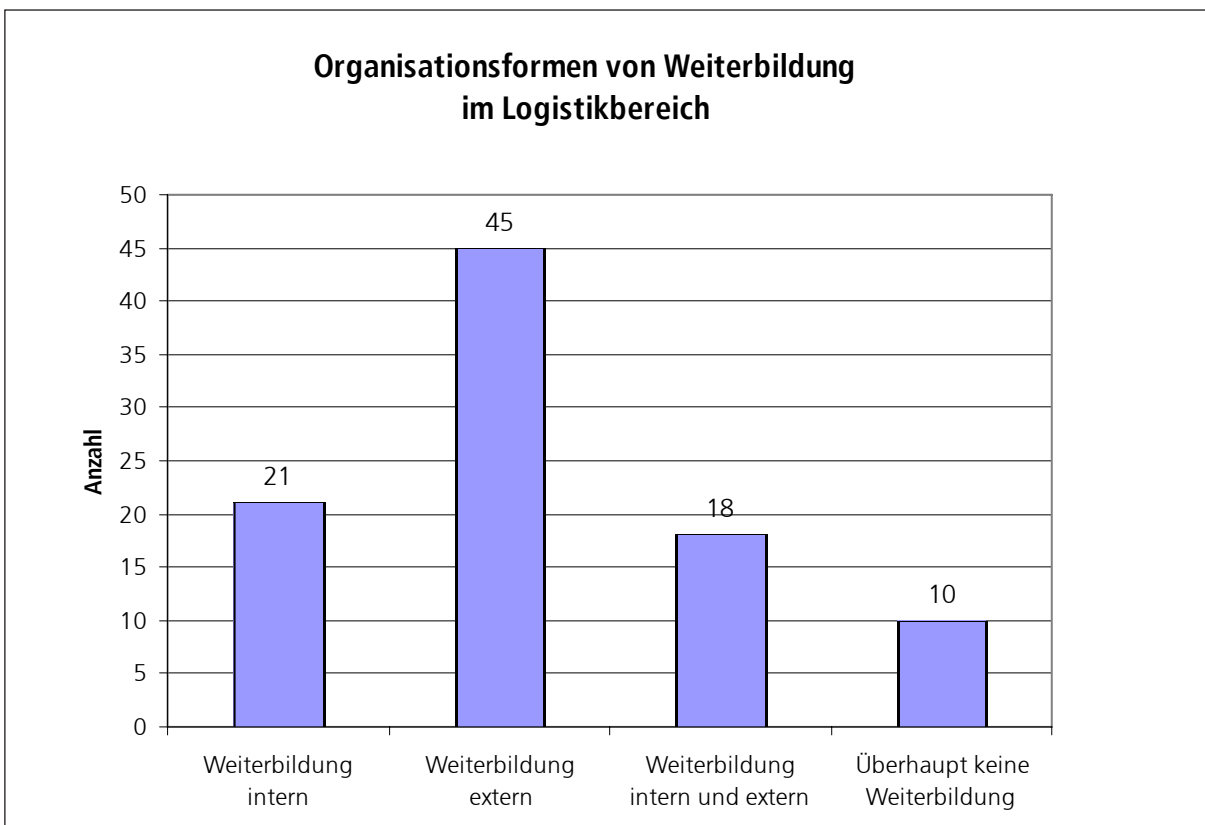
Dann gibt es auch "Mischformen". Gemeint sind solche Unternehmen, die sowohl intern Weiterbildungsangebote organisieren als auch z.T. externe Anbieter nutzen. Hierbei ist die Unterscheidung vor allen Dingen anhand der Betriebsgröße vorzunehmen.

Große Unternehmen, z.T. mit konzernähnlichen Strukturen haben ein internes Weiterbildungswesen, das oftmals sogar als Stabsstelle der Personalwirtschaft zugeordnet ist. Dementsprechend wird Weiterbildung zentral organisiert und findet vielfach auch überregional (d.h. außerhalb des Standortes Duisburg) statt. Kleine Unternehmen bedienen sich am regionalen, aber auch am überregionalen Weiterbildungsmarkt.

Des Weiteren kann man unterschiedliche Weiterbildungsintensitäten der Unternehmen ausmachen. Sie stellen gewissermaßen drei Formen des "Engagements" dar und verdeutlichen zugleich den Stellenwert von Qualifizierung als Bestandteil der zur Unternehmensführung:

- Weiterbildung als **Minimallösung**, die lediglich der Erfüllung gesetzlicher Auflagen dient
- Weiterbildung als **Nachbesserung** - z.B. um die Zertifizierung (aufrecht) zu erhalten
- Weiterbildung als Investition in "Humankapital" und Teil der betrieblichen **Personalentwicklung**.

Abb. 14: Organisationsformen von Weiterbildung im Logistikbereich (mit Mehrfachnennungen)



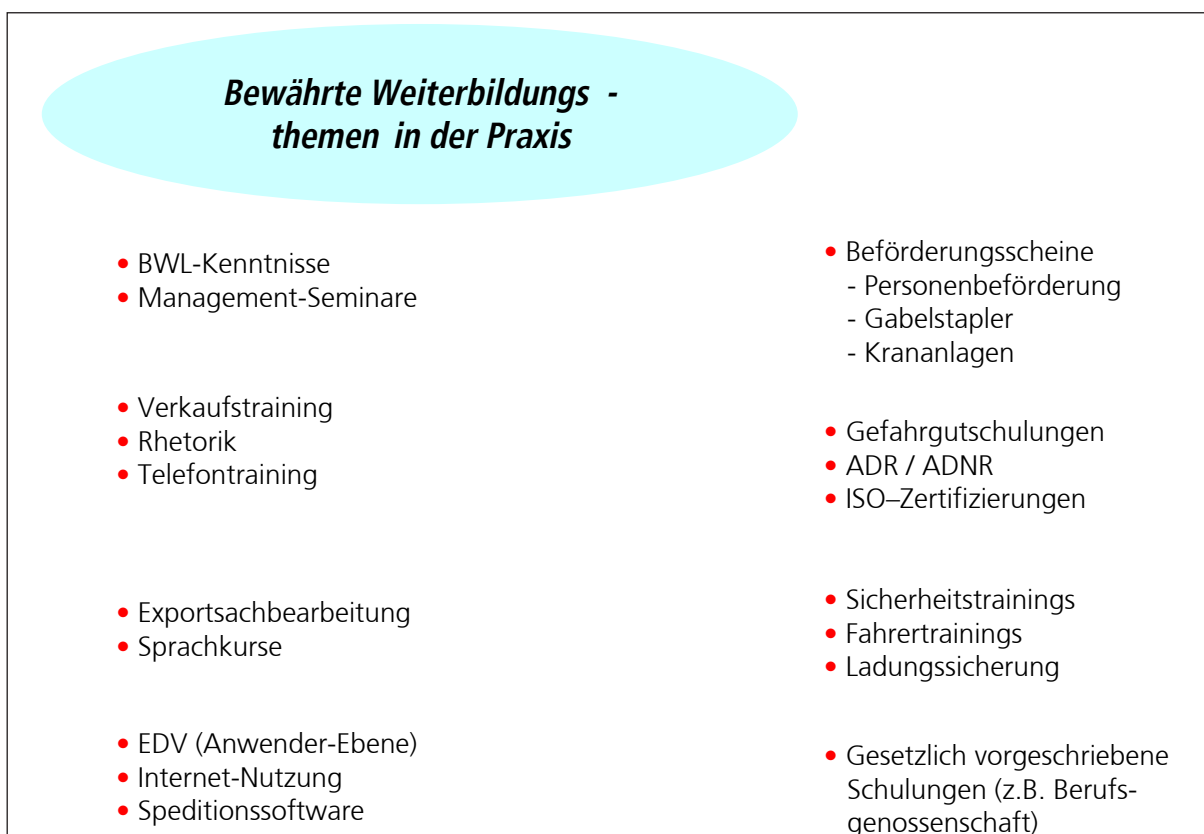
Die Weiterbildungsaktivitäten für den operativen Bereich orientieren sich hauptsächlich an den Zielgruppen Lkw-Fahrer, Lagerarbeiter sowie Büro- oder auch Werkstattbereich. Allerdings sind die Aktivitäten in diesem Bereich sehr gering ausgeprägt. Im mittleren Qualifikationsniveau gibt es vor allen Dingen für den Speditionskaufmann die Weiterbildung zum Verkehrsfachwirt (IHK).

Welche Weiterbildungsthemen werden derzeit vermittelt?

Die Weiterbildungsthemen, die derzeit von den Logistikunternehmen bereits zum Routinegeschäft gehören, sind im Einzelnen folgende: Die Liste erhebt keinen Anspruch auf systematische Vollständigkeit. Allerdings sind das die Themen, die von den Gesprächspartnern genannt wurden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden sie z.T. etwas gebündelt.

- BWL-Kenntnisse (Kaufmännisches Wissen mit Praxisbezug)
- Managementseminare, Führungsverhalten, Kommunikationstraining
- Verkaufstraining, Rhetorik, Telefontraining
- Exportsachbearbeitung
- EDV auf Anwenderebene (Windows, Word, Excel, Access)
- Internetnutzung und Speditionssoftware
- Gefahrgutschulungen (gemäß der Gefahrgutbestimmungen ADR und ADNR)
- Qualifizierungen im Zuge von ISO-Zertifizierungen
- Schulungsbedarfe aufgrund spezifischer Gesetzesbestimmungen (wie z.B. Entsorgungsfachbetrieb)
- Sicherheitstrainings, Fahrertraining, Ladungssicherung
- Herstellerschulungen (Wartung, Instandhaltung, Reparatur) bezogen auf Anlagen oder Instrumente
- Sprachkurse
- Personenbeförderungsschein, Flurförderfahrerlaubnis (wie z.B. Gabelstaplerschein)
- Spezielles: CAD-Programme, Vermessungstechnische Verfahren, Öffentlichkeitsarbeit, Restauration (Möbelumzüge).

Abb: 15: Weiterbildungsthemen in der Praxis



Auf die Frage, welche Angebote zukünftig zusätzlich gewünscht seien, folgte in fast allen Gesprächen eine längere "Denkpause". Kein Personalleiter wusste ad hoc zukünftige Qualifikationen zu benennen. Dann wurden - neben den oben genannten Qualifikationen bzw. Qualifizierungen - solche genannt, die aktuelle Informationen (wie bspw. Basel II, Einführung LKW-Maut, Ost-Erweiterung) behandeln. Damit verbunden wurde aber auch in vielen Fällen die Frage nach neuen Formen. Außerdem scheint eine Qualifizierung für Mitarbeiter im Güterumschlag sinnvoll zu sein.

Als Zwischenresümee lässt sich zum Thema "Weiterbildung" und ihrer Praxis Folgendes sagen:

1. Hinsichtlich der Organisationsform von Weiterbildung unterscheiden sich Unternehmen, in denen die Durchführung der Weiterbildung mit eigenen Mitteln und intern betrieben wird, von denen, welche die Organisation der Weiterbildung externen Anbietern überlassen.
2. Großunternehmen verstehen Weiterbildung als eine zentrale Aufgabe des Personalwesens. Von daher wird Weiterbildung im Unternehmen selbst organisiert. Bei den mittleren Unternehmen sind die Betriebsgrößenklassen (zwischen 20 bis 250 Beschäftigten) differenziert zu betrachten. Hier gibt es einige, die betriebliche Weiterbildung im Zuge von Zertifizierungen relativ stark etabliert haben. Andere machen Weiterbildung bedarfsabhängig, d.h. als Anpassungsqualifizierung an nur unbedingt notwendige Veränderungen im Anforderungsprofil.
3. Bei kleineren Unternehmen muss man sagen, dass die Güterkraftverkehrs-Genehmigung eine fachliche Grundlage bildet, wenngleich diese nicht bei allen Unternehmen die notwendigen Qualifikationen für eine solide Betriebsführung schafft. Bei vielen Banken und Kreditinstituten ist die Transportbranche nicht zuletzt deshalb als Risikobranche mit entsprechenden Insolvenzraten eingestuft.
4. Die Weiterbildung im Binnenschiffbereich erstreckt sich auf das Erfüllen gesetzlicher Vorgaben und Vorschriften. Im fahrenden Gewerbe, insbesondere bei den kleinen Partikulierbetrieben ist Weiterbildung oftmals schlecht organisierbar. Hier hat es erst in den letzten Jahren ein Umdenken in die Richtung gegeben, dass selbstständige Schiffsführer eine "unternehmerische Grund-Qualifikation" haben sollten.
5. Weiterbildung für Logistikunternehmen werden derzeit auch überregional (z.B. bei Institutionen in Nord- oder Süddeutschland) gebucht. Ein gewisser Teil des Bildungsbedarfs Duisburger Unternehmen wird demnach in anderen Regionen gedeckt.

Hemmnisse der Weiterbildung

Man kann zusammenfassend feststellen, dass die Unternehmen, die ihrerseits in aktiver Weise betriebliche Weiterbildung betreiben, dies auch als ein konstruktives Element zur Unternehmensentwicklung sehen, und entsprechend eine zuversichtliche Geschäftserwartung äußern.

Von den befragten Unternehmen gaben allerdings immerhin zehn an, überhaupt keine Weiterbildung (weder intern noch extern) durchzuführen. Dieser prozentual gesehen nicht unerhebliche Anteil gibt Anlass zu der Frage, was die Gründe dafür sind bzw. wo die Hemmnisse der Weiterbildung liegen. Auch hierzu lassen sich Aussagen zusammenfassen:

Minimalismus: Klein- und Kleinstunternehmen machen oftmals nur das Nötigste, d.h. die gesetzlich vorgeschriebenen Schulungsmaßnahmen, die beispielsweise von der Berufsgenossenschaft vorgeschrieben werden. Allerdings sind auch größere Unternehmen z.T. auf diese Weise "weiterbildungsresistent".

Einfaches Tätigkeitsspektrum: Es gibt Unternehmen mit überwiegend einfachen Tätigkeiten (im Transport oder Umschlag), wo die Anforderungen möglicherweise keine Weiterbildung sinnvoll erscheinen lassen. Möglicherweise gibt es aber gerade hier "verdeckte Bedarfe", wobei vor allem die Bedeutung der Motivation durch Weiterbildung bei einfachen Tätigkeiten oft unterschätzt wird.

Fehlende Erfahrung: Es gibt das Weiteren "Jungunternehmen", die sich der Bedeutung von Weiterbildung (noch) nicht bewusst sind. Sie verfügen noch über keine Erfahrung hinsichtlich der Bedeutung von Qualifizierung. Entsprechend werden Bedarfe nicht gesehen.

Informelle Qualifizierung: Schließlich gibt es einige Unternehmen, die traditionell keine betriebliche Notwendigkeit darin sehen, Weiterbildung durchzuführen und dennoch qualifikatorische Anpassungen bewerkstelligen. Meistenteils läuft die betriebliche Qualifizierung über Eigeninitiativen der Mitarbeiter oder anderweitige informelle Qualifizierung.

Mobilität des Arbeitsplatzes: In einigen Binnenschifffahrtsunternehmen ist es der betriebliche Alltag, der die Organisation von Weiterbildung erschwert. Im "fahrenden Gewerbe" fordert die Mobilität des Arbeitsplatzes seinen Tribut. Fernfahrer sind in einer ähnlichen Situation.

Der Arbeitsalltag verstellt manchmal den Blick auf die strategische Bedeutung des Faktors Weiterbildung für das Unternehmen. Qualifizierungsbedarfe müssen erkannt, eingeschätzt und organisiert werden. Gerade in der Logistikbranche besteht in vielen Bereichen eine hohe Veränderungsdynamik. Selbst Berufsbilder erscheinen gelegentlich verbesserungsbedürftig. Als Personalleiter ist es manchmal nicht einfach, einzustufen, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt sinnvoll oder gar notwendig sind.

Bei der Einschätzung der künftigen Anforderungen gilt: Es kommt auf den Blickwinkel an. Wer partout keine Veränderungen (sehen) will, wird sie auch nicht sehen (können). Dort, wo ein qualifizierter Mitarbeiter dem Unternehmen einmal "genutzt" hat, wird Qualifizierung auch zukünftig als ein hohes Gut betrachtet werden.

Des Weiteren ist festzustellen, dass Anforderungen an Qualifikationen einerseits und praktizierte Qualifizierung andererseits in keinem passgenauen Entsprechungsverhältnis stehen. Vielmehr lassen sich an vielen Stellen Diskrepanzen erkennen, die man zukünftig in sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen einmünden lassen kann.

Jede Qualifizierung ist ein Fundament zur Weiterqualifizierung. Auch wenn es für ein Unternehmen aufgrund der tariflichen Eingruppierung ein Kostenargument ist, lieber ungelernte Mitarbeiter einzustellen und diese kurzfristig einzuweisen, ist es nicht nur aus arbeitsmarktpolitischer Sicht zu empfehlen, Ausbildungen zu Grunde zu legen und somit (auch persönliche) Weiterentwicklungen möglich zu machen.

3.6 Sonstige Erkenntnisse aus den Betriebsinterviews

Betriebliche Veränderungen

Die meisten befragten Unternehmen planen keine gravierenden betrieblichen Veränderungen. Das war der vorherrschende Eindruck zu diesem Fragenkomplex. Auch in den zurückliegenden Jahren gab es in ihrer Wahrnehmung keine berichtenswerten Umstrukturierungen im eigenen Betrieb. Dabei war festzustellen, dass auch die allmähliche Anpassung an veränderte Marktbedingungen und Kundenwünsche nicht als gravierende betriebliche Veränderung bezeichnet wurde.

Eine Ausnahme bildeten die konzerngebundenen Unternehmen, die bei Übernahmen durch das neue Mutterunternehmen betrieblichen Veränderungen ausgesetzt sind, die sich wiederum durch veränderte Arbeitsorganisation und damit einhergehende Rationalisierungen auszeichnen.

Schließlich gab es eine Anzahl von Unternehmen, die sehr bewusst Veränderungen anvisieren:

- Sie streben eine Erhöhung des Auftragsvolumens an, planen demzufolge auch personelle Erweiterungen.
- Sie suchen neue Räumlichkeiten oder Grundstücke, um sich zu verändern (ohne, dass sich dies auf das aktuelle Beschäftigungsvolumen auswirkt).
- Sie planen Reorganisationen, d.h. sie strukturieren bspw. ihren Fuhrpark um, planen zentrale Call-Center oder führen neue Scanner- und EDV-Systeme ein.
- Die Unternehmen, denen nach eigenen Aussagen ein drastischer Personalabbau bevorsteht, benannten dies auch als eine betriebliche Veränderung.

Der Blick auf einzelne Institutionen

Aus der Sicht der Unternehmen sind in Sachen Personal und Qualifizierung die wichtigsten "Akteure" das Arbeitsamt, die Kammern, die Wirtschaftsförderung, die Bildungseinrichtungen. Dahinter folgen "mit einigem Abstand" Zeitarbeitsfirmen, einzelne Ämter der Stadt, das Regionalsekretariat oder jüngere Institutionen (wie z.B. das Kompetenz-Centrum-Logistik). Verbände wurden ganz selten erwähnt.

Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer, Wirtschaftsförderung bilden für die Unternehmen (ggf. oder auch für Beschäftigte bzw. Arbeitssuchende) wichtige Anlaufstellen. Jedes Unternehmen verfügt über konkrete Erfahrungen mit ihnen. Entsprechend häufig wurden sie in den Unternehmensgesprächen kommentiert. Die Aspekte bezogen auf das Arbeitsamt wurden schon weiter vorne geschildert.

Den Kleinunternehmen der Logistikbranche ist eine skeptische Haltung gegenüber gesellschaftlichen Institutionen zu eigen. Dies betrifft auch die Duisburger Industrie- und Handelskammer. Sie könnte ihr Ansehen bei den Kleinunternehmen noch steigern. Vereinzelt wird das Bildungszentrum für die Wirtschaft am Niederrhein (BZN) oder das Kompetenz-Centrum-Logistik (KCL) mit der Duisburger Industrie- und Handelskammer in Verbindung gebracht. Diese werden bezüglich ihrer Aktivitäten durchaus positiv erwähnt. Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (GfW) könnte ihren Bekanntheitsgrad noch weiter steigern. Sie steht in der Außenwirkung für die Ansiedlung von Unternehmen sowie Unterstützung bei der Suche nach Flächen und Räumlichkeiten. Andere Leistungen (Beratung, Förderinformationen) finden keine vergleichbare Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen. Wo es Kontakte gegeben hat, sind sie in guter Erinnerung. Probleme gibt es auch im Hinblick auf die Ladezonen im Innenstadtbereich. Dies beklagten die Transportunternehmen, die täglich in den Innenstadtbereiche anliefern müssen. Hier würden für "kleinere Vergehen" Knöllchen verteilt und außerdem mit zweierlei Maß gemessen. Die Post/DHL-Fahrzeuge kämen ungeschoren davon, ein normaler Transporter erhalte für das gleiche Vergehen eine Strafe.

Rückmeldungen positiver Art an die Adresse der Stadt Duisburg ergingen in Bezug auf das Beratungsgeschäft der Agentur zur Aktivierung unternehmerischer Initiativen (AFAG) und den im Laufe der letzten Jahre verbesserten Service des Straßenverkehrsamtes.

Das "Auftragsvergabeverfahren" der Stadt wurde kritisiert. Aufträge von der Stadt sollten nicht nur - wie es für einige der befragten Unternehmen den Anschein hat - an auswärtige, sondern verstärkt an Duisburger Unternehmen vergeben werden. Ausschreibungen der Stadt Duisburg sollten grundsätzlich Duisburger Unternehmen einbeziehen müssen.

Der Duisburger Hafen (als Teil der Stadt Duisburg) könnte besser ausgeschildert sein. Ein Verkehrsleitsystem (nach Nummern) wie im Hafen Rotterdam wurde vorgeschlagen. Der Hafen gilt für die Schifffahrt als gut, für den Straßengüterverkehr als schlecht angebunden.

Die Rückmeldung auf aus Informations- und Kommunikationsportal Q-PORT war überwiegend positiv. Erfahrungen mit arbeitsmarktpolitischen Förderhilfen (Potential- und Verbundberatung, Eingliederungshilfen) sind bei Kleinunternehmen schwach ausgeprägt. Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist der Bekanntheitsgrad von öffentlichen Förderprogrammen. Eingliederungshilfen des Arbeitsamtes sind vergleichsweise gut bekannt. Die Effizienz arbeitsmarktpolitischer Fördermittel lässt sich aber insgesamt betrachtet noch weiter steigern.

4. Schlussfolgerungen für die Logistikbranche in Duisburg

Der vorliegende Bericht bietet eine aktuelle Bestandsaufnahme über die Logistikbranche in Duisburg. Unternehmensgespräche, die wir von Juni bis August 2003 durchgeführt haben, bilden die Basis. - Hier die zentralen Schlussfolgerungen:

1. Die Logistikbranche ist in Duisburg - dies sagen uns die Beschäftigtenzahlen - eine Wachstumsbranche mit zwar geringen, aber stetigen Entwicklungsraten. Insgesamt lassen sich für die letzten Jahre nur moderate Entwicklungen ablesen. Das Jahr 2003 ist statistisch noch nicht erfasst, aber es ist auf der Basis der uns vorliegenden Daten von einer leicht positiven Weiterentwicklung auszugehen. Eine Verstärkung dieses Positivtrends erfordert mittel- bzw. langfristig angelegte Initiativen.
2. Auch in Zukunft wird man nicht von einer einheitlichen Logistikbranche sprechen können, sondern es muss eine differenzierte Branchensicht entwickelt werden. Im Fokus unserer Untersuchung standen die Branchensegmente Straßengüterverkehr, Lagerei und Umschlag, Schifffahrt und Eisenbahngüterverkehr. Als Wachstumsbereiche zeichnet sich das Speditions- und Befrachtungsgeschäft ab. Daran schließen sich in einzelnen Gütergruppen (Container, Gefahrgut) zukunftssträchtige Logistikdienstleistungen an. Auch im KEP-Bereich (Kurier-, Express- und Paketdienste) sind Zuwächse zu erwarten. Die Binnenschifffahrt verzeichnet deutliche Rückgänge. Wasserbezogene Transport- und Logistikdienstleistungen werden dennoch weiterhin große Bedeutung für Duisburg haben.
3. Die Logistikunternehmen in Duisburg äußern - bezüglich der allgemeinen Marktentwicklung - durchaus Zuversicht. Trotz widriger gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen blicken sie überwiegend optimistisch in die Zukunft bzw. erwarten zumindest eine Entwicklung auf gleichbleibendem Niveau. Da veränderte Marktanforderungen häufig von oben nach unten weitergegeben werden, sind Kleinunternehmen bei der Bewertung der zukünftigen Entwicklung vergleichsweise skeptischer als größere Unternehmen.
4. Auf Personalzuwächse schlägt sich diese positive Grundstimmung nur bedingt nieder. Weder aktuelle Konjunktur noch branchenstrukturelle Bedingungen lassen große Beschäftigungszuwächse erwarten. Dennoch sind die Unternehmen in gewissem Umfang durchaus bereit, neue Arbeitsplätze einzurichten. Insofern entsteht perspektivisch ein Bedarf an Arbeitskräften.
5. Die meisten Unternehmen wissen um die Wichtigkeit leistungsfähiger Mitarbeiter. Neue Arbeitsplätze sind daher nicht nur als Folge von Umsatzentwicklungen zu erwarten, sondern auch aufgrund der Nachfrage nach Arbeitskräften mit passgenauen Qualifikationen. Die Verfügbarkeit von qualifizierten motivierten und flexiblen Mitarbeitern erscheint als eine maßgebliche Ressource.
6. Weiterbildung hat nicht in allen Unternehmen einen gleichermaßen selbstverständlichen Stellenwert. Die (hohen) Anforderungen der Unternehmen an die Qualifikation der Mitarbeiter einerseits und das (eigene) Engagement der Unternehmen für Qualifizierungsprozesse andererseits könnten sich stärker entsprechen. Das Engagement der Unternehmen für die berufliche Weiterbildung des vorhandenen Personals muss künftig größer sein.
7. Zukünftige Anforderungen lassen sich anhand einzelner Tätigkeitsbereiche, Branchensegmente und Qualifikationen identifizieren. Zentrale Qualifikationserfordernisse gehen z.Zt. von den Entwicklungen Internationalisierung, Kundenorientierung, Standardisierung und Logistikprozessmanagement sowie dem zunehmenden Verbreitungs- und Spezialisierungsgrad von EDV aus. Einzelne Qualifizierungsmaßnahmen im gewerblich-technischen Bereich erscheinen ebenfalls zukunftssträchtig. Qualifizierungsbedarfe im Einzelnen sind aus den im Bericht genannten Anforderungen abzuleiten.
8. Neuere Logistikmanagementkonzepte wie Supply Chain Management (SCM), Fourth-Party-Logistics (4PL) oder Efficient Consumer Response (ECR) stellen - wie auch der Trend zum Outsourcing - Branchenentwicklungen dar, die dem Alltagsgeschäft übergeordnet sind. Aus ihnen leiten sich Anforderungen ab, die sich in überfachlichen Qualifikationen wie Prozessverständnis, Logistikwissen und Schnittstellenmanagement niederschlagen.

9. In Bezug auf die Entwicklungsrichtung von Qualifikationen ist ein Trend zur Höherqualifizierung sowie ein Trend zu mehrfachen Zusatzqualifikationen zu erkennen. Insbesondere die Verschränkung von fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen nimmt zu. Nicht die fachliche Eignung an sich macht zukünftig die Qualität eines Mitarbeiters aus, sondern die Fähigkeit, diese in den sozialen und organisatorischen Kontext der jeweiligen Arbeit einordnen zu können.
10. Einige große Unternehmen bauen perspektivisch in größerem Maßstab Personal ab. Es ist davon auszugehen, dass sich der geplante Personalabbau quantitativ oder qualitativ auf die Anforderungen der verbleibenden Mitarbeiter niederschlagen wird. Arbeitsverdichtung infolge von Reorganisationen ist hierbei keine unübliche Folgeerscheinung. Auch eine steigende Nachfrage nach "Mehrfach-Qualifikationen" lässt sich so erklären.
11. Auch Klein- und Kleinstunternehmen im Transportgewerbe weisen eine gewisse Marktstabilität auf. Im Zuge ihres Unternehmenswachstums geraten sie allerdings i.d.R. an einen Punkt, wo sie mit steigenden Qualifikationsanforderungen im Bereich von betriebswirtschaftlichem Wissen, Personalführung, Vertragsgestaltung und rechtlicher Vorgaben konfrontiert sind.
12. Wichtige arbeitsmarktpolitische Akteure sind mit einer Umbruchsituation konfrontiert. Die Umsetzung des Hartz-Konzepts hat bislang noch nicht dazu geführt, dass die arbeitsmarktpolitischen Akteure ihre Kundenorientierung grundlegend verbessert hätten. Positive und negative Erfahrungen der Unternehmen halten sich hier die Waage. Dies gilt für die Arbeitsverwaltung ebenso wie für die Fort- und Weiterbildungsbranche, die sich infolge der Veränderungen in einer Strukturkrise befinden. Aus Sicht der Unternehmen würde es begrüßt werden, wenn sich eine Kundenorientierung - im Sinne von stärkerer Unternehmensorientierung - entwickeln würde.

5. Handlungsempfehlungen

Am Ende dieses Berichtes steht die Frage nach der Verwertbarkeit der Ergebnisse und dem praktischen Nutzen. Wo liegen Handlungsmöglichkeiten für die Beteiligten, die zu einer Optimierung des Arbeitsmarktes und einer qualitativ besseren Angebots- und Nachfragestruktur führen könnten? - Die Handlungsempfehlungen liegen zum einen auf der Ebene konkreter Personal- und Qualifizierungsbedarfe. Sie richten sich an Weiterbildungsträger, an das Arbeitsamt und an die Unternehmen selbst. Daneben lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen an einzelne arbeitsmarktpolitische Akteure formulieren. Sie erhalten Vorschläge, wie sie ihre Arbeit weiterentwickeln können.

Wo sind die Personal- und Qualifizierungsbedarfe der Zukunft?

Die Personalbedarfe der Unternehmen sind zur Zeit gering. Ein perspektivischer Personalbedarf lässt sich dennoch skizzieren. Dieser lässt sich nach Tätigkeitsbereichen, Berufsbildern und Qualifikationselementen wie folgt unterscheiden.

Tätigkeitsbereiche: Die zahlenmäßig bedeutenden Bereiche, in denen eingestellt wird, sind die der LKW-Fahrer, Lagerarbeiter und Disponenten. Das gilt für verschiedene Branchensegmente. Diese Tätigkeiten erfordern nicht unbedingt einen bestimmten formalen Berufsabschluss. Verlangt werden allerdings Zusatzqualifikationen, die auf das jeweilige Branchensegment passen. Im gewerblich-technischen Bereich geht es dabei um praktische Kenntnisse in den Bereichen Lagerlogistik, Tank-/Silotransporte, Wertstoffrecycling. Im kaufmännisch-verwaltenden Bereich sind "EDV-(Anwender-)Kenntnisse" und "Kommunikationsfähigkeit" gefragt. Wichtigste Zusatzqualifikation bei anspruchsvollen Tätigkeiten ist eindeutig EDV, gefolgt von Fremdsprachenkenntnissen. Weitere Schlüsselqualifikationen sind Prozessverständnis, Teamfähigkeit, Führungsverhalten. Auch im "mittleren Bereich" sind diese Qualitäten gefragt.

Fazit: Qualifizierungsmaßnahmen - auch in den operativen Bereichen (für Fahrer, Lagerarbeiter, Disponenten; Büro- und Verwaltungskräfte) - müssen dem Trend nach Zusatzqualifikationen Rechnung tragen. Hier bestehen in nicht unerheblichem Ausmaß Marktperspektiven für Unternehmen der beruflichen Bildung.

Berufe: Der gefragteste Beruf ist der Speditionskaufmann, in der Schifffahrt entsprechend der Schifffahrtskaufmann. Ausgebildete Berufskraftfahrer werden gerne eingestellt, aber selten selbst ausgebildet. Die Fachkraft für Lagerwirtschaft hat sich als Ausbildungsberuf offensichtlich etabliert. Grundsätzlich kann man für diese Berufe aber sagen, dass die Berufserfahrung fast genauso zählt wie der formale Berufsabschluss. Der Groß- und Außenhandelskaufmann findet sich tendenziell in Logistikunternehmen mit einem Schwerpunkt im Handel. Im kaufmännisch-verwaltenden Bereich ist der "Bürokaufmann" verbreitet. In den speziellen Bereichen "Schiff" und "Bahn" sind es die entsprechenden Berufe (Binnenschiffer, Rangierlokführer, Wagenmeister). Bei Führungskräften sind Akademiker gefragt, vor allem in den größeren Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Abschlüsse dominieren.

Fazit: Der Bedarf an den verschiedenen Ausbildungsberufen ist differenziert und weiterhin gegeben. Ausbildung in den genannten Berufen ist für Unternehmen wichtig.

Qualifikationselemente: Konkret benennbare Qualifizierungsbedarfe im Bereich der LKW-Fahrer, Lagerarbeiter, Disponenten sind Staplerschulungen, Sicherheitsschulungen (Ladungssicherung, Arbeitssicherheit), Qualifizierungen infolge von Zertifizierungen (Sicherheit, Qualität, Kundenorientierung, Umweltschutz), EDV (im LKW: Bordcomputer, im Büro: Standard-Anwendungsprogramme sowie Branchensoftware, im Lager: Scanner- und Lagerhaltungssysteme). Qualifizierungsbedarfe im mittleren und oberen Bereich sind Aufbau-Qualifizierungen. Der "Verkehrsfachwirt" wird für Speditionskaufleute nachgefragt. Qualifizierungsbedarfe im oberen Bereich beziehen sich auf EDV, Prozessverständnis, Sprachen, Führungsverhalten.

Fazit: Diese Bedarfe sollten schwerpunktmäßig bedient werden, auch hier bietet sich ein Betätigungsfeld für Fort- und Weiterbildungsträger.

Was könnten einzelne Institutionen besser machen?

Es gibt - aus der Sicht der von uns befragten Unternehmen - eine Liste von Verbesserungsvorschlägen. Sie gehen u.a. an die Adresse von Weiterbildungsträger, Arbeitsamt, Beratungsstellen und Unternehmen.

Weiterbildungsanbieter

Weiterbildungsträger befinden sich gerade in einer Umbruchphase. Im Zuge der Veränderung des Sozialgesetzbuchs (SGB) III befindet sich die ganze Branche - auch am Standort Duisburg - in einem strukturellen Wandel. Die folgenden Vorschläge werden den aktuell stattfindenden Umsatzrückgängen nicht kurzfristig entgegen kommen. Die Logistikbranche hat aber auch zukünftig erheblichen Qualifizierungsbedarf. Bildungsträger müssen allerdings im Hinblick auf Inhalt, Form und Unternehmenszugang umdenken.

Qualifizierung für Logistikunternehmen anbieten!

Es sind differenzierte, bedarfsorientierte und qualitativ hochwertige Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Die zukunftsweisende Ausrichtung ergibt sich aufgrund der bestehenden Angebote sowie der genannten Qualifizierungsthemen. Qualifizierung muss am Standort Duisburg einen ähnlich hohen Stellenwert bekommen wie Wirtschaftsförderung und mit dieser verzahnt werden. Der Qualifizierungsbedarf der Unternehmen ließe sich in wesentlich stärkerer Weise innerhalb der Region bedienen. In diesem Zusammenhang ist über die Organisation einer zentralen Einrichtung für Logistik-Qualifizierung, an der sich verschiedene Weiterbildungsanbieter beteiligen können, nachzudenken.

Mehr Angebote für Klein- und Kleinstunternehmen machen!

Gerade für Inhaber und Mitarbeiter in kleinen (Transport-)Unternehmen erscheinen Qualifizierungsangebote sinnvoll. Diese Zielgruppe ist zwar schwer zu erreichen, aber möglicherweise bieten sich künftig neue Zugänge. Sowohl Qualifizierungsmaßnahmen in Form von "Auffrischkursen" für Unternehmensinhaber (mit kaufmännischen, rechtlichen und personalwirtschaftlichen Inhalten) erscheinen sinnvoll wie auch Seminare, Kurse und Trainings für die Mitarbeiter, beispielsweise für Fahrer (zum Themen wie Ladungssicherung u.ä.) oder Büromitarbeiter (z.B. Umgang mit Kunden oder Abwicklung von Geschäftsbeziehungen mit osteuropäischen Staaten).

Allgemeine Sprachkenntnisse fördern!

In den operativen Tätigkeitsbereichen (Lagerarbeiter, Fahrer) erscheint - nicht nur aufgrund von Herkunft (bei Migranten) und Bildungsniveau - die Vermittlung von Deutschkenntnissen sinnvoll. Vorgeschlagen werden spezielle Deutschkurse, in denen auch durch die Vermittlung von Fachbegriffen die Einsatzfähigkeit in Logistikunternehmen erhöht sowie die Grundlagen für weitere Qualifizierung geschaffen werden.

Neue Formen von Qualifizierung entwickeln!

Den Weiterbildungsträgern ist die stete konzeptionelle Weiterentwicklung von neuen Qualifizierungsmaßnahmen für Job-Suchende wie für Beschäftigte abzuverlangen. Dazu zählen Änderungen und Ergänzungen bereits erfolgreich laufender Qualifizierungsmaßnahmen. Neben der Festlegung zukünftiger Weiterbildungsthemen ist aber insbesondere über neue Formen von Qualifizierung nachzudenken. Dazu wiederum zählen Kompaktangebote, Coaching, innerbetriebliche Schulungen, Fernkurse im traditionellen Sinne und E-Learning-Angebote über das Internet. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sind ganztägige Seminare "unter der Woche" oftmals nicht realisierbar.

An die Unternehmen heran rücken!

Eine intensive Kommunikation zwischen Weiterbildungsträgern einerseits und Logistikunternehmen andererseits ist erforderlich. Der Qualifizierungsbedarf ist vorhanden. Wird er nicht bedient, verliert die Logistikbranche wichtige Modernisierungsimpulse. Außerdem geht die Nachfrage an der Region vorbei, was für die Bildungsunternehmen eine nicht erforderliche Preisgabe von Marktpotenzialen bedeutet.

Arbeitsamt

Die Arbeitsverwaltung ist derzeit gravierenden Veränderungen unterworfen. Möglicherweise können folgende Hinweise und Empfehlungen den eingeschlagenen Entwicklungsweg unterstützen.

Profiling der Bewerber verbessern!

Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsamt und Unternehmen könnte noch weiter verbessert werden. Die Kandidaten für Vorstellungsgespräche sind eingehender auf das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle zu prüfen. Damit wird zugleich vermieden, die Personalzuständigen in den Unternehmen mit aussichtslosen Vorstellungsterminen zu belasten.

Kleinere Unternehmen stärker berücksichtigen!

Kleinunternehmen sind - nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Trends zu Outsourcing und Existenzgründung - eine nicht zu vernachlässigende Größe auf dem Arbeitsmarkt. Sie bieten z.T. unerschlossene Ausbildungs- und Beschäftigungspotenziale. Daher sind Möglichkeiten zu prüfen, kleinere Unternehmen stärker in die Vermittlungsarbeit seitens des Arbeitsamtes einzubeziehen.

Erreichbarkeit für die Unternehmen verbessern!

Im Sinne der Kundenorientierung sind Warteschleifen am Telefon wie auch die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten im Schriftverkehr zu reduzieren. Die Erreichbarkeit könnte auch durch die stärkere Nutzung von E-Mailing verbessert werden.

Überregional vermitteln!

Die überregionale Arbeitsvermittlung in bestimmten Bereichen (wie z.B. im Eisenbahngüterverkehr) könnte stärker unterstützt werden. Angestrebt werden sollte darüber hinaus eine Vermittlung von Logistikfachkräften, die in Abstimmung mit anderen Logistikstandorten (Dortmund, Köln) erfolgt.

Beratungsstellen

Zukünftig werden Beratung und Qualifizierung auf betrieblicher Ebene noch stärker ineinander übergehen müssen. Daher lassen sich einige Verbesserungsvorschläge auch in Richtung der derzeitigen Beratungsstellen (v.a. Regionalsekretariat, Gründungsberatungsstelle, IHK, GFW) formulieren, wohlwissend, dass sich stellenweise auch ihr Aufgabengebiet zukünftig verändern wird.

Beratung weiter verbessern!

Generell ist den Unternehmen noch mehr Service und Beratung anzubieten. Gerade in einer Situation knapper werdender Fördermittel sollte den Unternehmen bekannt sein, welche Möglichkeiten konkret bestehen. Stärker als bisher sollten einzelne Institutionen ihrerseits bestimmte Schwerpunkte entwickeln und entsprechende Zielgruppen bearbeiten. Gleichzeitig sind auch neue Beratungsangebote für Unternehmen zu entwickeln. Dabei ist (aufgrund der hohen Insolvenzgefahr) an qualitativ hochwertige Gründungsberatung (einschließlich Festigungsberatung) sowie Schuldnerberatung (auch Krisenberatung) zu denken.

Förderinstrumente präzisieren!

Arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente sind für die meisten Antragsteller undurchschaubar. Relativ bekannt sind lediglich die "Eingliederungshilfen des Arbeitsamtes". Andere Programme (z.B. Arbeitszeitberatung und Job Rotation) sind gänzlich unbekannt.

Unternehmenskontakte fortführen!

Eine notwendige Maßnahme ist die Fortschreibung der im Projekt verwendeten Adressdatenbank. Insbesondere die Daten der Ansprechpartner, zu denen ein persönlicher Kontakt geknüpft wurde, sind festzuhalten und bei Änderung zu aktualisieren. Insbesondere für weitere Aktivitäten (Informationen, Veranstaltungen, Mailing-Aktionen) und später ggf. erforderliche "Unternehmenszugänge" im weitesten Sinne, ist dies im Hinblick auf eine "Business Communication" seitens der Stadt wichtig.

Unternehmen

Ein Resümée der Untersuchung besteht darin, dass gegenwärtig kaum eingestellt, viele Unternehmen nicht ausbilden und z.T. - mit einem nur sehr engen Blick - bedarfsorientiert qualifiziert wird.

Qualifizierung als Grundstein der Unternehmensentwicklung betrachten!

Die Befragungen belegen, dass die Anforderungen auch in den operativen Bereichen kontinuierlich ansteigen und Mitarbeiter mit adäquater Berufsausbildung oder zumindest fachlich qualifizierte Mitarbeiter erfordern. Der Berufskraftfahrer wird auch zukünftig gefragt sein. Auch in den Lagerbereichen ist die Ausbildung zur Fachkraft sinnvoll. Der Speditionskaufmann kann sich zum Verkehrsfachwirt weiterqualifizieren. Deshalb ist auf die Möglichkeiten der betrieblichen Personalentwicklung hinzuweisen. Qualifizierung ist ein Grundstein für die Unternehmensentwicklung. Sie trägt aber auch zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter bei.

Gerade in den kleineren Unternehmen wird die Notwendigkeit von systematischer Qualifizierung in ihrer Bedeutung häufig unterschätzt. Hier sollte über Bedarf und Nutzen intensiver nachgedacht werden. Dabei erscheinen auch Weiterbildungskooperationen sinnvoll. Vorstellbar sind z.B. gemeinsame Seminare bei Weiterbildungseinrichtungen zu Themen wie Gefahrgut, Ladungssicherheit oder Fahrzeugtechnik.

Stellenbeschreibungen präzisieren!

Man muss die Branche differenziert betrachten. Diese Feststellung gilt auch für die Stellenbeschreibungen, auf deren Grundlage zumeist neue Mitarbeiter gesucht werden. Vielfach gilt der Logistikbereich zu Unrecht noch immer als ein Arbeitsfeld mit vielen einfachen Tätigkeiten ohne spezifische Anforderungen. Aufgrund dieser Annahme fallen gerade für die Tätigkeiten in den gewerblich-technischen Bereichen die Stellenbeschreibungen oftmals zu undifferenziert aus. Genauere "Profile" würden die Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen und Arbeitsvermittlern unterstützen.

Ausbildungsquote erhöhen!

Viele Unternehmen bilden nicht aus, obwohl sie es vielleicht könnten. Zugegebenermaßen ist Ausbildung auch ein Kostenfaktor, andererseits können Unternehmen aus einem Ausbildungsverhältnis auch Vorteile ziehen. Ein Ansatzpunkt ist daher die zur Zeit sehr niedrige Ausbildungsquote. Mittlere und größere Unternehmen sollten die Anzahl der Lehrstellen erhöhen. Klein- und Kleinstunternehmen sollten sich nach den Anforderungen für Ausbildungsplätze erkundigen. Kooperationen von Unternehmen im Hinblick auf Ausbildung untereinander sind auszubauen. Die Chancen von Ausbildungsverbänden sind zu prüfen.

Praktika fördern!

Praktika erscheinen als ein geeignetes Instrument der Personalsuche und -einstellung. Der Nutzen von Praktika liesse sich potenziellen Kandidaten stärker in das Bewusstsein rücken. Dazu könnte u.a. eine gezielt gestreute Broschüre beitragen, um über Chancen und Möglichkeiten von Betriebspraktika zu informieren.

Ergänzende Vorschläge

Es lassen sich des Weiteren einige "konzertierte Aktionen" vorschlagen, die - im Unterschied zu den vorangegangenen - sinnvollerweise von verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Akteuren gemeinsam angegangen werden müssen.

Branchen- und Personal-Marketing verknüpfen!

Als Standort innovativer Logistikdienstleistungen hat Duisburg eine Imagekampagne nicht nötig. Das vielerorts bestehende Negativ-Image der Transportbranche besteht hier nicht. Es ist allerdings festzustellen, dass die Branche zum einen aufgrund ihrer speziellen Arbeitszeiten und Vergütungsformen für Berufseinsteiger undurchschaubar ist. Zum anderen wünscht man sich für ansiedlungswillige Unternehmen mehr Transparenz im Hinblick auf Bildungsstrukturen, Arbeits-/Lebensqualität sowie andere Standortfaktoren. In Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und Kammern könnte man diesbezüglich einiges zur weiteren Verbesserung beitragen. Im Blickpunkt sollten moderne und beschäftigungsrelevante Themen wie Arbeitsplätze, Aufstiegschancen und Zukunftsperspektiven stehen.

Unternehmens-Cluster fördern!

Die Idee, branchenspezifische Unternehmens-Cluster zu stärken, steht für einen überbetrieblichen und branchenübergreifenden Ansatz. In gewisser Weise geht er auf Anregungen durch das Hartz-Konzept zurück. Festzustellen war bei den Befragungen, dass gerade die mittelgroßen Unternehmen im Logistikbereich neben ihren Kunden und Auftraggebern zumeist Partnerunternehmen haben, die mit ihnen zusammenarbeiten und zugleich von ihnen abhängen.

Eine konkrete Möglichkeit zur Förderung, besteht in der Verbundberatung. Allerdings sind auch innovative Maßnahmen zur Stärkung solcher Unternehmens-Cluster vorstellbar. Sie sollten sich auf Ausbildung im Verbund, Austausch von Arbeitskräften, betriebsübergreifende Optimierungen (auch in Form von Qualifizierungen) beziehen.

Netzwerk Arbeitspolitik Duisburg bilden!

Gemeinsames Handeln und eine intensive Zusammenarbeit aller arbeitsmarktpolitischen Akteure ist erforderlich. Ein gefestigtes Netzwerk mit regelmäßigem Informationsaustausch und unbürokratischer Struktur ist die geeignete Basis, Zielsetzungen des Projektes StARA zu unterstützen und weiterzutragen.

Die gegenwärtigen Umbrüche im Arbeitsmarkt erfordern per se eine Neugestaltung von "Schnittstellen" wie Arbeitsamt / Weiterbildungsträger, Arbeitsamt / Unternehmen, Weiterbildungsträger / Wirtschaftsförderung. Insofern ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt allen arbeitsmarktpolitischen Akteuren anzuraten, noch stärker als bisher auf die betrieblichen Gegebenheiten im Hinblick auf Qualifizierungsbedarf, Ausbildungsmöglichkeiten und Arbeitsplatzangebot einzugehen.

Eine integrative Funktion könnte dabei Q-PORT zukommen. Als Informationsplattform übernimmt es schon jetzt wichtige Aufgaben. Vorgeschlagen wird die Einbindung von Q-PORT in aktuell laufende arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen sowie die Entwicklung eines "Q-PORT-Betreiber-Konzeptes", das über die gegenwärtige Entwicklungsphase hinaus reicht.

Literatur

Stadt Duisburg (2000): iMPULS.duisburg - Branchenstrukturelle und räumliche Standortprofilbildung in Duisburg. Duisburg.

Stadt Duisburg / Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten (1996): Die Zeit nutzen. Standortfaktor Hafen. Funktion und Funktionswandel. Duisburg.

DVZ - Deutsche-Logistik-Zeitung (2003): Sonderbeilage zum DVZ-Forum "Güterverkehr mit den Rheinmündungshäfen" in Duisburg. Nr. 31, 13.03.2003, S. 17ff.

DVZ - Deutsche-Logistik-Zeitung (1999): Sonderbeilage - Logistikstandort Rhein-Ruhr. Nr. 64, 29.05.1999, S. 9ff.

Geier, A. / Schweer, T. (1999): Strukturveränderungen und neue Qualifikationsanforderungen in der Logistik. Duisburg.

Geier, A. / Schweer, T. / Völlings, H. (Hrsg.) (1998): Logistik-Qualifizierung Duisburg / Niederrhein. Duisburg.

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2003): Vergleichende Auswertung der telefonischen Betriebsbefragungen im Rahmen von PROSPECT NRW - Verkehrswirtschaft/Logistik". Bottrop.

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2002): PROSPECT - Dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring - Handbuch. Bottrop.

Kock, K. (Hrsg.) (2001): Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Beiträge aus der Forschung, Sozialforschungsstelle, Band 120. Dortmund.

Kommunalverband Ruhrgebiet (2002): Strukturbericht Ruhrgebiet 2002. Essen.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (Hrsg.) (2001): Fit For Logistics. Ausbildung und Qualifizierung für einen Zukunftsmarkt. Düsseldorf / Köln.

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW (Hrsg.) (2003): Kompetenzfeldentwicklung in NRW. Rede des Ministers für Wirtschaft und Arbeit am 05.12.2003 in Duisburg.

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW (Hrsg.) (2003): Logistik Outlook Juni. (bearbeitet von SCI Verkehr GmbH) Duisburg / Düsseldorf.

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr NRW (Hrsg.) (2001): Stand und Perspektiven der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen. (bearbeitet von SCI Verkehr GmbH) Köln / Düsseldorf.

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr NRW (Hrsg.) (o.J.): Abschlussbericht. Detailanalysen und Handlungsempfehlungen für die Kompetenzfelder im Ruhrgebiet. (bearbeitet von Roland Berger Strategy Consultants) o.O.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (Hrsg.) (diverse Jahrgänge): PROSPECT Branchenberichte. Düsseldorf.

Plehwe, D. / Uske, H. / Völlings, H. / Dalbeck, A. (1998): Die Logistikbranche im Umbruch. Arbeit und Mitbestimmung in einem sich wandelnden Dienstleistungsbereich. Eine Expertise zu den aktuellen Entwicklungslinien und Trends. Frankfurt am Main.

Projekt Ruhr GmbH (2002): Kommunale Entwicklungsschwerpunkte Ruhr - Empfehlungen der Projekt Ruhr GmbH für die Kompetenz- und Handlungsfelder. Ergebnisse der Beratungen am 07.03.2002. Essen.

Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und **Arbeit**
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

