

# **Bericht**

## Evaluierung und strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg

---

Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

**Auftraggeber:**

**Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation**

Referat Logistik  
Alter Steinweg 4  
20459 Hamburg

**Ansprechpartner:**

**Dipl.-Pol.-Wiss. Claudia Martina Buhl**

Institut für Innovation und Technik  
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin

Tel.: +49 30 310078-278  
Fax: +49 30 310078-222  
E-Mail: buhl@iit-berlin.de

**Dr. Marc Bovenschulte**

Institut für Innovation und Technik  
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin

Tel.: +49 30 310078-108  
Fax: +49 30 310078-222  
E-Mail: bovenschulte@iit-berlin.de

An der „Evaluation und der strategischen Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg“ wirkten seitens des Instituts für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH Michael Nerger, Jan-Peter Ferdinand, Dr. Kai Pflanz, Dr. Marc Bovenschulte und Claudia Martina Buhl mit.

Berlin, im Juni 2017

**Danksagung:**

Das Evaluationsteam bedankt sich bei allen Personen (insbesondere den Vertretern der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, Mitarbeitern der Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg, Mitgliedern des Vorstandes, Kuratoriums und Beirates, Clusterakteuren), die in Gesprächen, Sitzungen und Workshops ihre Expertise und ihre Ansichten zur Logistik-Initiative Hamburg darstellten bzw. sich an der onlinebasierten Befragung beteiligten.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text in der Regel die allgemeine Bezeichnung bzw. männliche Schreibweise (Experte, Mitarbeiter etc.) verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass selbstverständlich stets sowohl die weibliche als auch die männliche Schreibweise für die entsprechenden Beiträge gemeint ist.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
	2.1 Bedeutung von Clusterpolitik und Clusterinitiativen .....	7
	2.2 Clusterpolitik und Clusterinitiativen in Hamburg .....	10
<b>3</b>	<b>Evaluation und strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg</b> .....	<b>12</b>
	3.1 Arbeitsauftrag und Aufgabenverständnis .....	12
	3.2 Methodenspektrum .....	13
<b>4</b>	<b>Evaluierung der Arbeit der Logistik-Initiative Hamburg 2006 bis 2015</b> .....	<b>19</b>
	4.1 Organisationsstrukturentwicklung .....	19
	4.2 Ziele der Logistik-Initiative Hamburg gemäß Gründungsdrucksache .....	25
	4.3 Ausgestaltung der Handlungsfelder .....	26
	4.3.1 Kompetenz-Netzwerk .....	28
	4.3.2 Profilierung des Standorts .....	32
	4.3.3 Personal und Qualifizierung .....	35
	4.3.4 Innovation und Technologie .....	37
	4.3.5 Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur .....	41
	4.3.6 Nachhaltigkeit .....	43
	4.4 Effekte der Mitwirkung bei den Clusterakteuren .....	45
	4.5 Regionaler und institutioneller Wirkungskreis .....	50
	4.5.1 Einbindung in die Metropolregion und branchengleiche Clusterinitiativen .....	50
	4.5.2 Institutionelles und inhaltliches Umfeld .....	52
	4.6 Perspektiven und Befragungsergebnisse von Nichtmitgliedern .....	56
	4.7 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse .....	59
<b>5</b>	<b>Weiterentwicklung der Strategie für die Clusterinitiative 2016 bis 2025</b> .....	<b>64</b>
	5.1 Partizipative Entwicklung strategischer Linien der LIHH .....	65
	5.1.1 Die Hamburger Perspektive: Das Wichtigste in Kürze .....	69
	5.1.2 Globale Entwicklungen in der Logistik: Das Wichtigste in Kürze .....	70
	5.1.3 Gemeinsamkeiten der Visual Roadmaps und daraus abgeleiteten Maßnahmen .....	71
	5.1.4 Potenzialanalyse Hamburg und Skizzierung eines Leitbilds für die LIHH .....	72
	5.2 Empfehlungen für ein zukünftiges Leitbild .....	75
	5.3 Anforderungen an die Logistik-Initiative Hamburg 2016 bis 2025 .....	78
	5.3.1 Beitrag der LIHH zur Profilierung der europäischen Logistik- und Innovationsregion Hamburg .....	78
	5.3.2 Erhöhung von Wertschöpfung und Beschäftigung auf der Grundlage von Innovationen .....	79
	5.3.3 Steigerung der „Schlagkraft“ der LIHH und Herbeiführen von tragfähigen Lösungen auf Grundlage belastbarer Kooperationen .....	81
	5.3.4 Beitrag der LIHH zur Entwicklung / Umsetzung einer intelligenten Infrastruktur und Flächennutzung .....	83
	5.3.5 Beitrag der LIHH zur Sicherung und zum Ausbau der Fachkräftebasis .....	83
	5.3.6 Beitrag der LIHH zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Logistik .....	85
	5.3.7 Erfassung von übergeordneten Effekten .....	85
	5.4 Empfehlungen für zukünftige Handlungsfelder und ein Serviceportfolio .....	88

<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen für eine organisatorische Ausgestaltung der Clusterinitiative 2016 bis 2025 .....</b>	<b>103</b>
	6.1 Clusterinitiativen aus Hamburg im organisatorischen Vergleich .....	103
	6.2 Organisation und Finanzierung der Logistik-Initiative Hamburg .....	108
	6.3 Geschäftsprozesse der Logistik-Initiative Hamburg .....	117
<b>7</b>	<b>Konzept eines jährlichen Monitorings für die Logistik-Initiative Hamburg .....</b>	<b>119</b>
<b>8</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>129</b>
	9.1 Kursorische Charakterisierung der LIHH sowie vergleichbarer Clusterinitiativen der angrenzenden Bundesländer .....	132
	9.2 Zusätzliche Auswertungen der Akteursbefragung .....	135

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Chronologie und Phasen der Clusterpolitik .....	8
Abbildung 2:	Überblick über ausgewählte clusterpolitische Maßnahmen im Zeitverlauf .....	10
Abbildung 3:	Überblick über die Clusterinitiativen mit Gründungsdatum .....	11
Abbildung 4:	Koordinatensystem einer Visual Roadmap (Ausgangsbasis und Strukturplan) .....	18
Abbildung 5:	Organisationsstruktur der LIHH .....	19
Abbildung 6:	Qualität der Strukturen nach Engagement .....	21
Abbildung 7:	Beurteilung der Clustermanagement-Organisation sowie der Instrumente nach Engagement .....	23
Abbildung 8:	Handlungsfelder der LIHH .....	26
Abbildung 9:	Entwicklung der Mitgliedszahlen seit 2006 und deren Verteilung 2015 nach Unternehmensgröße .....	28
Abbildung 10:	Motivation und Offenheit zur Kooperation .....	30
Abbildung 11:	Zufriedenheit mit den Arbeitskreisen .....	30
Abbildung 12:	Bewertung der Arbeitskreise in der Gesamtheit .....	31
Abbildung 13:	Profilierung des Standorts .....	33
Abbildung 14:	Verbesserung des Branchenimages .....	34
Abbildung 15:	Zugang zu Personal mit der gewünschten Qualifikation .....	36
Abbildung 16:	Verfügbarkeit geeigneter Qualifizierungsangebote und Trainings für die Belegschaft .....	36
Abbildung 17:	Wirkungsmodell zur Wertschöpfung und Arbeitsplatzsicherung aufgrund von Innovationen .....	38
Abbildung 18:	Veränderung der FuE-Ausgaben der Mitgliedsunternehmen .....	40
Abbildung 19:	Einschätzung von Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit .....	43
Abbildung 20:	Profitierung der Vereinsmitglieder nach Engagement .....	48
Abbildung 21:	Profitierung der Vereinsmitglieder nach Institution und Engagement .....	49
Abbildung 22:	Mitgliederstruktur nach Herkunft .....	51
Abbildung 23:	Institutionelles Umfeld der LIHH in Hamburg .....	54
Abbildung 24:	Inhaltliches Umfeld in Hamburg und in der Metropolregion .....	55
Abbildung 25:	Erwartete Vorteile aufgrund zukünftiger Kooperationen .....	57
Abbildung 26:	Interesse an Angeboten der Clustermanagement-Organisation .....	58
Abbildung 27:	Allgemeiner Lebenszyklus von Clusterinitiativen .....	64

Abbildung 28: Ergebnis der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formulierten Entwicklung des Logistikstandorts Hamburg in Abhängigkeit von den darauf einwirkenden Faktoren. Im Jahr 2030 könnte sich Hamburg als Trendsetter für neue Entwicklungen in der Logistik etabliert haben. ....	67
Abbildung 29: Ergebnis der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formulierten Beschreibung der globalen Zukunft der Logistik. In dieser Situation könnte sich Hamburg bis zum Jahr 2030 ein global wahrgenommenes Logistik-Image erarbeitet haben und gleichsam als „Silicon Valley der Logistik“ fungieren. ....	68
Abbildung 30: Elemente des zukünftigen Leitbilds für die LIHH .....	77
Abbildung 31: Substituierbarkeitspotenzial nach Berufssegmenten in Deutschland und Hamburg in Prozent. Das im Vergleich zum Bundesdurchschnitt höhere Substituierbarkeitspotenzial in Hamburg in den Verkehrs- und Logistikberufen wird mit der hohen Konzentration und engen Verzahnung dieser Berufe am Standort erklärt .....	87
Abbildung 32: Prioritäten-Wirkungen-Matrix.....	89
Abbildung 33: Vorteile aus Aktivitätsschwerpunkten aus der zukünftigen Zusammenarbeit .....	91
Abbildung 34: Konkrete Unterstützungsbedarfe der Vereinsmitglieder.....	92
Abbildung 35: Allgemeines Strukturierungsmodell für ein Serviceportfolio .....	93
Abbildung 37: Handlungsfelder für ein Ergebnis und Wirkungsmonitoring .....	122
Abbildung 38: Mehrfachbeteiligungen an den Arbeitskreisen .....	135
Abbildung 39: Detailauswertung des Arbeitskreises Binnenschiff.....	136
Abbildung 40: Detailauswertung des Arbeitskreises Future Logistics .....	136
Abbildung 41: Detailauswertung des Arbeitskreises Nachhaltigkeit.....	137
Abbildung 42: Detailauswertung des Arbeitskreises Personal & Qualifizierung.....	137
Abbildung 43: Detailauswertung des Arbeitskreises Risiko & Recht.....	138
Abbildung 44: Detailauswertung des Arbeitskreises Schiene .....	138
Abbildung 45: Detailauswertung des Arbeitskreises Standortprofilierung.....	139
Abbildung 46: Detailauswertung des Arbeitskreises Verkehr.....	139

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Strukturdaten entsprechend der onlinebasierten Akteursbefragung .....	17
Tabelle 2:	Zusammenfassung einschließlich des Cluster Impacts.....	46
Tabelle 3:	Kursorischer Überblick der Hamburgischen Stakeholder im Logistikumfeld .....	53
Tabelle 4:	Gegenüberstellung zukünftige Vorteils generierung Mitglieder und Nichtmitglieder .....	58
Tabelle 5:	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse .....	59
Tabelle 6:	Sammlung der förderlichen und hemmenden Faktoren mit Blick auf die Zielstellung „Hamburg als Silicon Valley für die Logistik“ im Jahr 2030. ....	73
Tabelle 7:	Sammlung der förderlichen und hemmenden Faktoren mit Blick auf die Zielstellung „KMU fit machen für eine Logistik der Zukunft“ im Jahr 2030. ....	74
Tabelle 8:	Benchmarkingergebnisse von insgesamt 28 europäischen Clusterinitiativen des Bereiches „Transport & Verkehr“ .....	81
Tabelle 9:	Maßnahmen, Angebote und Instrumente für ein zukünftiges Serviceportfolio.....	95
Tabelle 10:	Anforderungsprofile für die Handlungsfelder .....	100
Tabelle 11:	Clusterinitiativen aus Hamburg im organisatorischen Vergleich .....	104
Tabelle 12:	Zusammenhang zwischen Gesamtziel, operativen (Teil-)Zielen und Maßnahmen ...	120
Tabelle 13:	Überblick über ein Indikatorenset zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring.....	123

## Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BWVI	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
CI	Clusterinitiative
CMO	Clustermanagement-Organisation
EC	Europäische Kommission
ECEI	European Cluster Excellence Initiative
ESCA	European Secretariat for Cluster Analysis
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FuEuI	Forschung, Entwicklung und Innovation
HHLA	Hamburger Hafen und Logistik AG
HHM	Hafen Hamburg Marketing e. V.
HMG	Hamburg Marketing GmbH
HPA	Hamburg Port Authority, Anstalt des öffentlichen Rechts
HWF	Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH
IFB Hamburg	Hamburgische Investitions- und Förderbank
iiT	Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
LIHH	Logistik-Initiative Hamburg
LIHH e. V.	Logistik-Initiative Hamburg e. V.
MRH	Europäische Metropolregion Hamburg
PPP	Public-Private-Partnership

## 1 Management Summary

Die Logistik-Initiative Hamburg (LIHH) wurde 2006 als Clusterinitiative für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft in der Metropolregion Hamburg als Public-Private-Partnership gegründet. Getragen wird die LIHH für die öffentliche Seite von der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) sowie für die privatwirtschaftliche Seite durch den Logistik-Initiative Hamburg e. V. Operativ agiert die LIHH über eine zentrale Clustermanagement-Organisation, welche räumlich und strukturell bei der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (HWF) angegliedert ist. Das Ziel laut Gründungsdrucksache (Hamburgische Bürgerschaft, Drs. 18/2651) war es, gemeinsam mit Partnern aus der Logistik und logistiknahen Wirtschaft eine Plattform für Innovationstransfer, Standortprofilierung sowie die Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung zu etablieren. Die LIHH ist eingebettet in die clusterorientierte Wirtschaftspolitik der Freien und Hansestadt Hamburg, mit der die Stadt in strategischen Zukunftsfeldern nachhaltig im internationalen Wettbewerb positioniert werden soll.

Die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg (BWVI) beauftragte das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH mit einer Evaluation, um nach der Gründungs- und Verstetigungsphase die implementierten Strukturen und Prozesse, die generierten Ergebnisse in Hinblick auf die ursprünglichen Zielsetzungen sowie das Serviceportfolio und die Rahmenbedingungen zu analysieren. Aufbauend auf den Evaluationsergebnissen sollten sowohl inhaltliche als auch organisatorische Empfehlungen für die strategische Weiterentwicklung der LIHH gegeben werden. Der Gutachterprozess wurde vom 01. März bis 30. November 2016 durchgeführt.

In den vergangenen Jahren wurde mit der LIHH ein regionaler Kooperations- bzw. Branchenverbund aufgebaut, welcher gemessen an den involvierten Clusterakteuren (hinsichtlich der Mitglieder des LIHH e. V.) die größte institutionalisierte logistikbezogene Clusterinitiative in Europa ist. Vereinsmitglieder sind 546 Unternehmen und Institutionen (Stand: 31.12.2016), größtenteils aus der Metropolregion. Die Mitgliederstruktur ist dabei ein Abbild der Heterogenität der Logistikbranche. Die Gründung und Weiterentwicklung des LIHH e. V. war und ist wesentlich für die zielgerichtete Vernetzung der Branche und Umsetzung der Zielsetzung, ein „Kompetenz-Netzwerk“ aufzubauen, in dem die relevanten Branchenakteure langfristig engagiert sind. Aufgrund der Anzahl der involvierten Clusterakteure und der Heterogenität der Branche werden auch perspektivisch klassische Vernetzungsaspekte wichtig bleiben. Weiteres Wachstum sollte, wie bereits seitens der Clustermanagement-Organisation begonnen, nach qualitativen Gesichtspunkten vollzogen werden, beispielsweise danach inwieweit die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette adäquat besetzt sind und durch verstärkte Integration sowie Zusammenarbeit mit Start-ups und jungen Unternehmen, um das Innovationspotenzial zum beiderseitigen Nutzen zu heben.

Die Qualität der Logistik-Initiative Hamburg wird von den Vereinsmitgliedern in hohem Maße als gut bis sehr gut bezeichnet, d. h. 95 % (Summe der Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“) bewerteten, dass es sich bei der Clusterinitiative um einen festen Kooperationsverbund mit stabilen Strukturen handelt. Die Leistungsfähigkeit der Logistik-Initiative Hamburg wird mit einer Zustimmungquote von über 86 % ebenfalls sehr positiv eingeschätzt. Weiterentwicklungspotenzial besteht darin, zukünftig noch stärker als wesentlicher Akteur für die gesamte Logistikbranche, der wichtige Themenschwerpunkte schnell aufgreift und als aktiver Thementreiber fungiert, wahrgenommen zu werden.

Mit der Arbeit der Clustermanagement-Organisation als zentraler operativer Einheit der Clusterinitiative sind die Clusterakteure in hohem Maße zufrieden bis sehr zufrieden. Die Dienstleistungen werden als bedarfsgerecht und die entwickelten Instrumente (Arbeitskreise, Veranstaltungen, Kommunikationsformen) als zielführend wahrgenommen. Zurückhaltender werden seitens der Vereinsmitglieder die Einflussmöglichkeiten auf die Ziele und Strategien der LIHH sowie die Möglichkeiten zum Mitentscheiden, welche Inhalte und Themen bearbeitet werden, bewertet. Diese beiden Aspekte sollten zukünftig stärker von der Clustermanagement-Organisation berücksichtigt werden. Eine Einbeziehung der Clusterakteure, z. B. durch regelmäßige strategische Befragungen oder einen jährlich stattfindenden gemeinsamen Strategieworkshop aller Gremien, führt dazu, dass unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen, verschiedene Themenstellungen sowie Unterstützungsbedarfe Einfluss finden. Für die Bedarfsorientierung des Serviceportfolios ist das essentiell. Gleichzeitig wirkt ein partizipatorischer Prozess integrativ, ermöglicht die Identifikation der Akteure mit dem Leitbild, den Visionen sowie den Zielsetzungen und schafft ein hohes Commitment.

Die Arbeitskreise sind das wesentliche Beteiligungsformat für die inhaltliche Arbeit. Die Akteure, die sich an den Arbeitskreisen beteiligen, sind grundsätzlich zufrieden. Aspekte wie Partizipationsmöglichkeiten, Arbeitsatmosphäre und Frequenz der Sitzungen werden positiv bewertet. Ein stärkerer Fokus als in den vergangenen Jahren sollte zukünftig auf der Überführung der diskutierten Themen in Kooperationsprojekte mit FuE-Bezug liegen, um den konkreten Mehrwert zu erhöhen.

Gemäß der Gründungsdrucksache war die „Profilierung der Standortvorteile“ ein wesentliches Handlungsfeld, d. h. mit der LIHH sollen das Image und die Standortstärken der Logistikbranche national und international kommuniziert werden. Bezogen auf die Profilierung des Standorts ist die LIHH ein Akteur neben anderen Institutionen, der dafür zuständig ist. Der Handlungsradius ist hier im Wesentlichen national, mit Fokus auf die Metropolregion Hamburg. Mit den unterschiedlichen Formaten (u. a. Arbeitskreis Standortprofilierung, Jahresthema 2015, Organisation und Teilnahme an Veranstaltungen, Kongressen und Messen) wurde das Image des Logistikstandorts verbessert. Über 80 % der befragten Akteure bewerteten, dass das Image des Standorts deutlich bis sehr deutlich verbessert wurde. Fast 90 % wiederum sehen deutliche bis sehr deutliche Imageverbesserungen der Branche. Eine Analyse des Institutionenumfeldes ergab, dass mehrere Einrichtungen für die Standortprofilierung bzw. Teilbereiche davon verantwortlich sind. Zukünftig sollten die Marketingmaßnahmen zwischen der LIHH und den anderen Institutionen (u. a. Hamburg Hafen Marketing e. V.) z. B. durch gemeinsame Aktivitäten oder einen eindeutigen Aufgabenzuschnitt stärker harmonisiert werden. Zudem sollten explizite inhaltlich-technologische bzw. standortbezogene Alleinstellungsmerkmale seitens der Clustermanagement-Organisation definiert werden, um dadurch eine stärkere Abgrenzung zu nationalen und internationalen Wettbewerbern (d. h. anderen Clusterinitiativen der gleichen Branche) zu erreichen sowie die Besonderheiten und (Innovations-)Potenziale der LIHH herauszustellen.

Das Handlungsfeld „Personal und Qualifizierung“ zielte von Anfang an darauf ab, das logistikspezifische Fachkräftepotenzial kurz-, mittel- und langfristig entsprechend der tendenziell steigenden Bedarfe der Unternehmen weiterzuentwickeln. Aktivitäten sind exemplarisch der themenbezogene Arbeitskreis, die Erstellung von Praxisleitfäden, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie die Lancierung von jährlichen Awards. Seit 2012 basieren die Aktivitäten des Clustermanagements auf dem Masterplan „Fach- und Führungskräfte für den Logistikstandort Metropolregion Hamburg 2020“.

Dieser entstand im Zuge des Jahresthemas 2012 „Menschen machen Logistik“. In den vergangenen zehn Jahren war das Handlungsfeld „Personal und Qualifizierung“ seitens der Vereinsmitglieder nicht prioritär für ein Engagement innerhalb der LIHH, jedoch wird dieses vor dem Hintergrund aktueller technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen immer wichtiger. Durch den Fokus auf die spezifischen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und der Fragestellung ergeben, wie z. B. Flüchtlinge mit Bleibeperspektive integriert werden können, ergänzt die Clustermanagement-Organisation die vorgegebene inhaltliche Ausrichtung um aktuelle Themenstellungen. Um perspektivisch die Mehrwerte noch zu erhöhen, wird eine stärkere Initiierung von gemeinsamen Projekten, z. B. aufgrund der Arbeitskreisthemen, empfohlen.

Zur verstärkten Innovationsgenerierung und Wertschöpfung beizutragen, ist eine der zentralen Aufgabe von Clusterinitiativen, weil Cluster gemäß der Darstellung von Prof. Dr. Michael E. Porter, Begründer der Clustertheorie, ein guter Nährboden für Innovationen sind. Mit der Gründungsdrucksache, und konkretisiert im Strategiedokument der InnovationsAllianz mit der Zukunftsvision, Hamburg bis 2020 zu einer „Innovationshauptstadt für Europa“ zu entwickeln, wurde die Bedeutung von Innovationen – auch für die Logistikbranche – hervorgehoben, die die Basis für Umsatzsteigerung, erhöhte Wertschöpfung und die Sicherung von Arbeitsplätzen sind. Die Clustermanagement-Organisation bot unterschiedliche Unterstützungsleistungen im Rahmen dieses Handlungsfeldes, wie u. a. die Durchführung von Arbeitskreisen (AK „Nachhaltigkeit“ und AK „Future Logistics“), die Organisation von Veranstaltungen, Akquirierung des aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) geförderten Projektes „Innovationsmanagement in der Logistik“ und Information über Fördermittel, an. Für die Logistikbranche relevante Themenstellungen wurden vor allem in den Arbeitskreisen, durch das seit 2010 jährlich organisierte Format „Logistik- und Wissenschaftsforum Hamburg“, in Veranstaltungen und in Form von Leitfäden mit Praxisbeispielen aufbereitet. Kollaborative FuEul-Projekte zwischen Unternehmen und universitären bzw. außeruniversitären Forschungseinrichtungen konnten in den vergangenen zehn Jahren als direktes Ergebnis der Clusteraktivitäten nicht in nachweisbarem Umfang initiiert werden. Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass von 2006 bis 2016 die Durchführung von FuEul-Projekten oder die Erhöhung von FuE-Ausgaben nicht das prioritäre Ziel der Clusterakteure war. Zukünftig sollte die Initiierung (nicht das Management) von Kooperationsprojekten ein Handlungsschwerpunkt der Clustermanagement-Organisation sein, weil die Clusterakteure entsprechend der Onlinebefragung perspektivisch Vorteile aufgrund von gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erwarten.

Spezifikum der Logistik-Initiative Hamburg im Gegensatz zu anderen Clusterinitiativen ist das Handlungsfeld „Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur“. Die LIHH hat hierbei eine Moderationsfunktion inne, um die Flächenbedarfe von Unternehmen und Logistikansiedlungen an die entsprechenden Entscheidungsträger zu übermitteln. Insgesamt ist der Handlungsspielraum der LIHH beschränkt, da es sich um öffentliche bzw. private Gewerbeflächen handelt, deren Vergabe nicht im Verantwortungsbereich der Clusterinitiative ist. Handlungsoptionen ergeben sich beim Thema „Intelligente Nutzung von Infrastrukturen und (Gewerbe-)Flächen“. Diese Thematik eröffnet der LIHH hohe Innovationspotenziale, da durch technische und nichttechnische Erneuerungen Verbundeffekte und Kostenvorteile generiert werden. Gleichzeitig können mit einem Aufgreifen dieses Themas inhaltlich-technologische Alleinstellungsmerkmale definiert werden.

Vor dem Hintergrund der wichtiger werdenden Teilthemen der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit wurde das Handlungsfeld „Nachhaltigkeit“ zusätzlich in den Kanon der Handlungsfelder aufgenommen. Verfolgte Themen waren u. a. die Sensibilisierung der Clusterakteure für die Teilaspekte, die Wahrnehmung der MRH als nachhaltiger Logistikstandort (z. B. Internetpräsenz, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen) oder auch die beratende Unterstützung bei der Initiierung des durch das Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) geförderten Projektes „LNG-Kesselwagen“, welches ein gutes Beispiel für ein FuEul-Projekt im Clusterkontext ist. In puncto sozialer Nachhaltigkeit und Beschäftigung (z. B. Teilhabe von Geringqualifizierten am ersten Arbeitsmarkt, Integration von Flüchtlingen mit Bleibeperspektive) haben die Clusterakteure, aber auch die Clustermanagement-Organisation eine Existenzsicherungs- und Integrationsfunktion inne. Wie auch in den anderen Handlungsfeldern wird seitens der Gutachter empfohlen, neben der Informationsaufbereitung und -vermittlung den Fokus stärker auf gemeinsame Aktivitäten der Clusterakteure untereinander, z. B. in Form von Projekten, zu legen.

Basierend auf den Evaluationsergebnissen wurde in einem partizipatorischen Prozess unter Mitwirkung der Clustermanagement-Organisation, Vertretern von Clustergremien, der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation sowie Vertretern aus Unternehmen und universitären sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Clusterstrategie mit Leitbild und Anforderungskatalog für den Zeitraum bis 2025 weiterentwickelt. Damit wurde bereits während des Gutachterprozesses eine der auch zukünftig zu realisierenden Empfehlungen umgesetzt, die Clusterakteure stärker in Strategieaspekte sowie Themendefinitionen einzubeziehen. Das muss ein kontinuierlicher Prozess werden, weil sich Themenstellungen und das Anspruchs- bzw. Unterstützungsniveau in der Regel im Zeitverlauf ändern. Die Entwicklungen der Logistik-Initiative Hamburg und der Clustermanagement-Organisation von 2006 bis 2016 bilden die Basis der strategischen Weiterentwicklung, wobei noch stärker die Bedarfsorientierung der Clusterakteure herausgearbeitet wurde.

Die drei prioritären Bereiche, in denen sich perspektivisch Clusterakteure gemäß der Befragungsergebnisse Vorteile versprechen, sind (1) die Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausche, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen, (2) die Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie (3) die gemeinsame Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Diese drei Aspekte fokussieren auf die klassischen Handlungsfelder von Clusterinitiativen wie „Vernetzung“, „Aus- und Weiterbildung bzw. Fachkräftesicherung“ sowie „Innovation und Wertschöpfung“.

Während des partizipatorischen Prozesses kristallisierten sich als zentrale Handlungsfelder die fünf Schwerpunkte (1) Innovation und Wertschöpfung, (2) Vernetzung und Kooperation, (3) Intelligente Infrastrukturen und Flächennutzung, (4) Personal und Qualifizierung sowie (5) Nachhaltigkeit heraus. Auf diese fünf Handlungsfelder sollte sich die Clustermanagement-Organisation zukünftig mit ihren Serviceangeboten sowie den weiter- bzw. neu zu entwickelnden Instrumenten konzentrieren. Dabei muss auch ein notwendiger Wandel im Rollenverständnis der Clustermanagement-Organisation vollzogen werden. Im Gegensatz zu ihrer Rolle als Impulsgeber und Moderator in der Gründungs- und Verstetigungsphase von 2006 bis 2016 muss die Clustermanagement-Organisation noch stärker als Thementreiber und Initiator (vor allem von FuEul-Projekten) agieren. Durch die Initiierung von kollaborativen und einzelbetrieblichen FuEul-Projekten entstehen Innovationen. Diese sind ausschlaggebend, um das selbstgewählte Ziel der LIHH – führende Logistikregion Europas 2025 zu werden – zu erreichen.

Gleichzeitig wird damit ein Betrag zum übergeordneten Ziel der Freien und Hansestadt Hamburg – europäische Innovationshauptstadt zu werden – geleistet.

Aufgrund dieser beiden ambitionierten Ziele (führende Logistikregion und Innovationsmetropole Europas) ergeben sich für den Zeitraum 2017 bis 2025 Anforderungen an die LIHH und die Clustermanagement-Organisation. Diese Anforderungen sind inhaltlich in den bereits genannten neuen Handlungsfeldern verortet und umfassen u. a. Aspekte wie (1) Branchenvernetzung und Intensivierung der Kontakte als Basis für gemeinsame Aktivitäten, (2) Beitrag der LIHH für die Logistikbranche zur Etablierung Hamburgs als eine europäische Innovationsmetropole und der damit verbundenen Imagebildung als nachhaltiger, innovativer und attraktiver Logistikstandort im Einklang mit der sonstigen städtischen und wirtschaftlichen Entwicklung, (3) Erhöhung von Wettsschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung auf der Grundlage von Innovationen, (4) Entwicklung bzw. Umsetzung einer intelligenten Infrastruktur und Flächennutzung sowie qualitativer Steigerung der bestehenden Angebote auf der Grundlage von technischen, nichttechnischen und sozialen Innovationen, (5) Sicherung und Ausbau der Fachkräftebasis sowie (6) Steigerung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb der Logistik.

Für die Erfolgsbewertung, d. h., inwieweit in 2025 die Zielsetzungen realisiert wurden, sind eindeutige und im Nachhinein messbare Zielvorgaben – welche idealerweise gemeinsam von der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation sowie dem LIHH e. V. definiert werden – essentiell, um den tatsächlichen Beitrag der LIHH analysieren und bewerten zu können. Vor allem die kontinuierliche Initiierung von kollaborativen FuEul-Projekten sind konkrete messbare Erfolge, die zudem Basis für eine höhere Wertschöpfung und Fachkräftesicherung sind. Mit der Umsetzung von FuEul-Projekten wird dazu beigetragen, aktuelle Fragestellungen der Logistikbranche wissenschaftlich fundiert sowie praxisorientiert zu lösen und Clusterakteure in stabile Kooperations- und Projektbeziehungen zu integrieren. Dadurch würde das in der Zeit von 2006 bis 2016 gut herausgebildete Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren der Branche eine höhere Qualitätsstufe erreichen.

Sofern für die Durchführung der FuEul-Projekte Mittel aus nationalen oder europäischen Förderprogrammen akquiriert werden, erhöhen sich auch die branchenbezogenen Fördermittelflüsse von der Bundes- bzw. EU-Ebene in die Freie und Hansestadt Hamburg. Durch regelmäßige innovationsbezogene Aktivitäten wird die Innovationsdynamik deutlich erhöht und bei regelmäßiger Veröffentlichung von Innovationserfolgen werden national und international die Logistikkompetenzen sowie inhaltliche (technische) Spezifika des Logistikstandorts sichtbar gemacht, so dass sich die standortbezogene Attraktivität noch weiter erhöht. Die Gutachter sind überzeugt davon, dass nur durch kontinuierliche FuEul-Aktivitäten wirksame und messbare Beiträge geleistet werden können, um das Ziel, europäische Innovationsmetropole bzw. führende Logistikregion Europas in 2025 zu werden, zu erreichen.

Zur regelmäßigen Erfassung von Effekten, aber auch von erfolgsfördernden und -hemmenden Faktoren wird ein erweitertes jährliches, indikatorenbasiertes Monitoring empfohlen, welches auch die erzielten Wirkungen berücksichtigt. Ein Ergebnis- und Wirkungsmonitoring ist ein praxisnahes Steuerungsinstrument für Clusterinitiativen, respektive Clustermanagement-Organisationen. Es identifiziert und verdeutlicht Erfolge, misst Wirkungen und veranschaulicht, ob in den zentralen Handlungsfeldern die entsprechenden zielführenden Unterstützungsleistungen angeboten werden. Zudem eignen sich die erhobenen Kennzahlen für die interne und externe Kommunikation.

Das vorgeschlagene Ergebnis- und Wirkungsmonitoring ist ein gutes Steuerungsinstrument zur Überprüfung für die Clustermanagement-Organisation und den Fördermittelgeber (BWVI), aber auch für den LIHH e. V., ob die (Teil-)Ziele der Logistik-Initiative Hamburg umgesetzt bzw. erfüllt werden oder ob bei verzögerten bzw. nicht beabsichtigten Entwicklungen zeitnah gegen-gesteuert werden muss.

Die erzielten Erfolge der vergangenen zehn Jahre haben die Vorteile eines Engagements zwischen privaten und öffentlichen Akteuren in der Form eines Public-Private-Partnership-Modells belegt. Seitens der Gutachter wird jedoch empfohlen, die gegenwärtige Organisationsform den heutigen Rahmenbedingungen sowie das Serviceportfolio entsprechend der Unterstützungsbedarfe der einzelnen Akteursgruppen weiterzuentwickeln.

## 2 Einleitung

Clusterpolitische Maßnahmen sind wichtige Instrumente einer zukunftsorientierten Innovations-, Regional-, Wirtschafts- und Industriepolitik. Diese Grundannahme ist Konsens auf den Ebenen Land, Bund, Europa und aufgrund dessen werden seit nunmehr fast 25 Jahren unterschiedliche netzwerk- und clusterpolitische<sup>1</sup> Maßnahmen entwickelt und implementiert. Die klassische Ebene der Clusterpolitik ist dabei die Mesoebene der Regionen. Bezogen auf die Clusterinitiativen der Freien und Hansestadt Hamburg umfasst die Region in der Regel die Metropolregion Hamburg. Auf dieser Ebene unterstützt die Politik Clusterinitiativen im Sinne von zwischenbetrieblichen Kooperationsnetzwerken durch unterschiedliche förderpolitische Schwerpunkte.

### 2.1 Bedeutung von Clusterpolitik und Clusterinitiativen

Die Clusterpolitik ist, verglichen mit anderen Politikfeldern, noch relativ jung. Sie entwickelte sich erst allmählich im Anschluss an die wissenschaftlichen Arbeiten von Michael E. Porter zum Thema „Competitiveness of Nations“<sup>2</sup>. Die Fokussierung auf Clusterstrukturen seitens der Politik ergibt sich aufgrund der Annahme, dass die in Clusterinitiativen engagierten Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen wesentliche Akteure des Innovationsgeschehens sind und somit entscheidend zur Innovationsgenerierung sowie Wertschöpfung beitragen können.

Bei Innovationen handelt es sich nicht nur um technische, sondern auch um soziale und nicht-technische Neuerungen. Sie werden oftmals begleitet von veränderten Organisationsformen, Institutionen und Verfahren. Innovationen sind dabei nicht das Resultat eines punktuellen Ereignisses, sondern vielmehr eines mehrstufigen Prozesses (von der Invention bis hin zur Diffusion), bei dem vielfältige Rückkopplungen zwischen den einzelnen Phasen stattfinden. Ausgangspunkte von Innovationen können entsprechend wissenschaftliche sowie technische Durchbrüche und / oder eine Nachfrage nach neuen Problemlösungen sein. Auch gesellschaftliche Zielvorstellungen und Veränderungsprozesse können die Genese, Entwicklung und den Erfolg von Innovationen beeinflussen. Zur Realisierung von Innovationen sind dementsprechend die unterschiedlichsten Akteursgruppen und deren interaktives Zusammenwirken erforderlich. Clusterinitiativen können daher als ideale Instrumente angesehen werden, diese unterschiedlichen Akteursgruppen zusammenzubringen und die Genese von Innovationen zu forcieren. Aufgrund dieser Aspekte (Innovationsgenerierung, Entwicklung regionaler Strukturen, Ausgleich regionaler Disparitäten, höhere Wertschöpfung bei den beteiligten Akteuren) wurden seitens politischer Entscheidungsträger seit den 1990er Jahren die unterschiedlichsten Maßnahmen und Förderschwerpunkte implementiert, um gezielt Clusterstrukturen und Clustermanagement-Organisationen (Clustergeschäftsstellen) zu entwickeln bzw. aufzubauen.

Die Chronologie der Auseinandersetzung mit clusterbezogenen Themen und die Entwicklungen von clusterpolitischen Maßnahmen auf regionaler bzw. landesweiter, nationaler und europäischer Ebene verlief dabei nahezu gleich.

---

<sup>1</sup> Anm.: In der Literatur werden die Begrifflichkeit „Cluster“, „Netzwerke“, „Clusterinitiative“, „Regionale Kooperationsnetzwerke“ und „Innovationscluster“ zum Teil synonym verwendet. Trotz Bedeutungsunterschieden werden in diesem Bericht die Begrifflichkeit „Clusterinitiative“, „Geschäftsstelle“ für die Organisationseinheit des Logistik-Initiative Hamburg e. V. sowie „Clustermanagement-Organisation“ für die Logistik-Initiative Hamburg genutzt.

<sup>2</sup> Vgl.: Porter, Michael E. (1990).

So war die Zeit bis zum Jahr 2000 im Wesentlichen davon geprägt, das Phänomen Cluster und Clusterinitiativen sowie seine Wirkungen zu verstehen. In den folgenden Jahren (ca. 2000 bis 2010) standen die Identifikation von Clustern (Clustermapping) und der Aufbau von Clustermanagement-Organisationen im Mittelpunkt der clusterbezogenen Maßnahmen.

Im Jahr 2010 forderte die European Cluster Policy Group (ECPG), welche die Europäische Kommission zu zentralen Zukunftsfragen der Clusterpolitik beriet, eine verstärkte Fokussierung auf exzellente, leistungsfähige und nachhaltig agierende Clustermanagement-Organisationen (bzw. Geschäftsstellen), was sich in vielen regionalen und nationalen clusterpolitischen Konzepten widerspiegelte. Es wurde fortan verstärkt Wert auf die Stärkung existierender und weniger auf die Förderung neuer Clusterinitiativen (und Clustermanagement-Organisationen) gelegt. Seit 2015 zeichnet sich der Trend ab, etablierte Clusterinitiativen mit ihren Clustermanagement-Organisationen vermehrt in andere innovations- und wirtschaftspolitische Maßnahmen und Programme zu integrieren<sup>3</sup>, damit sie bei der Umsetzung von innovations- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen konkrete Beiträge leisten.

Abbildung 1: Chronologie und Phasen der Clusterpolitik



Quelle: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, 2016

Auf der Ebene der Europäischen Union gibt es bereits seit Beginn der 1980er Jahre erste Kohäsionspolitische Instrumente, um Innovations- und Regionalstrategien zu entwickeln. Explizite clusterpolitische Programme gibt es seit Ende der 1990er Jahre (z. B. European Cluster Observatory). Seitens der Europäischen Kommission (EC) sind dafür hauptsächlich die Generaldirektionen DG GROWTH (Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs), DG REGIO (Regional and Urban Policy) und DG RTD (Research and Innovation) zuständig. Gegenwärtig fokussieren die verschiedenen Generaldirektionen auf ausgewählte Aspekte der Clusterentwicklung wie z. B. Clustermanagement-Exzellenz oder Clusterkooperationen, die sowohl cross-sektoralen als auch internationalen Charakter haben.

Cross-sektorale Clusterkooperationen sollen es den beteiligten Unternehmen erleichtern, von sich neu bildenden Wertschöpfungsketten, den so genannten „Neuen Industrien“ (Emerging Industries), zu profitieren. Clustermanagement-Organisationen werden hierbei als wichtige Akteure verstanden, um technologische und nicht-technologische Entwicklungen (im Bereich von Emerging Industries, zu denen auch die „Logistical Services“ gehören<sup>4</sup>) mit Relevanz für deren Clusterakteure zu identifizieren und sich neu bildende Märkte zu erschließen.

<sup>3</sup> Vgl.: Buhl, Claudia Martina / Meier zu Köcker, Gerd (2013).

<sup>4</sup> Vgl.: Ketels, Christian / Protsiv, Sergiy (2014).

Dieser Ansatz wird im Rahmen von sechs ausgewählten Modellregionen, in denen Clusterinitiativen die Entwicklung von Emerging Industries aktiv unterstützen sollen, gezielt gefördert.

Um den Gedanken der Clustermanagement-Exzellenz europaweit zu fördern, unterstützt die Europäische Kommission das Qualitätslabel-Konzept, welches von der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) im Jahre 2012 entwickelt wurde und seitdem als paneuropäisches Gutachter-Netzwerk umgesetzt wird<sup>5</sup>. Die gegenwärtige Clusterförderung seitens der DG GROWTH erfolgt im COSME-Programm (Competitiveness of SME). Dabei ist eine enge Verzahnung mit dem Förderprogramm für Forschung und Innovation „Horizon 2020“ gegeben, bei dem Clusterinitiativen und Clustermanagement-Organisationen eine wesentliche Rolle einnehmen.

Bei der Analyse der aktuellen Clusterpolitik und der clusterpolitischen Maßnahmen der Europäischen Kommission lässt sich feststellen, dass zunehmend das Instrument der „Modellregion“ in den Mittelpunkt von Programmen rückt. Neben den bereits genannten sechs Modellregionen im Programm „Cluster and Entrepreneurship in Emerging Industries“ werden auch im Rahmen des European Service Innovation Centre (ESCI) sowie des European Cluster Observatory II cluster- und innovationspolitische Maßnahmen in ausgewählten Modellregionen implementiert. Die Freie und Hansestadt Hamburg ist mit dem Konzept „Cluster Bridges Hamburg“<sup>6</sup> eine der sechs Modellregionen im Rahmen des European Cluster Observatory II. Hierzu passt auch der Ansatz der regionalen Spezialisierung in der EFRE-Strukturförderperiode 2014 bis 2020. Somit ergibt sich seitens der Europäischen Kommission ein Trend hin zu innovativen Regionen und neuen regionalen Kooperationsmodellen, in denen Clusterinitiativen mit ihren Clustermanagement-Organisationen wesentliche Akteure sind. Gleichzeitig ist der Begriff „Modellregion“ mit Blick auf den regionalen und technologischen Fokus übergreifender als der eigentliche Clusterbegriff zu verstehen.

In Deutschland sind auf der Bundesebene vor allem zwei Ministerien im Kontext der Cluster- und Netzwerkförderung federführend aktiv. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) verantwortete den Spitzencluster-Wettbewerb, welcher die 15 leistungsfähigsten nationalen Clusterinitiativen bei der inhaltlich-technologischen (Weiter-)Entwicklung zur internationalen Weltspitze unterstützt. Der Schwerpunkt der Förderung lag diesbezüglich auf Forschungs- und Entwicklungsprojekten (FuE)<sup>7</sup>. Mit der Maßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ unterstützt das BMBF in drei Wettbewerbsrunden die Internationalisierung deutscher Clusterinitiativen, in dem die Konzepterstellung und deren Umsetzung in Projekten mit internationalen Partnern anteilig gefördert werden<sup>8</sup>.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) implementierte im Jahr 2012 das Programm „go-cluster“ als Nachfolgemaßnahme der „Initiative Kompetenznetze Deutschland“. Als clusterpolitische Exzellenzmaßnahme vereint „go-cluster“ die leistungsfähigsten nationalen Clusterinitiativen.

<sup>5</sup> Anm.: Weitere Informationen sind unter: [www.cluster-analysis.org](http://www.cluster-analysis.org) verfügbar. Das European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), welches als Koordinationsorganisation aus der European Cluster Excellence Initiative hervorging, ist bei der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH ansässig.

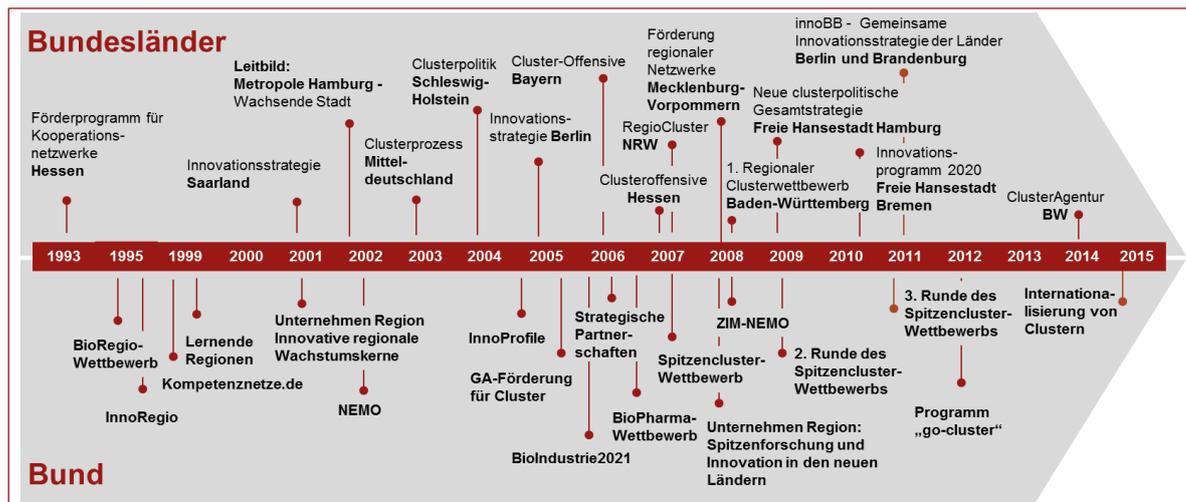
<sup>6</sup> Vgl.: European Cluster Observatory (2015).

<sup>7</sup> Anm.: Im Rahmen des Spitzencluster-Wettbewerbes des BMBF wurden aus der Freien und Hansestadt Hamburg das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg – Hamburg Aviation – gefördert.

<sup>8</sup> Anm.: Das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg – Hamburg Aviation – gehört in der Maßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ zu den ausgewählten Clusterinitiativen der ersten Wettbewerbsrunde.

Die Beteiligung ist an die Erfüllung von managementbezogenen Qualitätskriterien gebunden, die sich an den europäischen Exzellenzkriterien der European Cluster Excellence Initiative orientieren. Erklärtes Ziel des Programms ist die Unterstützung der Clustermanagement-Organisationen bei der Weiterentwicklung der Management-Qualität und Leistungs- sowie Wettbewerbsfähigkeit, damit diese langfristig sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene den Anforderungen der europäischen Clustermanagement-Exzellenz gerecht werden<sup>9</sup>. Darüber hinaus unterstützt das BMWi mit der Komponente „Kooperationsnetzwerke“ des „Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM)<sup>10</sup> die Bildung neuer regionaler Netzwerk.

Abbildung 2: Überblick über ausgewählte clusterpolitische Maßnahmen im Zeitverlauf



Quelle: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, 2016

## 2.2 Clusterpolitik und Clusterinitiativen in Hamburg

Die Freie und Hansestadt Hamburg hat bezogen auf die Clusterpolitik eine längere Tradition, die mit der Initiierung der Clusterinitiative Hamburg@work (heute: nextMedia Hamburg) bereits im Jahre 1997 begann. Seitdem wurden sieben weitere Clusterinitiativen in den für Hamburg wesentlichen Wirtschaftsfeldern – in der Regel als Public-Private-Partnership – etabliert. In Hamburg wird die Clusterpolitik als ganzheitliches Politikkonzept mit der ressortübergreifenden Bündelung verschiedener Politikbereiche wie Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Wissenschafts- und Bildungspolitik<sup>11</sup> verstanden. Erstmals wurde die Clusterpolitik mit dem im Jahre 2002 verabschiedeten Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ dokumentiert und mit der clusterpolitischen Gesamtstrategie des Jahres 2010 mit dem Leitbild „Wachsen mit Weitsicht“ fortgesetzt. Die Clusterpolitik ist eingebettet in die Innovationspolitik, die sich wiederum auf die gemeinsam mit der Wirtschaft und Wissenschaft entwickelte „InnovationsAllianz Hamburg“<sup>12</sup> stützt.

<sup>9</sup> Anm.: Mit Stand November 2016 erfüllen insgesamt vier Clusterinitiativen aus Hamburg – Hamburg Aviation, Life Science Nord, Logistik-Initiative Hamburg und Gesundheitswirtschaft Hamburg – die Qualitätskriterien des Programms „go-cluster“.

<sup>10</sup> Anm.: Das Programm „Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie besteht aus den drei Komponenten „Einzelprojekte“, „Kooperationsprojekte“ und „Kooperationsnetzwerke“.

<sup>11</sup> Vgl.: Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014), S. 110.

<sup>12</sup> Vgl.: Freie und Hansestadt Hamburg (2009).

Die Clusterinitiativen agieren innerhalb der Innovationspolitik als strategische Spezialisierungsfelder im Sinne einer „Smart Specialisation Strategy“ mit dem Ziel, die Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu vernetzen, um Synergien zur Steigerung von Innovation und Wertschöpfung für den Standort Hamburg zu schaffen. Damit sollen die Clusterinitiativen in ihren strategischen Spezialisierungsfeldern einen Beitrag leisten, „Hamburg zur Innovationshauptstadt für Europa 2020“<sup>13</sup> zu entwickeln.

Abbildung 3: Überblick über die Clusterinitiativen mit Gründungsdatum



Quelle: Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation<sup>14</sup>

Die clusterpolitische Gesamtstrategie wird kontinuierlich fortgeschrieben. Ein Ergebnis dieser Weiterentwicklung ist das Konzept „Cluster Bridges Hamburg“ (ursprüngliches Konzept: „Hamburg – Eight Forces to Competitiveness, Growth and Innovation“), welches seitens der Europäischen Kommission im Rahmen des European Cluster Observatory II als eine der sechs Modellregionen ausgewählt wurde. Mit diesem Konzept soll eine engere Verzahnung der Clusterinitiativen umgesetzt und eine bessere Nutzung der sich aus dem Cross-Cluster-Ansatz ergebenden Potenziale erreicht werden, d. h., dass mittel- bis langfristige thematische Kooperationen zwischen Clusterakteuren aus unterschiedlichen Clusterinitiativen initiiert werden sollen. Damit sollen für Hamburg Themenbereiche erschlossen werden, deren innovatives Potenzial effektiver und effizienter in der clusterübergreifenden Zusammenarbeit erschlossen werden kann, als durch eine Clusterinitiative<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Vgl.: Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014), S. 107.

<sup>14</sup> Vgl.: <http://www.hamburg.de/wirtschaft/clusterpolitik/>, letzter Zugriff 22. November 2016.

<sup>15</sup> Vgl.: European Cluster Observatory (2015).

### 3 Evaluation und strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg

Die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg beauftragte vom 01. März bis 30. November 2016 das Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik (iit) mit der Durchführung der „Evaluierung und strategischen Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg“.

#### 3.1 Arbeitsauftrag und Aufgabenverständnis

Die Freie und Hansestadt Hamburg konzentriert sich seit fast 20 Jahre auf eine clusterorientierte Wirtschaftspolitik, um die Stadt in strategischen Zukunftsfeldern nachhaltig im internationalen Wettbewerb zu positionieren. Im Rahmen dieser Clusterpolitik wurde seit dem Jahr 2006 die Logistik-Initiative Hamburg als Clusterinitiative für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft in der Metropolregion Hamburg als Public-Private-Partnership aufgebaut und sukzessive weiterentwickelt. Mit der Logistik-Initiative Hamburg sollten die Rolle der Metropolregion Hamburg als führende Logistikmetropole in Nordeuropa weiter ausgebaut und die logistiknahen Unternehmen sowie Institutionen unterstützt werden. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die Themenfelder „Entwicklung logistikgerechter Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur“, „Standortprofilierung“, Förderung von Innovation und Technologie“, „Impulse für im Bereich Personal und Qualifizierung“ sowie die „Förderung von Initiativen zu mehr Nachhaltigkeit in der Logistik“.

Nach der zehnjährigen Gründungs- und Verstetigungsphase sollten die implementierten Strukturen, ursprünglichen Zielsetzungen und generierten Ergebnisse, das Serviceportfolio und die Prozesse evaluiert werden. Aufbauend auf den Evaluationsergebnissen sollten sowohl inhaltliche als organisatorische Empfehlungen für die strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg gegeben werden. Gemäß der Ausschreibung zu diesem Auftrag waren folgende Aufgabenschwerpunkte mit der Evaluation und strategischen Weiterentwicklung verbunden:

- Evaluierung der Arbeit der Clusterinitiative 2006 bis 2015 mit den Zielen entsprechend der Gründungsdrucksache (u. a. Zielerreichungsgrad, hemmende und fördernde Faktoren)
- Anforderungen an die Clusterinitiative 2016 bis 2025 mit Anforderungen an die wirtschaftliche Entwicklung und Standortentwicklung
- Handlungsempfehlungen für die strategische Weiterentwicklung der Clusterinitiative 2016 bis 2025
- Handlungsempfehlungen für eine organisatorische Ausgestaltung der Clusterinitiative 2016 bis 2025

Die Einbettung der Logistik-Initiative in die Metropolregion Hamburg sowie die Betrachtung des institutionellen Umfeldes (Organisationen mit Bezügen zu den Handlungsfeldern und Akteuren der LIHH) wurden bei den einzelnen Arbeitsschritten mitbedacht. Die aus den Analysen abgeleiteten und während des Gesamtprozesses mit den beteiligten Verantwortlichen aus der BWVI und der Clustermanagement-Organisationen diskutierten Handlungsempfehlungen sollen dazu dienen, die Logistik-Initiative Hamburg als zentrale Clusterinitiative für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft weiterzuentwickeln, welche die Wettbewerbsfähigkeit der KMU-geprägten Logistikbranche im Kontext von Innovationsdruck, Globalisierung, Diversifizierung und Ressourcenkonkurrenz fördert.

### 3.2 Methodenspektrum

Die konzeptionelle Ausgestaltung fokussierte auf die beiden grundsätzlichen Bearbeitungskomponenten (1) „Evaluation“ und (2) „Strategische Weiterentwicklung“. Hinsichtlich der Bearbeitungskomponente konzentrierte sich das iit auf das gemeinsame Evaluations- und Benchmarkingsystem für die Hamburger Clusterinitiativen, welches im Jahre 2011 federführend durch das iit im Auftrag der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation entwickelt wurde.

Sowohl für die Evaluation als auch die strategische Weiterentwicklung wurde ein partizipatorisch ausgerichteter Ansatz gewählt. Dieser Ansatz ermöglichte es einerseits, die zentralen Fragestellungen der Evaluation zu beantworten, die wiederum Basis der strategischen Weiterentwicklung waren. Andererseits wurden die erhobenen quantitativen und qualitativen Daten sowie die ermittelten Themenkomplexe kontinuierlich im Prozess reflektiert und mit verschiedenen Akteursgruppen sowie aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert.

Das Evaluations- und Strategieweiterentwicklungskonzept orientierte sich an den in der Ausschreibung genannten Fragestellungen, griff diese auf, entwickelte sie an geeigneter Stelle – basierend auf den Erfahrungen bisher durchgeführter Evaluationen und Strategiebildungsprozessen – zielgerichtet weiter und bettete sie in ein konzeptionelles Gesamtgefüge ein. Somit ergab sich eine Durchgängigkeit zwischen den vom Auftraggeber gestellten Fragen und den Methoden des iit zur Beantwortung dieser Fragen. Für ein ganzheitliches Umsetzungskonzept wurden die beiden ursprünglichen Bearbeitungskomponenten „Evaluation“ und „Strategische Weiterentwicklung“ durch das iit um die Komponente „Ergebnis- und Wirkungsmonitoring“ ergänzt. Ein an den Handlungsempfehlungen für die strategische Weiterentwicklung ausgerichtetes Ergebnis- und Wirkungsmonitoring ermöglicht es der Clustermanagement-Organisation der LIHH und der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI), die Umsetzung der zukünftigen Clusterstrategie von 2017 bis 2025 zu begleiten, zu messen und den Entwicklungsfortschritt sowie Erfolge zu dokumentieren. Gleichzeitig können aufgrund des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings mögliche verzögerte bzw. Fehlentwicklungen identifiziert und diesen frühzeitig gegengesteuert werden.

Für eine differenzierte Analyse der Logistik-Initiative Hamburg wurde ein mehrdimensionales Methodenspektrum gewählt. Dieses beinhaltete sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungsinstrumente, welche mit weiteren Elementen wie z. B. der Durchführung von Workshops oder der Auswertung von Sekundärliteraturen ergänzt wurde. Quantitativ erhobene Daten ermöglichen beispielsweise den Vergleich zentraler Indikatoren. Qualitativ erhobene Daten wiederum gewähren eine fundierte Innen- und Prozessperspektive, die mit quantitativen Methoden nicht erreicht werden kann. Zudem erlauben qualitative Methoden eine Einordnung der beobachteten Prozesse innerhalb ihres spezifischen Kontextes und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind für die Kommunikation mit den beteiligten Akteuren sowie zur Ableitung von Handlungsempfehlungen unverzichtbar. Die einzelnen Methoden und angewandten Instrumente lassen sich nicht ausschließlich der „Evaluation“ oder der „Strategischen Weiterentwicklung“ zuordnen. Vielmehr wurden sie übergreifend zu den Bearbeitungskomponenten eingesetzt.

Grundsätzlich sind Evaluationen ein geeignetes Instrument, um mithilfe von wissenschaftlich gesicherten Mess- und Bewertungsverfahren entsprechend wertende Analysen von Prozessen und Strukturen einschließlich deren Leistungsfähigkeit vorzunehmen. Die Bewertung selbst ist in der Regel die Basis für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die evaluierten Akteure (im konkreten Fall für die Clustermanagement-Organisation der LIHH) und die politischen Entscheidungsträger (Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation), wie die untersuchten Aspekte kontinuierlich weiterentwickelt, verbessert bzw. in Ansätzen nachjustiert werden können. Damit können Evaluationen genauso wie Handlungsempfehlungen für eine strategische und organisatorische Weiterentwicklung als eine Ausformung einer systematischen, konkret eingrenzbaeren Politikberatung verstanden werden.

Das generelle Modell einer Evaluation geht von einem Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren (Input) und Leistungen (Output) bzw. Ergebnissen und Wirkungen (Outcome / Impact) aus. Durch den Evaluationsgegenstand (Logistik-Initiative Hamburg sowie deren Clustermanagement-Organisation) werden Leistungen und Ergebnisse generiert, um intendierte Resultate bei der Zielgruppe der Maßnahme (Outcome), d. h. der Clusterpolitik, zu erzielen. Die Ergebnisse der Maßnahme, die nicht beim direkten Evaluationsgegenstand auftreten und gemessen werden, sondern in ihrem generellen Umfeld, werden als Impact bezeichnet. Im klassischen Evaluationsmodell werden unter Impact die Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft oder die Umwelt verstanden.

Die nachfolgend exemplarisch skizzierten Erhebungsmethoden und Instrumente wurden im Rahmen der Evaluation und strategischen Weiterentwicklung eingesetzt:

### **Sekundärdatenanalyse (Literatur- und Dokumentenstudium)**

Die Sekundärdatenanalyse umfasste das Studium des existierenden Datenmaterials zur Logistikbranche in Hamburg im Allgemeinen und zur Logistik-Initiative Hamburg im Besonderen, aber u. a. auch zur Cluster-, Wirtschafts- und Innovationspolitik der Freien und Hansestadt Hamburg. Dazu zählten z. B. Berichte und Masterpläne, Zwischen- und Verwendungsnachweise, Veröffentlichungen wie Leitfäden und andere Publikationen der Logistik-Initiative Hamburg, clusterinterne Daten und Informationsmaterialien, Internetdarstellungen, Prozessdaten und eigene Befragungsergebnisse der Logistik-Initiative Hamburg sowie weiteres seitens der Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg und der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation zur Verfügung gestelltes Datenmaterial. Die Sekundärdatenanalyse lieferte neben dem Abbild der bisherigen Aktivitäten auch generelle Aussagen zur Sachdienlichkeit, Relevanz und Effektivität einzelner Strategien, Instrumente und Strukturen. Darüber hinaus diente die Sekundärdatenanalyse als Ausgangsbasis für die Erstellung der Fragebögen und Interviewleitfäden. Zudem bildete sie den Hintergrund für die Interpretation der durch die Evaluation erzielten Ergebnisse und die Basis für die strategische Weiterentwicklung.

### **Leitfadengestützte Interviews (persönlich und telefonisch)**

Die Interviews stellten einen zentralen Zugang zu den verschiedenen Akteursgruppen der Logistik-Initiative Hamburg dar. Durch die Interviews konnten Besonderheiten der Clusterinitiative eingehend erfasst sowie Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge bzw. komplexere Prozesse betrachtet werden. Die Interviews wurden mithilfe eines Leitfadens vorbereitet, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten.

Die Interviews wurden als Einzel- bzw. Gruppeninterviews mit folgenden Akteuren bzw. Akteursgruppen geführt:

- Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg (sowohl Managementebene als auch mit ausgewählten Mitarbeitern)
- Mitarbeitern der zuständigen Fachreferate in der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
- Vertretern der Metropolregion Hamburg
- Mitgliedern des Vorstandes
- Mitgliedern des Kuratoriums
- Verbänden, Kammern und andere Multiplikatoren
- Vertretern aus der Wissenschaft und Wirtschaft

Thematisierte Aspekte in den Interviews waren sowohl die Rückschau-Perspektive von 2006 bis 2015 als auch die Vorausschau von 2016 / 2017 bis 2025. Neben einer qualitativen Beschreibung bzw. Bewertung des Aufbaus und des Entwicklungsprozesses der Logistik-Initiative Hamburg wurden auch fördernde und hemmende Faktoren betrachtet. Gleichzeitig wurden Weiterentwicklungsoptionen eruiert.

### **STEP-Analyse**

Im Mittelpunkt der STEP-Analyse stand die Betrachtung der Logistik-Initiative Hamburg mit Hinblick auf sozio-kulturelle, technologische, wirtschaftliche und politische Einflussfaktoren. Die Einflussfaktoren wurden im Zeitverlauf betrachtet, so dass im Sinne einer Ceteris-paribus-Annahme Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen gezogen werden können. Das war für die strategische Weiterentwicklung und die Definition der strategischen Handlungsfelder wichtig.

### **Sensitivitätsanalyse**

Die Sensitivitätsanalyse hatte das Ziel, robuste und insbesondere fragile Aspekte der Logistik-Initiative zu identifizieren. Die Empfindlichkeit betraf sowohl die thematische Expertise, die Governance- und Akteursstruktur, die regionale Verortung sowie die Netzwerkkonstellation als auch die darauf ausgerichteten Handlungsfelder einschließlich des Serviceportfolios. Mit der Sensitivitätsanalyse wurden Weiterentwicklungsoptionen, Schlüsselemente der kollaborativen Entwicklung und auch „Mini-Max“-Konstellationen (Wachstumspotenziale, negative Einflussfaktoren u. a.) ermittelt.

In diesen Konstellationen spiegelt sich der Kern der ursprünglich aus der Ökonomie stammenden Sensitivitätsanalyse wider: Die Bewertung, wie „empfindliche“ Kenngrößen auf kleine Variationen von Einfluss- bzw. Inputfaktoren reagieren. Derartige Konstellationen beschreiben somit thematische, wirtschaftliche oder strukturelle Ausprägungen mit dem Veränderungspotenzial (positiv als auch negativ) und müssen berücksichtigt werden, da sie die Weiterentwicklung der Clusterinitiative beeinflussen.

### **Onlinebasierte Befragung der Clusterakteure (inklusive Zufriedenheitsanalyse und Cluster Impact Analyse)**

Die Befragung der Clusterakteure (sowohl der involvierten als auch der nicht beteiligten) stellte ein wesentliches Element zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Logistik-Initiative Hamburg dar, womit auch zugleich zukunftsgerichtete Detailfragen beantwortet wurden.

Es wurde eine webbasierte Befragung unter Nutzung von standardisierten und stärker quantitativ orientierten Fragebögen (zum Teil „multiple choice“)<sup>16</sup> durchgeführt. Die relevanten Fragekomplexe waren dabei u. a. Fragen zur Charakterisierung der Clusterakteure, Akteursaktivität und -struktur, zu Prozessen und Strukturen innerhalb der Clusterinitiative, dem Instrumentenspektrum der Clustermanagement-Organisation, zu den Leistungen und Angeboten, den Kooperationsschwerpunkten und innovationsbezogenen Aktivitäten, der generellen Zielerreichung, den Effekten der Clusterbeteiligung, der Bedarfsorientierung und Erwartungen (akteursspezifisch, ex post und ex ante), dem Erfüllungsgrad der Erwartungen sowie zu zukünftigen Anforderungen an die Clustermanagement-Organisation und eine perspektivisch langfristige Beteiligung, die inhaltliche Fokussierung und Aufgreifen neuer branchenbedingter Themen.

Das primäre Ziel der Befragung war es, eine Einschätzung und Beurteilung der beteiligten Clusterakteure (hierbei vor allem der Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V.) zu den etablierten Prozessen, Strukturen, Serviceleistungen und den generierten Mehrwerten bzw. Effekten zu erhalten. Ein weiteres Ziel war die Zukunftsperspektive, d. h. eine Antwort der Clusterakteure zu erhalten, welche zukünftigen Erwartungen und Anforderungen sie an die Weiterentwicklung der Clusterinitiative und die Unterstützungsleistungen durch die Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg haben.

Es waren auch Clusterakteure in die Befragung mit speziellen Fragekomplexen einbezogen, die bis zum Befragungszeitpunkt nicht Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. waren, aber inhaltliche Anknüpfungspunkte aufweisen. Dadurch wurden auch deren Perspektiven und Erwartungen an eine mögliche zukünftige Beteiligung erhoben, um einen Gesamteindruck abbilden zu können.

---

<sup>16</sup> Anm.: Die während der onlinebasierten Befragung übermittelten Daten liegen auf unternehmenseigenen Servern der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, so dass die Sicherheit und Vertraulichkeit gewährleistet ist.

Tabelle 1: Strukturdaten entsprechend der onlinebasierten Akteursbefragung

Indikator	Logistik-Initiative Hamburg
<b>Angeschriebene Clusterakteure</b>	▪ 496
<b>Abgegebene Bewertungen (Ver-einsmitglieder)</b>	▪ 125
<b>Beteiligungsquote insgesamt</b>	▪ 25,2 %
<b>Art der Institutionen (Anzahl und in Prozent)<sup>17</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen: <b>74 / 59,2 %</b></li> <li>▪ Universitäten / Hochschulen: <b>6 / 4,8 %</b></li> <li>▪ Forschungseinrichtung: <b>0 / 0,0 %</b></li> <li>▪ Aus- und Weiterbildungseinrichtung: <b>6 / 4,8 %</b></li> <li>▪ Beratungs- / Dienstleistungseinrichtung: <b>29 / 23,2 %</b></li> <li>▪ Sonstige<sup>18</sup>: <b>10 / 8,0 %</b></li> </ul>
<b>Regionale Verteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freie und Hansestadt Hamburg: <b>97 / 77,6 %</b></li> <li>▪ Mecklenburg-Vorpommern: <b>2 / 1,6 %</b></li> <li>▪ Niedersachsen: <b>7 / 5,6 %</b></li> <li>▪ Schleswig-Holstein: <b>9 / 7,2 %</b></li> <li>▪ Sonstige: <b>10 / 8,0 %</b></li> </ul>
<b>Eintrittsjahr in den Logistik-Initiative Hamburg e. V.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bis 2007: <b>43 / 34,4 %</b></li> <li>▪ 2008 bis 2011: <b>42 / 33,6 %</b></li> <li>▪ 2012 bis 2016: <b>40 / 32,0 %</b></li> </ul>
<b>Aktivitätsgrad der Institutionen im Rahmen der Cluster (Anzahl und in Prozent)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringes Engagement (&lt; 1 Tag pro Quartal): <b>47 / 37,6 %</b></li> <li>▪ Mittleres Engagement (1 Tag pro Quartal): <b>51 / 40,8 %</b></li> <li>▪ Hohes Engagement (1 Tag pro Monat): <b>15 / 12,0 %</b></li> <li>▪ Sehr hohes Engagement (&gt; 1 Tag pro Monat): <b>12 / 9,6 %<sup>19, 20</sup></b></li> </ul>

<sup>17</sup> Anm.: Die Akteursbefragung umfasste auch Fragekomplexe, die sich nur an einzelne Akteursgruppen (z. B. ausschließlich Unternehmen) richtete bzw. konnten einzelne Fragen nur von denjenigen Clusterakteuren beantwortet werden, die sich bereits längerfristig in der LIHH engagierten. Darum sind abweichende Angaben in der Anzahl der Nennungen im Vergleich zur Tabelle 4 „Strukturdaten entsprechend der onlinebasierten Akteursbefragung“ möglich.

<sup>18</sup> Anm.: Unter „Sonstige“ sind Teilnehmende aus Behörden, anderen Vereinen und Verbänden sowie der Wirtschaftsförderung summiert.

<sup>19</sup> Anm.: Im Rahmen der Auswertungen wurden die beiden Aktivitäts- bzw. Engagementgrade „Hohes Engagement“ und „Sehr hohes Engagement“ zusammengefasst.

<sup>20</sup> Anm.: Beim Aktivitätsgrad handelt es sich um den geschätzten Personalaufwand für die Teilnahmen an Aktivitäten bzw. Angeboten des Clusters wie Veranstaltungen, Seminare, Strategie- und Gremiensitzungen, Aus- und Weiterbildungsangebote oder Beratungsprozesse. Dabei handelt es sich explizit nicht um personelle Beteiligung an gemeinsamen Projekten.

## Workshops und Expertengespräche

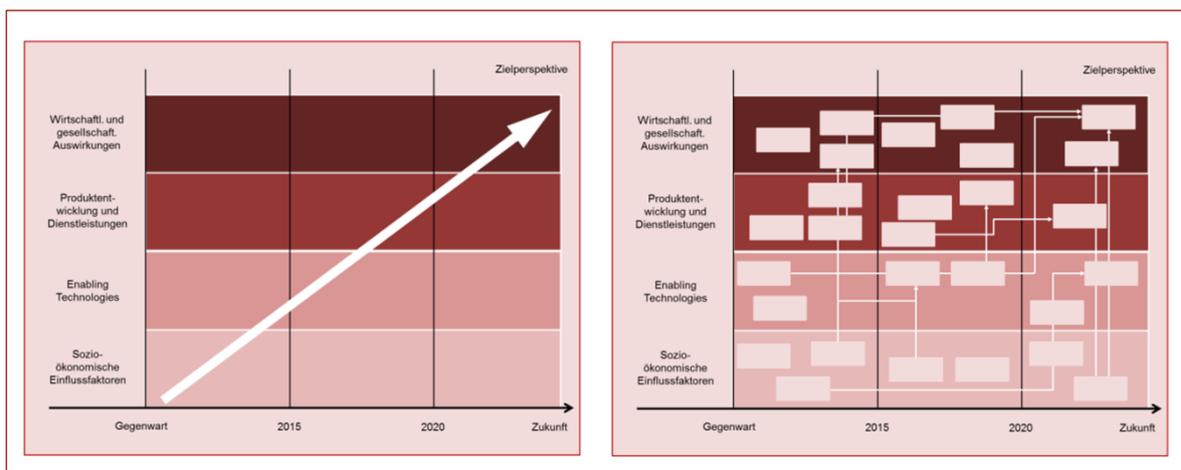
Während des Gesamtprozesses (Evaluation und strategische Weiterentwicklung) wurden mehrere Workshops mit unterschiedlichen Zielrichtungen und Zielgruppen sowie Expertengespräche geführt. Je nach Zielstellung und Teilnehmerkreis wurden in den Workshops verschiedene Instrumente sowie Methoden angewandt. Zu den Workshops zählen das Kick-off-Gespräch (Abstimmung zum Umsetzungskonzept, der Vorgehensweise, den einzusetzenden Instrumenten und den einzubeziehenden Akteuren), Jour Fixe mit der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation sowie Vertretern der Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg, die Teilnahmen an einer Sitzung des Kuratoriums der LIHH, zwei Sitzungen des Beirates, der den Evaluations- und Strategieweiterbildungsprozess begleitete sowie ein Strategieworkshop mit Vertretern des Vorstandes des Logistik-Initiative Hamburg e. V., Vertretern der Clustermanagement-Organisation und der BWVI.

Darüber hinaus wurde ein eintägiges Werkstattgespräch mit ausgewählten Mitgliedern (Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft) des Logistik-Initiative Hamburg e. V. sowie Clusterorgani-sationen durchgeführt. Ziel des Werkstattgesprächs war es, in einem partizipatorischen Prozess das zukünftige Leitbild der Clusterinitiative zu entwickeln und strategische Themen zu ermitteln. Im Rahmen des Werkstattgesprächs wurde u. a. die Visual Roadmapping Methode angewandt.

### Visual Roadmapping Methode

Die vom iit entwickelte Visual Roadmapping Methode<sup>21</sup> eignet sich besonders gut für die Durchführung von Strategieprozessen, Trendanalysen und die Erstellung von Roadmappings für Foresight-Aktivitäten. Mittels dieser Methode wurden die zentralen Meilensteine für zukünftige Entwicklungen gemeinsam mit den Teilnehmenden des Werkstattgesprächs ermittelt und in einer zeitlichen Abfolge abgebildet. Es handelt sich um eine so genannte Dialog-Konsens-Methode, bei der das Wissen von Experten in einem geleiteten Dialogprozess dargestellt wird.

Abbildung 4: Koordinatensystem einer Visual Roadmap (Ausgangsbasis und Strukturplan)



Die Visual Roadmapping Methode ermöglichte die Visualisierung komplexer Themen und Prozesse, die Konkretisierung von Aussagen und Festlegungen von Dimensionen sowie Beziehungen, die Reduktion komplexer Zusammenhänge und Abhängigkeiten auf zentrale Aspekte und die Identifikation von Meilensteinen.

<sup>21</sup> Anm.: Die Visual Roadmapping Methode ist eine modifizierte und fortentwickelte Variante der ursprünglich in der Psychologie angewandten Struktur-Lage-Technik nach B. Scheele und N. Groeben (1984).

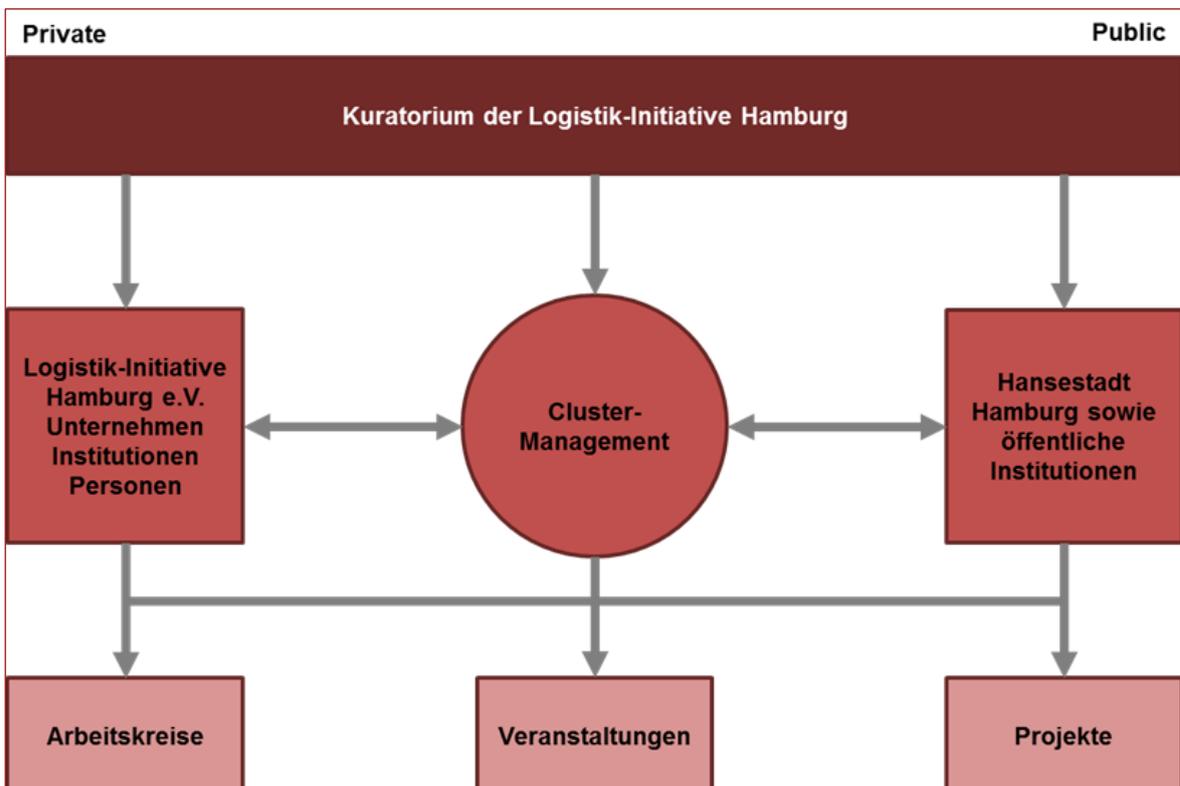
## 4 Evaluierung der Arbeit der Logistik-Initiative Hamburg 2006 bis 2015

Als konkrete Maßnahme auf den Senatsbeschluss vom August 2005 wurde die Logistik-Initiative Hamburg im Januar 2006 als Clusterinitiative für die Logistik und die logistiknahe Wirtschaft gegründet. Als Public-Private-Partnership wird die Logistik-Initiative Hamburg von öffentlicher Seite durch die Freie und Hansestadt Hamburg sowie von privatwirtschaftlicher Seite durch den Logistik-Initiative Hamburg e. V. getragen. Seit der Gründung erfolgte aus organisatorischer, struktureller, thematischer und akteursbezogener Perspektive eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Im Rahmen der Evaluierung wurden die Entwicklungen der Logistik-Initiative Hamburg während des zehnjährigen Existenzzeitraumes von 2006 bis 2015 im Detail analysiert. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Evaluation mit beschreibendem und wertendem Charakter dargestellt. Die Ergebnisse basieren auf der Sekundärdatenanalyse, den geführten Interviews sowie der onlinebasierten Befragung der Clusterakteure.

### 4.1 Organisationsstrukturentwicklung

Basierend auf der Ausrichtung als Public-Private-Partnership unterteilt sich die formale Organisationsstruktur in vier wesentliche Einheiten (schematische Darstellung in der nachfolgenden Abbildung).

Abbildung 5: Organisationsstruktur der LIHH



Quelle: Logistik-Initiative Hamburg e. V.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Vgl.: Internetseite der Logistik-Initiative Hamburg, letzter Zugriff: 31. Oktober 2016.

Die **Clustermanagement-Organisation** nahm ihre Arbeit mit Beginn des Jahres 2006 mit dem übergeordneten Ziel auf, gemeinsam mit Partnern aus der Logistik bzw. logistikhnen Wirtschaft eine Plattform für Innovationstransfer, Öffentlichkeitsarbeit sowie die Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung zu etablieren (Hamburgische Bürgerschaft 2015). Nach der Gründungs- und Aufbauphase der Jahre 2006 bis 2010 wechselte die personelle Besetzung der Clustermanagerposition zu den beiden heutigen Verantwortlichen (Clustermanager bzw. stellvertretende Clustermanagerin). Das Clustermanagement ist räumlich und strukturell der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (HWF) angegliedert und stimmt seine Aktivitäten mit der HWF sowie den anderen Hamburger Clusterinitiativen ab.

Wichtige Impulse zur strategischen Ausrichtung und Steuerung des Clustermanagements kommen vom **Kuratorium** der LIHH, das sich aus bedeutenden Persönlichkeiten aus der logistikhnen Wirtschaft und dem Staatsrat der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation zusammensetzt. Erklärte Aufgabe des Kuratoriums ist es, „Impulse für Schwerpunkte und Aktivitäten der Initiative zu geben, Anregungen für das Clustermanagement zu liefern, Pilotprojekte auszuwählen sowie die Profilierung der Logistik-Initiative Hamburg zu forcieren“ (Logistik-Initiative Hamburg 2016b). Zu diesem Zweck kommt das derzeit 22-köpfige Gremium (Stand: November 2016) vierteljährlich zusammen. In diesen Treffen wird typischerweise aus dem laufenden Geschäft der LIHH berichtet und die zukünftige Ausrichtung besprochen. Vorsitzender des Kuratoriums ist Prof. Dr. Peer Witten, der außerdem Vorstandsvorsitzender des Logistik-Initiative Hamburg e. V., Mitglied des Aufsichtsrats der OTTO Group sowie Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) ist.

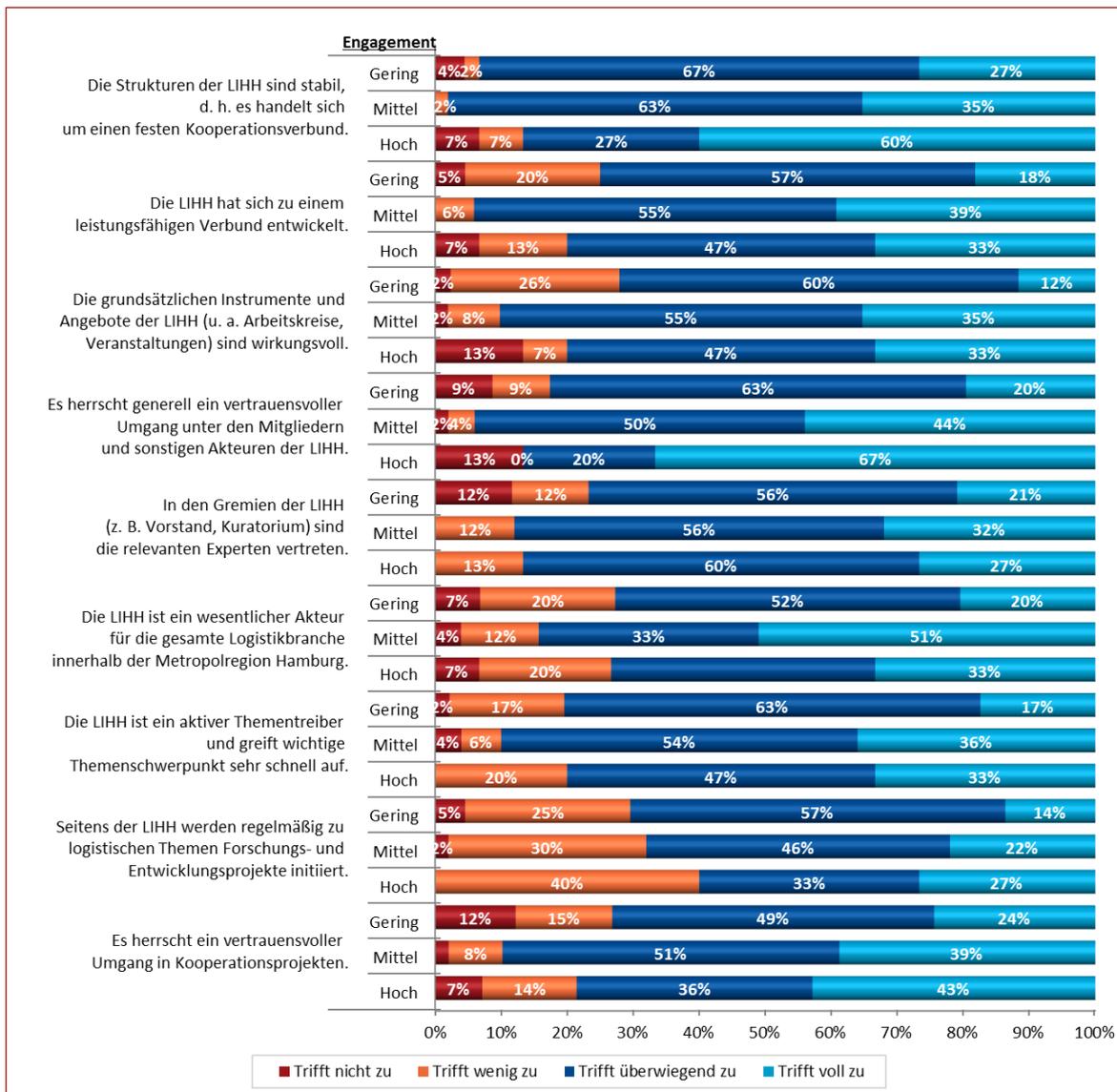
Der **Logistik-Initiative Hamburg e. V.** bildet die Organisationsstruktur, in der sich die Mitglieder der Clusterinitiative engagieren. Diese bilden ein Netzwerk aus mehr als 500 Institutionen aus den Bereichen Industrie, Verwaltung, Handel, Dienstleistung sowie Forschung und Entwicklung. Die jährlichen Mitgliedsbeiträge für den Verein sind nach Größe der Institution gestaffelt (von 240 EUR Jahresbeitrag für Einzelpersonen und Unternehmen bis max. 50 Mitarbeitern bis 1.920 EUR für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten) und bilden neben den öffentlichen Zuwendungen einen zweiten Finanzierungsstrang der LIHH. Der Verein hat heute neben seiner Hauptgeschäftsstelle in Hamburg eine weitere Geschäftsstelle für die Metropolregion Hamburg, die von der Süderelbe AG betrieben wird. Die Geschäftsstellenleitung in Hamburg ist durch das Clustermanagement der LIHH besetzt und berichtet dem Vorstand des Vereins, der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, sowie dem Kuratorium als beratendem Gremium.

Schließlich bilden die **Freie und Hansestadt Hamburg** sowie insbesondere die ausführende **Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI)** als Zuwendungsgeber den aktiven öffentlichen Part in der Public-Private-Partnership der Logistik-Initiative Hamburg. Konkret müssen die Zuwendungen der BWVI für das Clustermanagement der LIHH jährlich von der Leitung des Referats für Logistik bewilligt werden. Die öffentlichen Mittel, die seitens der BWVI für die Arbeit des Clustermanagements aufgewendet werden, dienen im Wesentlichen der Finanzierung der entstehenden Personalkosten sowie einigen vom Clustermanagement initiierten Aktivitäten.

Die personelle Besetzung in der Clustermanagement-Organisation schlüsselt sich in Personalstellen bei der HWF, welche von der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation finanziert werden und in Personalstellen, welche über den Logistik-Initiative Hamburg e. V. privatwirtschaftlich finanziert werden, auf.

Seit Implementierung der Clustermanagement-Organisation in 2006 erhöhten sich die Personalkapazitäten von zwei auf vier Vollzeitäquivalente (VZÄ), welche mit Mitteln der BWVI finanziert werden (2006 bis 2008: 2 VZÄ, 2009 bis 2013: 3 VZÄ, 2014 bis 2015: 4 VZÄ)<sup>23</sup>. Die seitens des Logistik-Initiative Hamburg e. V. privatwirtschaftlich finanzierten Personalstellen erhöhten sich von einer Vollzeitstelle und einer Studierendenstelle mit 0,25 VZÄ in 2007 auf 2,75 Vollzeitstellen sowie eine Ausbildungsstelle und 3 Studierendenstellen mit jeweils 0,25 VZÄ in 2015<sup>24</sup>.

Abbildung 6: Qualität der Strukturen nach Engagement



<sup>23</sup> Vgl.: Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg. 21. Wahlperiode. Drucksache 21/2542 (2015).

<sup>24</sup> Vgl.: ebd.

Im Rahmen der Akteursbefragung (Fragen diesbezüglich wurden nur den Mitgliedern des LIHH e. V. gestellt) bewerteten die involvierten Clusterakteure auch die Strukturen der Clusterinitiative, die Beteiligungsmöglichkeiten und die von der Clustermanagement-Organisation implementierten Prozesse und Instrumente. Grundlage der Bewertungen sind die Antworten von 125 Vereinsmitgliedern, die entsprechend der Selbsteinstufung nach Engagement („Geringes Engagement“: 47 Personen, „Mittleres Engagement“: 51 Personen und „Hohes Engagement“: 27 Personen) aufgeschlüsselt sind.

Die Qualität der Strukturen der Clusterinitiative werden von den Vereinsmitgliedern grundsätzlich als gut bis sehr gut (Summe der Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“) eingestuft. Vereinsmitglieder mit geringem Engagement bewerten mit 94 % (Summe der Kategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“), dass es sich bei der Logistik-Initiative Hamburg um einen festen Kooperationsverbund mit stabilen Strukturen handelt. Die direkte Leistungsfähigkeit der Logistik-Initiative Hamburg wird jedoch mit einem Zustimmungswert von 75 % (ebenfalls Summe der beiden Antwortkategorien) leicht kritischer bewertet. Mit steigendem Engagement, d. h. von denjenigen Vereinsmitgliedern mit mittlerem Engagement wird mit 98 % die Stabilität der Strukturen positiv bewertet und mit 94 %, dass es sich um eine leistungsfähige Clusterinitiative handelt. Diejenigen Vereinsmitglieder mit hohem Engagement beurteilen sowohl die Stabilität der Strukturen als auch die Leistungsfähigkeit rückhaltender positiv. Mit einem Zustimmungswert von 87 % wird bewertet, dass sich stabile Kooperationsstrukturen entwickelten und mit 80 %, dass es sich bei der Logistik-Initiative Hamburg um eine leistungsfähige Clusterinitiative handelt.

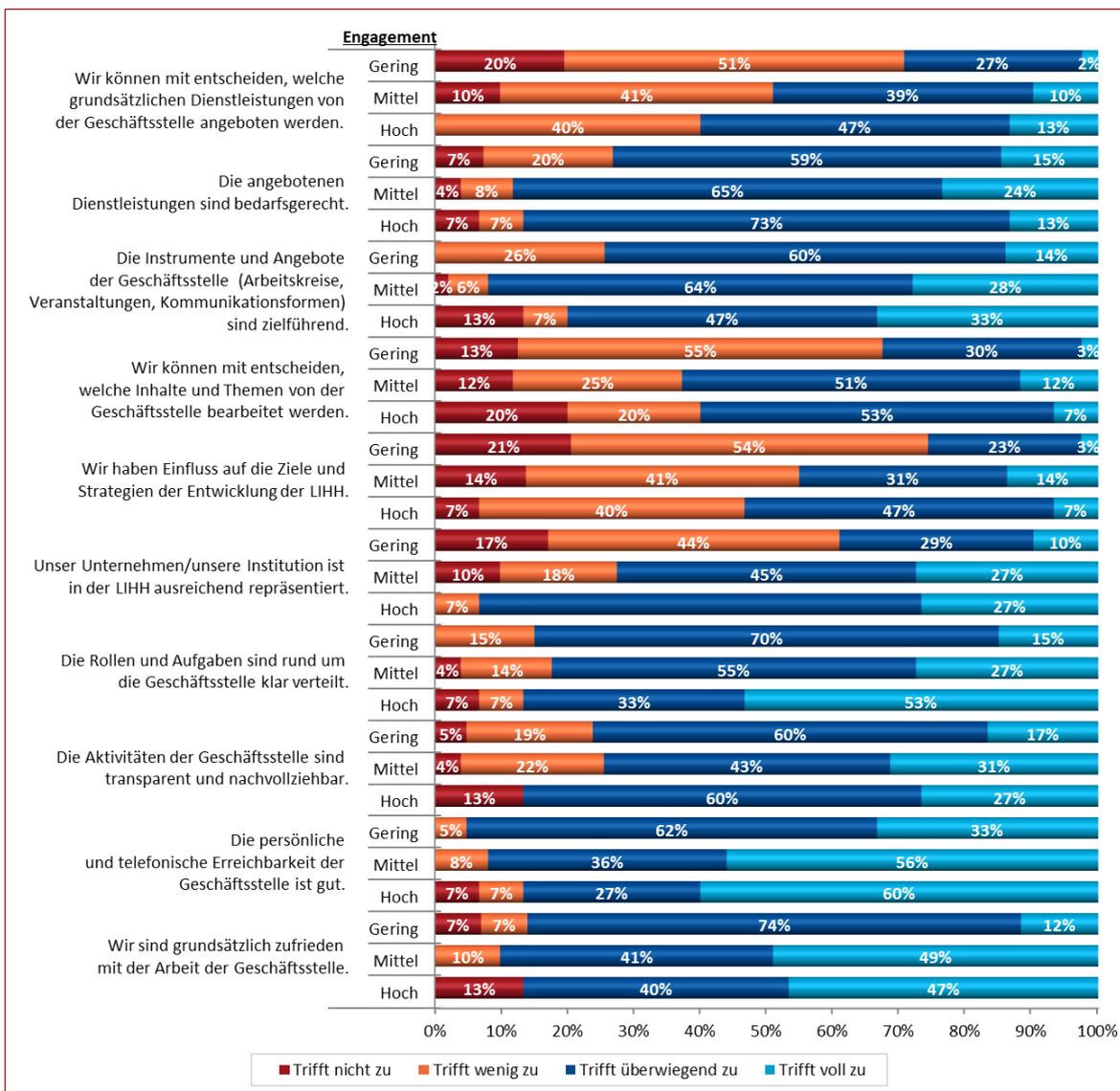
Trotz der insgesamt deutlich positiven Beurteilungen der Strukturen und Leistungsfähigkeit der Logistik-Initiative Hamburg gibt es insbesondere bei denjenigen Vereinsmitgliedern, die sich als hoch engagiert einstufen, einen Anteil zwischen 13 % und 21 %, der die Qualität der Strukturen, die Leistungsfähigkeit, die Wirkungen der implementierten Angebote und Instrumente sowie den vertrauensvollen Umgang zwischen den Mitgliedern und in Kooperationsprojekten sehr kritisch bewerten. Auch wenn es sich dabei um einen kleinen Anteil der Vereinsmitglieder (27 Personen stufen sich als hoch engagiert ein und davon je nach Fragestellung 13 % bis 21 %) handelt, müssen deren Beurteilungen berücksichtigt werden, da es sich bei diesen Personen um diejenigen handelt, die sich in höchstem Maße in die Clusteraktivitäten einbringen, die Angebote der Clustermanagement-Organisation am stärksten nutzen und somit insgesamt eine größere Innensicht auf die Logistik-Initiative Hamburg haben als die beiden anderen Engagementgrade.

Die eigenen Ansprüche der Logistik-Initiative Hamburg und der Clustermanagement-Organisation sind es seit Jahren u. a., der erste Ansprechpartner zu den Fragen der logistiknahen Wirtschaft für Unternehmen, Institutionen und die interessierte Öffentlichkeit zu sein sowie durch die Übernahme von Themenführerschaften in logistikrelevanten Themenfeldern einen Beitrag zu leisten, um die Metropolregion Hamburg als führende Logistikmetropole Nordeuropas weiter auszubauen (vgl. Logistik-Initiative Hamburg 2017). Die Vereinsmitglieder bewerten den vollständigen Erfüllungsgrad dieser Ansprüche (Antwortkategorie „Trifft voll zu“) zurückhaltend. Dass die Logistik-Initiative Hamburg ein wesentlicher Akteur für die Logistikbranche innerhalb der Metropolregion Hamburg ist, beurteilen 20 % der gering engagierten, 51 % der mittel engagierten und 33 % der hoch engagierten Vereinsmitglieder vollumfänglich (siehe Abbildung 6).

Noch etwas zurückhaltender als der Aspekt „LIHH als wesentlicher Akteur für die Logistikbranche“ wird seitens der Vereinsmitglieder der vollumfängliche Erfüllungsgrad des Anspruches bewertet, dass die Logistik-Initiative ein aktiver Thementreiber ist und wichtige Themenschwerpunkte sehr schnell aufgreift.

Von den Vereinsmitgliedern beurteilen mit der höchsten Zustimmungskategorie „Trifft voll zu“ 17 % der gering Engagierten, 36 % der mittel Engagierten und 33 % der hoch Engagierten, die LIHH als aktiven Thementreiber, der wichtige Themenschwerpunkte schnell aufgreift. (ebd.). Gemessen an der Vielzahl der Aktivitäten, die die LIHH zum Beispiel im Rahmen ihrer Jahresthemen durchführt (vgl. Kapitel 4.3) erscheinen auch diese Werte vergleichsweise niedrig und deuten auf Weiterentwicklungspotenziale hin. Das heißt, die Bereiche, in denen eine Themenführerschaft – auch im Vergleich zu anderen nationalen bzw. internationalen Regionen und Clusterinitiativen – besteht, sollte zukünftig stärker anhand von Fakten und Datenmaterial herausgearbeitet sowie publik gemacht werden.

Abbildung 7: Beurteilung der Clustermanagement-Organisation sowie der Instrumente nach Engagement



Die Governance der Logistik-Initiative wird auch in Abhängigkeit vom Engagementgrad differenziert bewertet. Sehr positiv werden in der Summe der Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“ von den drei Engagementgraden in der Gesamtheit die Aspekte „Grundsätzliche Zufriedenheit mit der Arbeit der Geschäftsstelle“ (im Sinne von Clustermanagement-Organisation), „Persönliche und telefonische Erreichbarkeit der Geschäftsstelle“ (bezieht sich auf die Clustermanagement-Organisation), „Rollen und Aufgaben in der Geschäftsstelle“ (wörtlich: Clustermanagement-Organisation) sowie „Bedarfsorientierung der Dienstleistungen“ und „Zielführung der Instrumente und Angebote“ bewertet.

Bezogen auf die beiden Aspekte „Bedarfsorientierung der Dienstleistungen“ sowie „Zielführung der Instrumente und Angebote“ ist die zurückhaltende Zustimmung in der höchsten Bewertungskategorie „Trifft voll zu“ auffallend. Die seitens der Clustermanagement-Organisation angebotenen Dienstleistungen halten 15 % der gering, 24 % der mittel und 13 % der hoch engagierten Vereinsmitglieder für vollumfänglich bedarfsgerecht. Für vollumfänglich zielführend halten 14 % der gering, 28 % der mittel und 33 % der hoch engagierten Vereinsmitglieder die Angebote und Instrumente der Clustermanagement-Organisation. Wie bei der Bewertung der Strukturen und Leistungsfähigkeit der Logistik-Initiative gibt es auch bei der Beurteilung der Clustermanagement-Organisation, des Angebotsportfolios usw. einen Prozentsatz (je nach Detailfrage zwischen 10 % und 27 % in der Summe der Antwortkategorien „Trifft nicht zu“ und „Trifft wenig zu“ bei den drei Engagementgrade), der die Aspekte sehr kritisch sieht.

Zurückhaltend werden die Mitwirkungsmöglichkeiten von den Vereinsmitgliedern eingeschätzt, auf die Aktivitäten der gesamten Clustermanagement-Organisation, wie Entwicklung von Services, Bearbeitung von Themen und Weiterentwicklung der Clusterstrategie, Einfluss zu haben. Tendenziell steigen wieder mit zunehmendem Akteursengagement die Möglichkeiten, bei diesen Aspekten mitzuwirken. Während beispielsweise 29 % (Summe der Antwortkategorie „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“) der Vereinsmitglieder mit geringem Engagement bewerten, dass sie mitentscheiden können, welche grundsätzlichen Dienstleistungen angeboten werden, beurteilen 60 % der Mitglieder mit hohem Engagement, dass sie Entscheidungsmöglichkeiten haben. Einen Einfluss auf die Ziele und Strategien hinsichtlich der Entwicklung der LIHH sehen in Summe der Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“ 26 % der gering, 45 % der mittel und 54 % der hoch engagierten Vereinsmitglieder als gegeben an. Diesen Aspekt separat betrachtet, dass sie Einfluss auf Ziele und Strategien haben, bewerten 3 % der Vereinsmitglieder mit geringem, 14 % mit mittlerem und 7 % mit hohem Engagementgrad als „vollumfänglich“ erfüllt. Ähnlich zurückhaltend sind die Zustimmungswerte bei der Antwortkategorie „Trifft voll zu“ beim Aspekt, dass die Vereinsmitglieder entscheiden können, welche Themen und Inhalte bearbeitet werden (Zustimmungswerte „Geringes Engagement“: 3 %, „Mittleres Engagement“: 12 % und „Hohes Engagement“: 3 %).

### Zusammenfassung und Empfehlungen

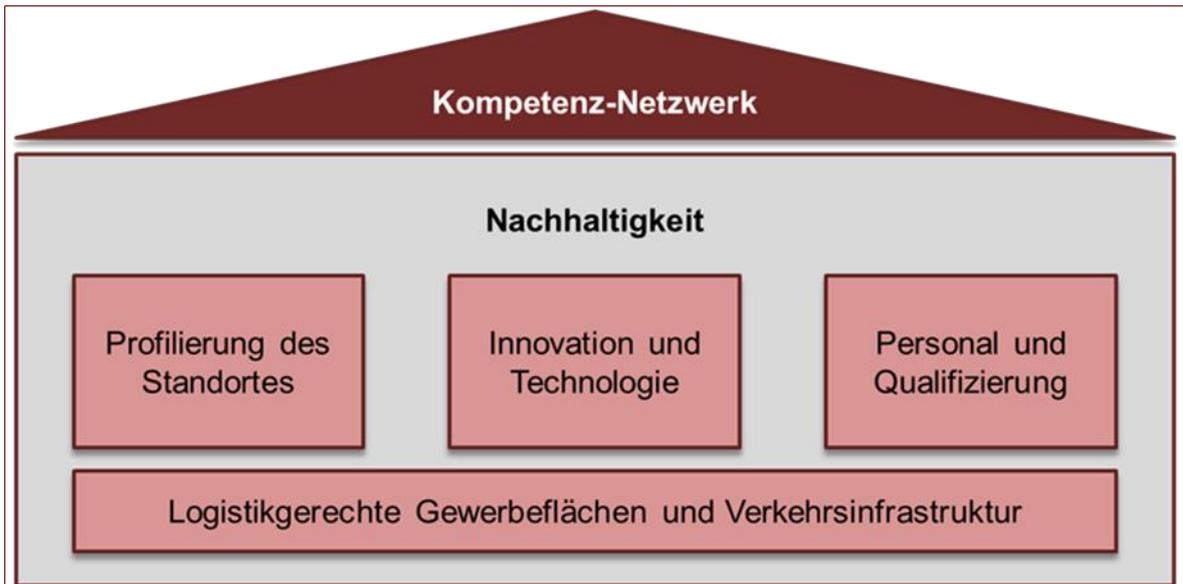
- Die in der Gründungsdrucksache gestalteten Organisationsstrukturen der LIHH haben sich seit deren Gründung stabil weiterentwickelt. Die LIHH wird als leistungsfähiger Verbund eingeschätzt. Ihre Verlässlichkeit und Qualität wird von ihren Mitgliedern wertgeschätzt.
- Als kritische Aspekte leiten sich aus der durchgeführten Befragung insbesondere die Sichtbarkeit der LIHH als wesentlicher Akteur und Thementreiber in der Metropolregion sowie die Offenheit der Strukturen für Mitbestimmung und Einflussnahme seitens der Mitglieder ab.
- Die inhaltliche Orientierung für Themen und Aktivitäten wird aktuell vorrangig im Austausch von Clustermanagement-Organisation, Vereinsvorstand, Kuratorium und BWVI festgelegt. Eine Öffnung dieser Entscheidungsprozesse für die Mitglieder der LIHH könnte deren Identifikation mit ihr sowie den von ihr besetzten Themen möglicherweise erhöhen. Beteiligungsformate, die stärker für strategische Prozesse und langfristige inhaltliche Auseinandersetzungen (auch in Richtung einer direkten Roadmap für die LIHH) sind die Arbeitskreise, die jährliche Akteursbefragung mit mehr strategisch ausgerichteten Fragekomplexen und auch eine Veröffentlichung der ausformulierten Clusterstrategie im Anschluss an einen Strategieentwicklungsprozess. Wichtig ist, dass die beteiligten Clusterakteure die strategischen Leitlinien mit den Handlungsfeldern und den entsprechenden Unterstützungsangeboten seitens der Clustermanagement-Organisation kennen, denn dadurch kann die Nachfrage bzw. Inanspruchnahme von Leistungen erhöht werden.

## 4.2 Ziele der Logistik-Initiative Hamburg gemäß Gründungsdrucksache

Im August 2005 teilte der Senat der Bürgerschaft seinen Beschluss zur „Stärkung Hamburgs als internationales Kompetenzzentrum Logistik“, d. h. die Pläne zur Initiierung der Logistik-Initiative Hamburg (LIHH) mit (Hamburgische Bürgerschaft 2015). Mit diesem Plan reagierte der Senat politisch auf den technologischen Wandel in der Logistikbranche sowie die sich durch eine beschleunigte Globalisierung verändernden Märkte und Wertschöpfungsprozesse. Vor dem Hintergrund des grundsätzlichen Ziels, Hamburgs internationale Bedeutung als Logistikstandort weiter zu stärken, werden die Aufgaben der Logistik-Initiative Hamburg entsprechend ihrer Gründungsdrucksache darin gesehen, eine zielgerichtete Technologie-Förderung zu starten (1), das Fachkräftepotenzial kurz-, mittel- und langfristig zu sichern (2), Hamburg verstärkt als das führende europäische Logistikzentrum in der Öffentlichkeit zu profilieren (3) sowie die Voraussetzung für Wachstum und Beschäftigung im Logistikbereich durch ein bedarfsgerechtes Flächenangebot zu schaffen (4, ebd., S. 3). Ergänzend zu diesen inhaltlichen Aufgaben verfolgt die LIHH das Ziel, die bestehenden Kooperationen zwischen Hamburg und dem Umland im Bereich Logistik unter dem Dach der Metropolregion weiter zu entwickeln.

Die davon abgeleiteten Handlungsfelder der LIHH umfassen seit ihrer Gründung die inhaltlichen Aufgabenbereiche „Profilierung des Standorts“, „Innovation und Technologie“, „Personal und Qualifizierung“, „logistikgerechte Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur“ sowie die Schaffung eines umfassenden „Kompetenz-Netzwerks“ in der Metropolregion. Im Rahmen der inhaltlichen Weiterentwicklung wurde Nachhaltigkeit als weiteres Handlungsfeld ergänzt. In der Summe ergibt sich daraus in der Selbstbeschreibung der LIHH folgende schematische Darstellung der relevanten Handlungsfelder (Abbildung 8):

Abbildung 8: Handlungsfelder der LIHH



Quelle: <http://www.hamburg-logistik.net/die-lihh/ziele.html>

### 4.3 Ausgestaltung der Handlungsfelder

Die Aktivitäten der Logistik-Initiative Hamburg innerhalb der einzelnen Handlungsfelder werden im Zusammenspiel verschiedener Bereiche der Organisationsstruktur umgesetzt. Das Clustermanagement bildet den operativen Kern der LIHH und koordiniert die Aktivitäten innerhalb der Handlungsfelder. Die Aufgabe des Kuratoriums ist es, das Clustermanagement bezüglich der thematischen und strategischen Schwerpunkte zu beraten. Die themenspezifischen Inhalte werden innerhalb der formalen Organisationsstruktur der LIHH von den Mitarbeitern im Clustermanagement sowie im Verein umgesetzt.

Eine besondere Bedeutung kommt darüber hinaus den **Arbeitskreisen** (AKs) der Logistik-Initiative Hamburg zu. Arbeitskreise werden durch die Logistik-Initiative Hamburg respektive die Clustermanagement-Organisation initiiert, um aktuelle logistikrelevante Themen mit interessierten Mitgliedern zu diskutieren, zu bewerten und Ansätze für innovative Lösungen in die Praxis zu transferieren (Logistik-Initiative Hamburg 2016a). Die Mitarbeiter der LIHH begleiten die Arbeitskreise und setzen sich mit deren Leitung über die Themen und die Agendapunkte auseinander. Je nach Zugschnitt können die AKs offen oder geschlossen sein, das heißt aus einer festen oder flexiblen Teilnehmergruppe bestehen.

Aktuell (Stand November 2016) existieren im Kontext der Logistik-Initiative Hamburg neun Arbeitskreise mit folgenden thematischen Schwerpunktsetzungen und Leitungen:

- Binnenschifffahrt, Leitung: Stefan Kunze (Repräsentant Deutschland Ost, Hafen Hamburg Marketing e. V.)
- Future Logistics, Leitung: Prof. Dr. Thorsten Blecker (TUHH)
- Logistikflächen, Leitung: Stefan Neumann (Hamburgische Wirtschaftsförderung)
- Nachhaltigkeit, Leitung: Stefan Hinz (Hermes Germany)
- Personal & Qualifizierung, Leitung: Beate Maak (a.hartrudt Deutschland)
- Risiko & Recht, Leitung: Ralf Dettmann (Nacora Versicherungsmakler)
- Schiene, Leitung: Dr. Bernd-R. Pahnke (DB Schenker)
- Standortprofilierung, Leitung: Thomas Lütje (Geschäftsführer HHLA Container Terminals GmbH)
- Verkehr, Leitung: Hans Stapelfeldt (Walter Lauk Containerspedition)

Mit Ausnahme des AK „Binnenschifffahrt“ und „Standortprofilierung“ ist die LIHH bei den Arbeitskreisen federführend. Bei den beiden genannten Arbeitskreisen ist es der Hafen Hamburg Marketing e. V. Im Rahmen der geführten Interviews wurde die Bedeutung der Arbeitskreise als Impulsgeber für die Logistik-Initiative Hamburg mehrfach hervorgehoben. Obwohl die Arbeitskreise ursächlich durch die LIHH initiiert sind, deren aktive Ausgestaltung jedoch vom Engagement der AK-Leitung sowie den Teilnehmenden aus Wissenschaft und Wirtschaft ausgeht, können die weiterführenden Ergebnisse und Effekte der Arbeitskreise nur bedingt von der Clustermanagement-Organisation nachgehalten werden. Ein im Vergleich dazu enger koordiniertes Format zur Ausgestaltung der Handlungsfelder bilden die seit 2011 etablierten **Jahresthemen**, die seitdem folgende inhaltliche Zuschnitte hatten:

- Jahresthema 2011: Hamburg – Green Logistics Capital
- Jahresthema 2012: Menschen machen Logistik
- Jahresthema 2013: Logistik lebt Zukunft
- Jahresthema 2014: Logistik geht neue Wege
- Jahresthema 2015: Logistik – Gut für Hamburg
- Jahresthema 2016: Logistik kompetent vernetzt

Die Jahresthemen bilden die inhaltliche Klammer für die vorhandenen Instrumente der LIHH, die über alle Handlungsfelder entsprechend ausgerichtet werden. Zum Abschluss der Jahresthemen veröffentlicht die LIHH spezifische Masterpläne, die ihr als weitere Arbeitsgrundlage für die weitere Umsetzung dienen. Diese Fokussierung wurde in den geführten Interviews von einzelnen Befragten positiv bewertet und verleiht der Ausgestaltung der Handlungsfelder eine starke Kohärenz.

Im Folgenden werden die spezifischen Handlungsfelder der LIHH einzeln betrachtet und vor dem Hintergrund ihrer ursprünglichen Ziele sowie der im Rahmen des Evaluationsprozesses erhobenen Interview- und Fragebogenaussagen diskutiert.

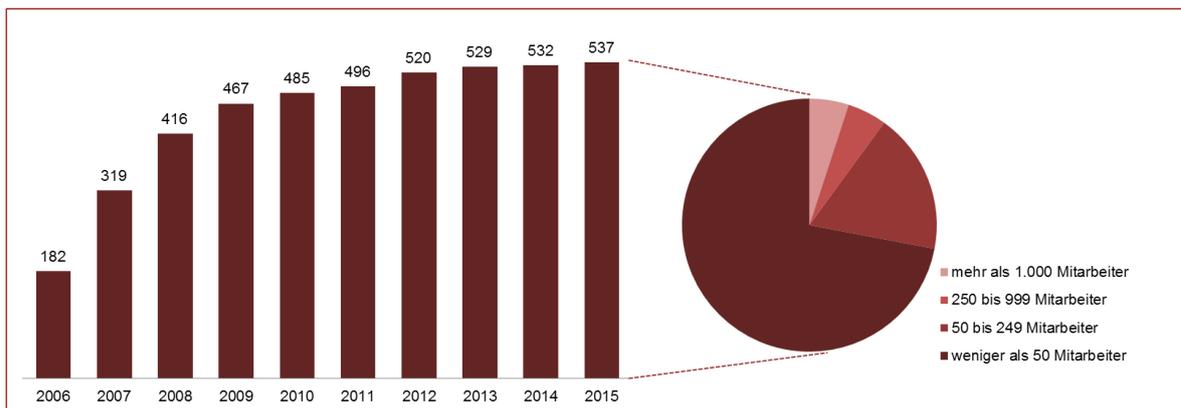
### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Für die inhaltliche Ausgestaltung der Handlungsfelder bilden die Arbeitskreise der Logistik-Initiative Hamburg sowie die seit 2011 etablierten Jahresthemen die wesentlichen Quellen.
- Während die Arbeitskreise von Vereinsmitgliedern geleitet und primär durch das Engagement der Teilnehmenden getragen werden, bilden die Jahresthemen den inhaltlichen Fokus für die Aktivitäten der Clustermanagements-Organisation.
- Seitens der Gutachter wird empfohlen, bereits während des jeweils gültigen Jahresthemas entsprechend themenbezogene Projekte und Maßnahmen umzusetzen. Dadurch kann im Jahresverlauf noch deutlicher, z. B. durch Erfolgsbeispiele, herausgearbeitet werden, wie die LIHH oder einzelne Clusterakteure das Jahresthema (die Teilnehmenden) adressieren.
- Die Masterpläne sind eine gute Arbeitsgrundlage für die Handlungsfelder, jedoch auch sehr detailliert. Die jährliche Ausformulierung erfordert auch in höherem Umfang personelle und finanzielle Kapazitäten. Aus Effizienzgründen und Kosten-Nutzen-Überlegungen wird geraten, die Masterpläne zukünftig in begrenzterem Umfang auszuarbeiten.

#### 4.3.1 Kompetenz-Netzwerk

Als übergeordnetes Handlungsfeld bildet das „**Kompetenz-Netzwerk**“ das Dach der LIHH. Zentrale Aufgabe und Kerngeschäft des Clustermanagements ist die Bündelung der in Hamburg vorhandenen Logistikkompetenz zur Schaffung und Unterstützung von Wertschöpfungsprozessen. Der Aufbau und die Weiterentwicklung des Logistik-Initiative Hamburg e. V. bilden in diesem Zusammenhang den Hebel für eine zielgerichtete Vernetzung der für die Logistik relevanten Stakeholder. Die Mitgliederzahlen weisen ein kontinuierliches Wachstum aus, was das Interesse und Engagement der Zielgruppe in der Clusterinitiative belegt.

Abbildung 9: Entwicklung der Mitgliedszahlen seit 2006 und deren Verteilung 2015 nach Unternehmensgröße



Quelle: Logistik-Initiative Hamburg 2016c

Wie die Betrachtung der Mitgliederstruktur nach Unternehmensgröße zeigt, bilden kleine und mittelständische Unternehmen die Basis des Vereins. Mit Blick auf die Hauptgeschäftsfelder der Mitgliedsunternehmen veranschaulichen die Statistiken der LIHH, dass Logistikdienstleistungen mit 34 % die mit Abstand am stärksten im Cluster vertretene Branche ist. Auf den Plätzen zwei und drei folgen mit 10 % Consulting-Unternehmen sowie mit 9 % Unternehmen des IT-Sektors.

Andere Verbände, Vereine und öffentliche Institutionen stellen insgesamt 8 % der Mitglieder. Mitglieder aus Industrie und Handel beziehungsweise aus dem Bereich der Aus- und Weiterbildung sind mit jeweils 7 % vertreten (ebd.). Eine weitere Akteurskategorie (ohne quantitative Angabe) sind u. a. universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

In den geführten Interviews wurde die Arbeit der Logistik-Initiative Hamburg zum Aufbau und der Etablierung eines Kompetenznetzwerks der Logistik grundsätzlich positiv bewertet. Die große Bandbreite an Veranstaltungsformaten trägt dazu bei, dass sich die Vereinsmitglieder auch untereinander vernetzen und neue Geschäftskontakte angebahnt werden können. Geäußerte Kritikpunkte betreffen die vor allem auf den Kern der Logistik fokussierte Zusammensetzung des Kompetenznetzwerks, was sich insbesondere in dem geringen Anteil von Industrie- und Handelsunternehmen sowie der hamburgischen Reedereien widerspiegelt. So werden die vielen inhaltlichen Bezugspunkte der Logistik entlang von Wertschöpfungsketten nur bedingt durch die Mitgliedsstruktur abgedeckt.

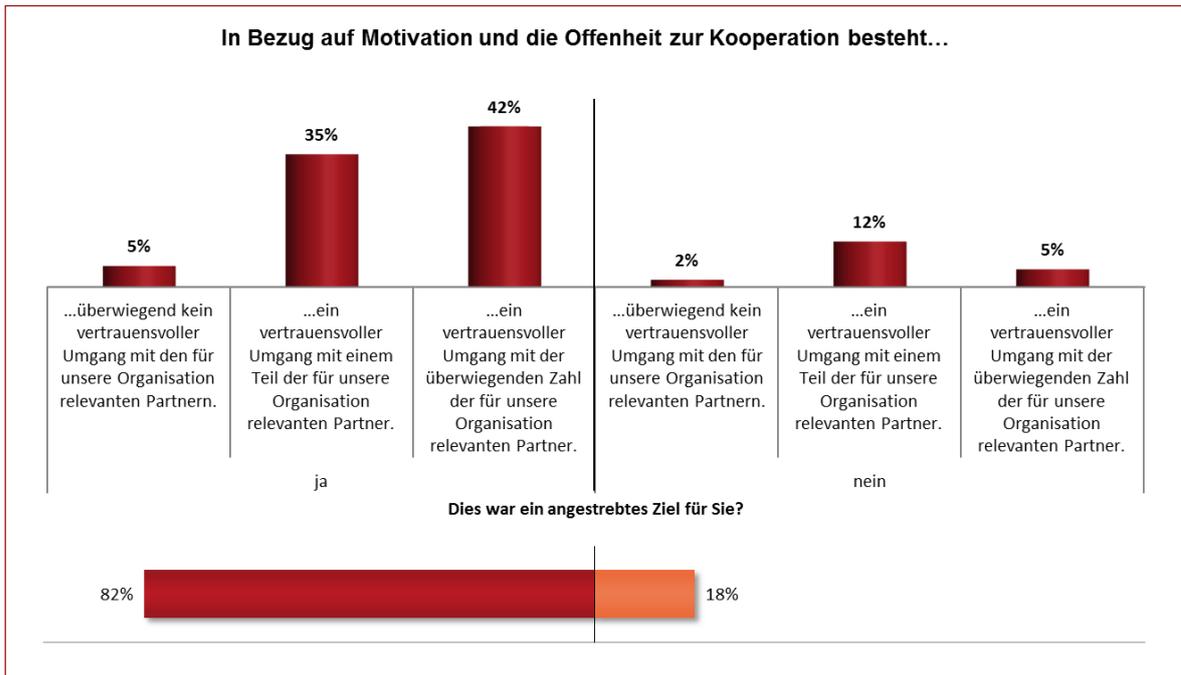
Den Vernetzungsaspekt aufgreifend fasst Abbildung 9 die im Rahmen der Online-Befragung gesammelten Aussagen zur Anbahnung und Vertiefung relevanter Kooperationsbeziehungen von insgesamt 125 Mitgliedern der LIHH zusammen. Weitgehend unabhängig von den spezifischen Zielgruppen für Kooperationen gaben etwa zwei Drittel der befragten Akteure an, dass über den Austausch im Kompetenznetzwerk Kontakte neu initiiert oder vertieft werden konnten.

Abbildung 9: Vertiefung und Initiierung von Kontakten innerhalb der Clusterinitiative



Die Abbildung 10 zeigt einerseits, dass die Realisierung von Kooperationsbeziehungen mit anderen Mitgliedern der Logistik-Initiative Hamburg für 82 % der Befragten (n = 110) ein angestrebtes Ziel darstellt. Darüber hinaus wird andererseits deutlich, dass die realisierten Kooperationsbeziehungen durch einen vertrauensvollen Umgang der beteiligten Partner geprägt sind, was als klares Qualitätsmerkmal des Kompetenznetzwerks zu werten ist.

Abbildung 10: Motivation und Offenheit zur Kooperation



In der Organisationsstruktur der LIHH bilden die Arbeitskreise das zentrale Instrument zur Einbeziehung der Vereinsmitglieder in die inhaltliche Arbeit. Von den 125 befragten Mitgliedern der LIHH gaben 57 (entspricht 45,6 %) an, sich bereits an einem oder mehreren Arbeitskreisen beteiligt zu haben. Die größte Resonanz erfuhr dabei der AK Personal & Qualifizierung (17 Nennungen), gefolgt von den AKs Future Logistics (16 Nennungen) und Binnenschifffahrt (11 Nennungen). Abbildung 11 kontrastiert die Erfahrungen der befragten Teilnehmer nach ihrer Zufriedenheit mit dem jeweiligen Arbeitskreis. Auch wenn die vergleichsweise geringen Fallzahlen keine repräsentativen Rückschlüsse auf die Qualität der Arbeitskreise zulassen, lässt die Tendenz der Antworten doch auf eine grundsätzliche Zufriedenheit der beteiligten Mitglieder schließen.

Abbildung 11: Zufriedenheit mit den Arbeitskreisen

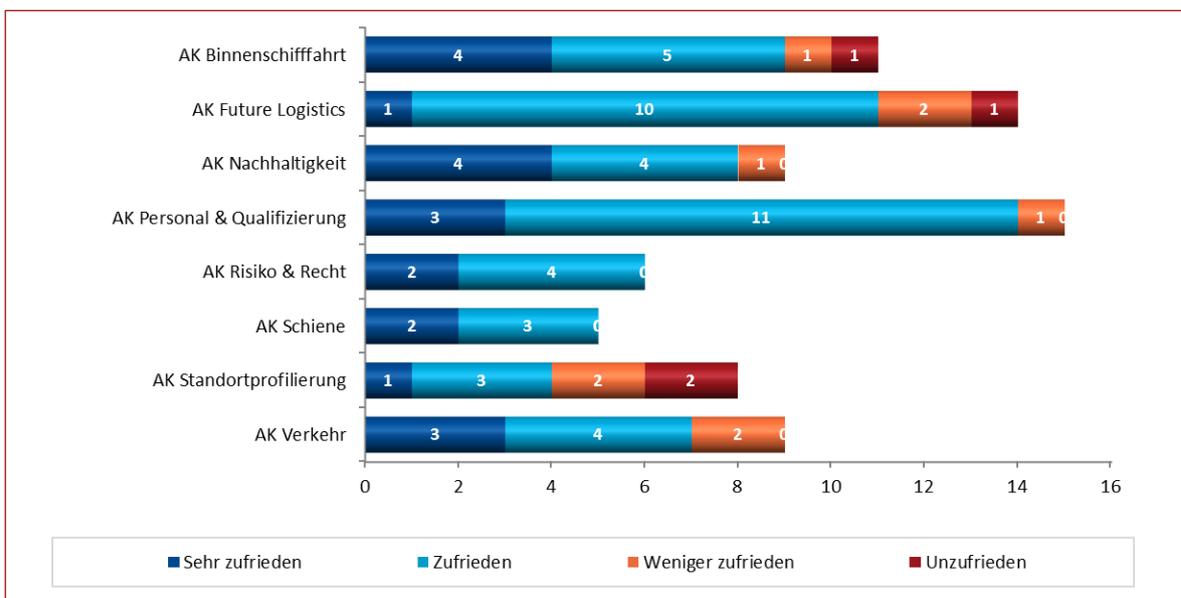
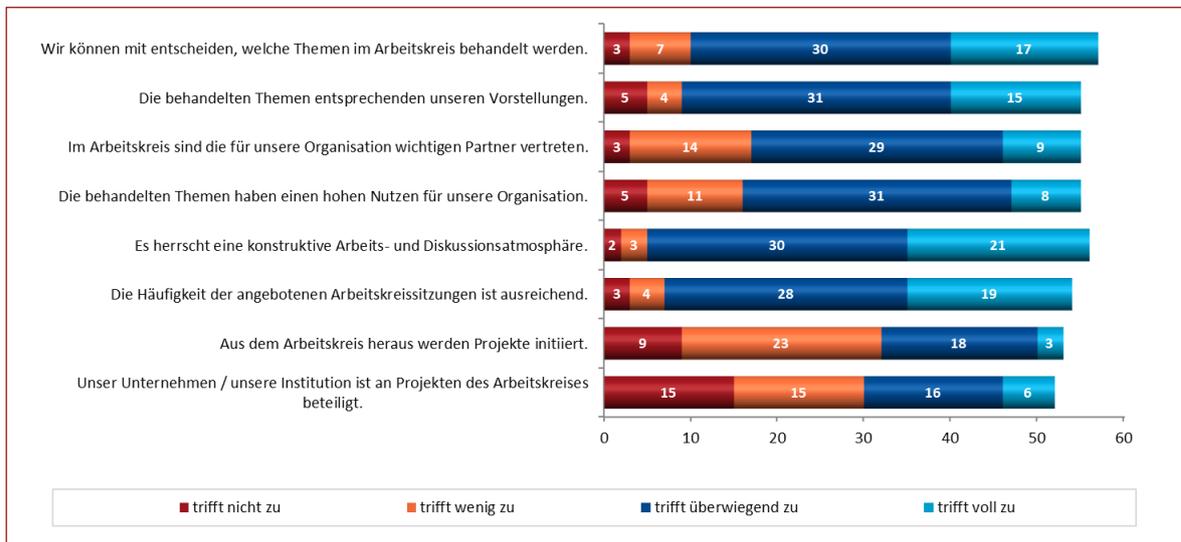


Abbildung 12 stellt eine inhaltlich differenzierte, für die Gesamtheit aller Arbeitskreise abgegebene Bewertung der befragten Mitglieder dar. Während Aspekte wie die Partizipationsmöglichkeiten, die Arbeitsatmosphäre und die Frequenz der Arbeitskreise überwiegend positiv bewertet werden, erscheint vor allem die Überführung der diskutierten Themen in praktische Projektzusammenhänge ausbaufähig.

Abbildung 12: Bewertung der Arbeitskreise in der Gesamtheit



Zusammenfassend sind die Aktivitäten der LIHH bezüglich des Aufbaus und der Etablierung eines Kompetenznetzwerks der Logistik während des Evaluationszeitraums als positiv zu bewerten. Sowohl die Interviewaussagen als auch die Auswertung der Online-Befragung belegen die hohe wahrgenommene Relevanz des Handlungsfeldes.

Die mehr als 500 Mitglieder der Logistik-Initiative Hamburg sind dabei sowohl als erreichter Erfolg als auch als zukünftige Herausforderung zu betrachten, was die Aktivierung, Kontaktpflege und die Erfüllung unterschiedlicher Erwartungen angeht. Vor diesem Hintergrund haben die Aktivitäten, Instrumente und Formate des Clustermanagements Strukturen geschaffen, die Austausch und Kooperation zwischen den Mitgliedern der Logistik-Initiative begünstigen.

Nach dem quantitativen Wachstum der letzten Jahre, wird aktuell stärker an einem qualitativen Wachstum, d. h. einer Anpassung bzw. Ausweitung der Mitgliederstruktur in Richtung Industrie und Handel gearbeitet. Dieser Weg erscheint angebracht, um die teilweise wahrgenommenen Lücken im Gesamtzusammenhang logistischer Wertschöpfungsprozesse zu schließen und das Kompetenzspektrum der LIHH zu erweitern.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Die LIHH hat es seit ihrer Gründung geschafft, ein umfangreiches und mitgliederstarkes Kompetenznetzwerk aufzubauen, das einen vertrauensvollen Umgang der beteiligten Partner gewährleistet.
- Die geplante und in Ansätzen bereits realisierte Stärkung der Mitgliederzahlen aus den Bereichen Industrie und Handel kann helfen, wichtige Schnittstellen zwischen Produktion, Logistik und Vertrieb zu definieren und die Relevanz der LIHH weiter auszubauen.
- Die Arbeitskreise bilden ein Format, dass von den teilnehmenden Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft zum Austausch über aktuelle, logistikbezogene Themen gut angenommen wird. Insgesamt wurde jedoch deutlich, dass die Beteiligung an den Arbeitskreisen noch erhöht werden sollte, insbesondere weil deren Arbeit gut bewertet wurde. Obwohl insbesondere aus dem AK Verkehr bereits praktische Lösungen hervorgehen, könnte eine noch intensivere, durch die LIHH moderierte Verstetigung der Aktivitäten in den AKs (zum Beispiel in Form von Pilotprojekten) dazu beitragen, die dort vorhandene Expertise noch stärker in die Praxis zu überführen. Eine Verdeutlichung von Ergebnissen, z. B. in Form von Projekten, und Erfolgsbeispielen würde auch dazu beitragen, dass die Angebote stärker nachgefragt werden.

#### 4.3.2 Profilierung des Standorts

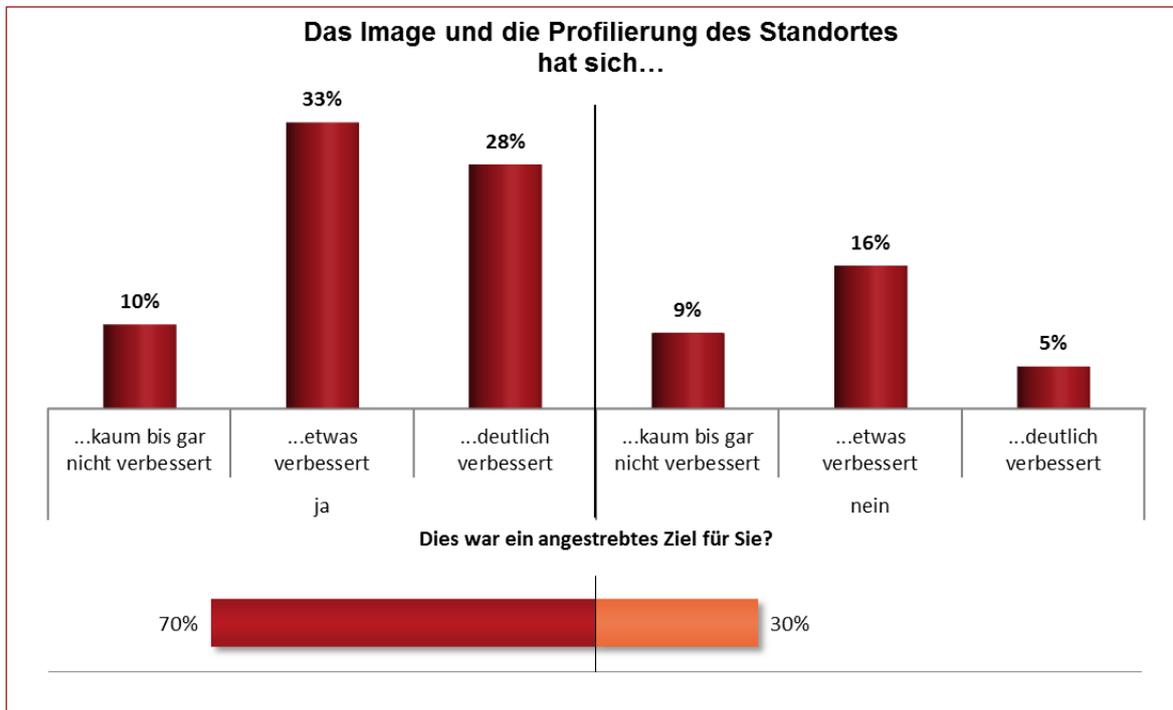
Das Handlungsfeld „**Profilierung des Standorts**“ adressiert primär die Öffentlichkeitsarbeit der LIHH, die u. a. Aktivitäten wie Messeauftritte, Pressearbeit, oder Firmenbesuche umfasst. Dabei geht es entsprechend der vom Hamburger Senat bei der Gründung formulierten Aufgaben insbesondere darum, „Logistik als strategisches Instrument und positiv besetzten Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Hamburg verstärkt in das Bewusstsein von Entscheidern und Öffentlichkeit zu rücken“ (Hamburgische Bürgerschaft 2005). Demzufolge soll die LIHH das Image und die Standortstärken der Logistikbranche national und international offensiv kommunizieren, um Unternehmensansiedlungen sowie Gewinnung von Fachkräften zu unterstützen.

Die Profilierung des Logistikstandorts Hamburg bildet eine Querschnittsaufgabe von städtischem Interesse, für deren Bearbeitung das Clustermanagement der LIHH als öffentlich geförderte Stelle prädestiniert ist. Sie ist damit im städtischen Umfeld jedoch nicht allein, da zum Beispiel der Hafen mit dem Hafen Hamburg Marketing e. V. bereits einen Partner hat, der sich traditionell für das internationale Standortmarketing zuständig sieht. Der Fokus der LIHH liegt daher primär auf nationalen Initiativen sowie allgemeinen Maßnahmen zur Verbesserung des Branchenimages in der Metropolregion, welches in der öffentlichen Wahrnehmung eher negativ besetzt ist.

Vor diesem Hintergrund wird die zurückliegende Arbeit der Logistik-Initiative Hamburg in den Interviews positiv bewertet. Regelmäßige Teilnahmen an Messen, die Organisation von Fachkongressen, die Konzentration der Cluster-Aktivitäten im Rahmen des Jahresthemas 2015: Logistik – Gut für Hamburg sowie die Etablierung des AK Standortprofilierung stoßen auf positive Resonanz und belegen das Engagement der LIHH in diesem Bereich. Auch die Ergebnisse der Online-Befragung belegen diesen positiven Befund. Abbildung 13 zeigt, dass 70 % der befragten Mitglieder (n = 104) die Profilierung des Standorts für ein relevantes Ziel halten.

Insgesamt geben knapp 50 % der Antworten an, dass sich das Image des Logistikstandorts Hamburg durch die Aktivitäten der LIHH etwas verbessert hat – 33 % der Befragten nehmen diesbezüglich sogar eine deutliche Verbesserung wahr.

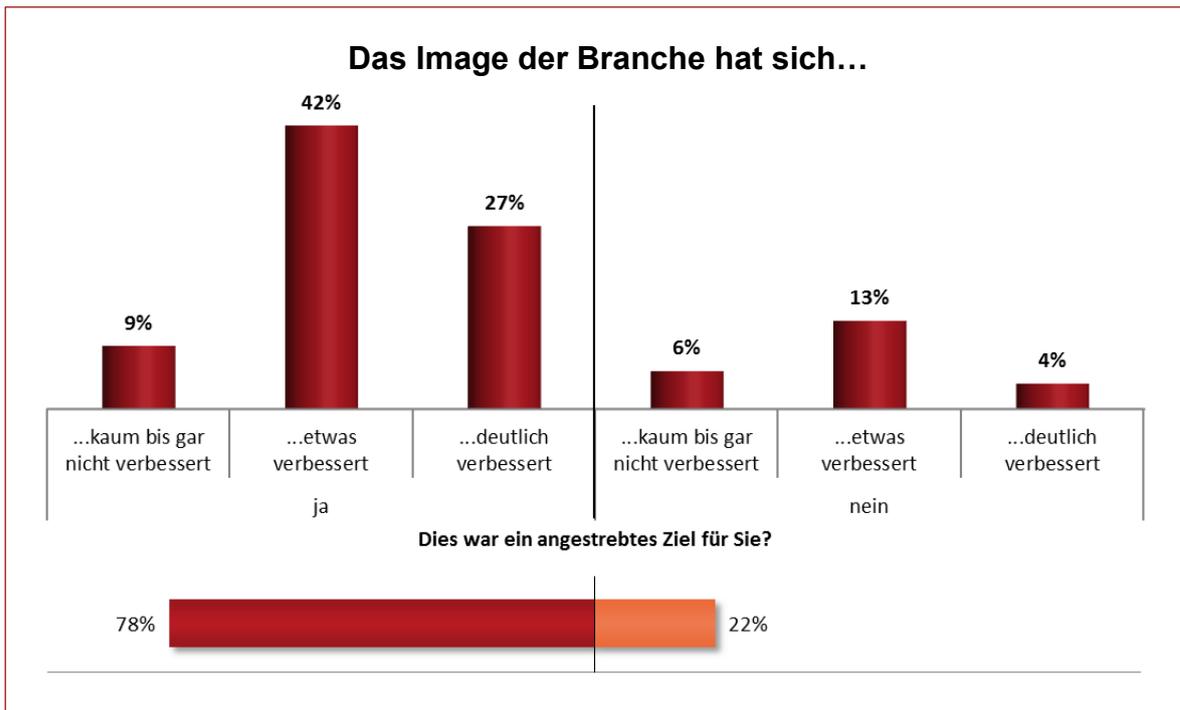
Abbildung 13: Profilierung des Standortes



Im Schnittbereich der Handlungsfelder Personal und Qualifizierung (siehe nachfolgend Kapitel 4.3.3) und der Profilierung des Logistikstandorts bildet die Verbesserung des Branchenimages einen weiteren relevanten Aufgabenbereich der LIHH. Hierbei geht es um die grundsätzliche Wahrnehmung der Logistik in der Öffentlichkeit. Diese hat laut Aussagen vieler Unternehmen traditionell ein Imageproblem und wird beispielsweise eher mit niedrigqualifizierten oder unattraktiven Tätigkeiten assoziiert. Zwar hat der Hamburger Hafen national wie international ein hohes Ansehen, jedoch strahlt dieses nicht auf den Hinterlandverkehr und die vielen Logistikdienstleister ab. Regelmäßig von der LIHH durchgeführte Veranstaltungsformate wie der Tag der Logistik oder der ausgelobte Preis für nachhaltige Logistik (Hanse Globe) bilden exemplarische Maßnahmen, mit denen sich die LIHH dem Handlungsfeld annimmt.

In Abbildung 14 zeigt sich mit Blick auf die Online-Befragung einerseits die hohe wahrgenommene Relevanz der Aufgabe auf Seiten der befragten Vereinsmitglieder sowie andererseits die positiv wahrgenommenen Effekte der durch die Logistik-Initiative Hamburg ergriffenen Maßnahmen.

Abbildung 14: Verbesserung des Branchenimages



Zusammenfassend stellt das Handlungsfeld der Profilierung des Standorts einen zentralen Aufgabenbereich der LIHH dar, in den eine Reihe verschiedener Aktivitäten des Clustermanagements, der Arbeitskreise sowie des Vereins fallen. Sowohl einzelne Mitgliedsunternehmen als auch die gesamte Branche profitieren von entsprechenden Maßnahmen der LIHH, die insofern eine hohe Passfähigkeit zur institutionellen Form der Public-Private-Partnership aufweisen. Neben den vielen positiv bewerteten Aspekten beziehen sich kritische Interviewaussagen auf die teilweise ausbaufähige Zusammenarbeit und Abstimmung der Hamburger Institutionen untereinander. Insbesondere der Hafen Hamburg Marketing e. V. hat im Kontext der Standortprofilierung gewisse Schnittbereiche zur LIHH, in denen die Kooperationspotenziale noch nicht gänzlich ausgeschöpft wurden.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Die Profilierung des Standorts bildet eine Basisaufgabe der LIHH, die sich sowohl an Entscheidungsträger als auch die breite Öffentlichkeit richtet, um das Ansehen der Logistik in Hamburg und der Metropolregion zu verbessern.
- Die Arbeit der LIHH im Handlungsfeld ist sehr positiv zu bewerten – die vielen Veranstaltungen und öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten tragen aus Sicht der Vereinsmitglieder zu einer Verbesserung des Branchenimages bei.
- Die Harmonisierung von Marketingmaßnahmen zwischen der LIHH und Organisationen wie dem Hamburg Hafen Marketing e. V. bildet ein probates Mittel, um positive Effekte zu bündeln und Synergiepotenziale zu erschließen.

### 4.3.3 Personal und Qualifizierung

Das Handlungsfeld „**Personal und Qualifizierung**“ umfasst Maßnahmen und Akzente in den Feldern berufliche Ausbildung, Studium und Weiterbildung und verfolgt das Ziel, das logistikspezifische Fachkräftepotenzial kurz-, mittel- und langfristig entsprechend der tendenziell steigenden Bedarfe der Unternehmen weiterzuentwickeln. Bei der Entwicklung und Umsetzung konkreter Aktivitäten sollen das Know-how und die Bereitschaft der Wirtschaft genutzt und bestehende Angebote des Hamburger Bildungssystems eingebunden werden. Insbesondere Akteure wie die Kühne Logistics University (KLU), die Hamburg School of Business Administration (HSBA), oder die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) bilden im Kontext akademischer Aus- und Weiterbildung vielversprechende Anknüpfungspunkte für die LIHH, die bereits in der Gründungsdrucksache skizziert wurden. Ein gesteigerter Entwicklungsbedarf wird hinsichtlich der Aktualisierung und zukunftsweisenden Anpassung der dualen Ausbildungsberufe im Logistikbereich gesehen, die nur bedingt den Bedarfen der Praxis zu genügen scheinen (Hamburgische Bürgerschaft 2015).

Wie bereits beschrieben, bildet das Branchenimage einen wichtigen Teilaspekt des Handlungsfeldes. Um die Einstellung zur Logistik in der Zielgruppe potenzieller Fachkräfte zu verbessern, richtet die LIHH ihre Aktivitäten zum Teil direkt auf schulische und universitäre Umfelder aus. So vergibt die Logistik-Initiative Hamburg zum Beispiel seit 2010 jährlich den „Young Professionals Award Logistics“ an die besten akademischen Abschlussarbeiten zu logistikrelevanten Fragestellungen und veranstaltete mit Unterstützung von DHL Freight und der Kühne Logistics University bereits sechsmal Hamburgs Logistik-Wettbewerb für Schulen, den „Logistics School Award“.

Mit konkretem, inhaltlichem Zuschnitt auf das Handlungsfeld „Personal und Qualifizierung“ wurden im Evaluationszeitraum eine Reihe verschiedener Aktivitäten durchgeführt. Mit Blick auf die Folgen des demografischen Wandels wurden beispielsweise praxisnahe Leitfäden zu demografieorientiertem Personalmanagement und zur Generationenvielfalt in der Logistik herausgegeben. Im themenbezogenen Arbeitskreis wurden ebenfalls Fragen zur zukünftigen Arbeitswelt in der Logistik thematisiert und in Form von Veranstaltungen, Foren und Positionspapieren bearbeitet. Im Jahr 2012 bündelte das Jahresthema „Menschen machen Logistik“ diverse bildungs- und qualifizierungsrelevante Aktivitäten, deren Ergebnisse sich im Masterplan „Fach- und Führungskräfte für den Logistikstandort Metropolregion Hamburg 2020“ verdichten (vgl. Logistik-Initiative Hamburg 2013). Daran anschließend bündeln sich die Aktivitäten der LIHH innerhalb des Handlungsfeldes Personal und Qualifizierung in Strategien zur Arbeitskräftesicherung in verschiedenen Bedarfsweldern, der Verstärkung und Systematisierung der Zusammenarbeit mit Unternehmen und den relevanten Einrichtungen zum Themenfeld „Fachkräftesicherung“. Darüber hinaus bilden die Herausforderungen der Digitalisierung sowie Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen mit Bleibeperspektive neue und sehr weitsichtige Perspektiven, die das Handlungsfeld inhaltlich beeinflussen.

Nach Eigenaussage der LIHH laufen ca. zwei Drittel der im Masterplan aufgeführten Maßnahmen entweder aktuell oder wurden bereits abgeschlossen. So finden unter anderem jährliche Fachkonferenzen zum Thema sowie ein kontinuierliches Logistik-Arbeitsmarktmonitoring statt. Im Zuge der Umfeldinterviews wurde auch die positive Rolle der LIHH im Kontext der Integration ausländischer und geflüchteter Menschen in den Arbeitsmarkt der Logistik herausgestellt.

Dass das Handlungsfeld darüber hinaus aber auch beharrliche Herausforderungen birgt, zeigt die Auswertung der Online-Befragung. Von den 81 Mitgliedern, die Fragen zum Thema beantwortet haben, gab lediglich ein Viertel an, dass ein verbesserter Zugang zu qualifiziertem Personal ein angestrebtes Ziel ihrer Mitgliedschaft darstellt.

Unabhängig davon stellt sich auch der Effekt der LIHH weniger deutlich als in den bisher beschriebenen Handlungsfeldern dar. So gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass Personal mit der gewünschten Qualifikation immer noch wenig bis gar nicht verfügbar sei.

Abbildung 15: Zugang zu Personal mit der gewünschten Qualifikation



Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick auf geeignete Qualifizierungsangebote (Abbildung 16), auf deren Verfügbarkeit die Aktivitäten der LIHH in der Wahrnehmung der befragten Akteure maximal einen moderaten Einfluss hatten.

Abbildung 16: Verfügbarkeit geeigneter Qualifizierungsangebote und Trainings für die Belegschaft



Zusammenfassend wird deutlich, dass die LIHH in dem Handlungsfeld Personal und Qualifizierung bereits seit 2012 eine umfassende Strategie verfolgt, die die Durchführung einer Vielzahl von unterschiedlichen Aktivitäten beinhaltet. Das Problem mangelnder Verfügbarkeit von Fachkräften und passender Qualifizierungsangebote wird seitens der Unternehmen grundsätzlich bestätigt, dennoch nimmt der Großteil der Mitgliedsunternehmen diesen Mangel nicht als primäres Thema wahr, dem sich die LIHH annehmen muss. Dennoch adressiert die LIHH logistikrelevante Themen im Bildungs- und Ausbildungsumfeld, was vor dem Hintergrund aktueller technologischer und gesellschaftlicher Entwicklung eine weitsichtige Strategie ist. Dies geht mit einem hohen Abstimmungsbedarf mit der Hamburgischen Behörde für Schule und Berufsbildung sowie Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung beziehungsweise deren ausführenden Stellen einher. Da es der konzentrierten Anstrengungen aller Stakeholder bedarf, um die ambitionierten Ziele der LIHH im Handlungsfeld weiter zu verfolgen, sollten die Schnittstellen zu den logistikrelevanten Hochschulen und Ausbildungsstellen noch stärker als bisher genutzt werden.

#### **Zusammenfassung und Empfehlungen**

- Seit dem Jahresthema „Menschen machen Logistik“ verfolgt die LIHH einen strategischen Masterplan für die Verbesserung von Personalsituation und Qualifizierungsangeboten, an den sich eine Reihe spezifischer Aktivitäten anschließen.
- Durch den Fokus auf die spezifischen Herausforderungen, die sich aus Digitalisierung, demografischen Wandel und der aktuellen Flüchtlingssituation ergeben, ergänzt die LIHH die inhaltliche Ausrichtung des Handlungsfeldes um aktuelle Akzente.
- Um die Komplexität der Problemlage im Handlungsfeld angehen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder – die LIHH ist prädestiniert dafür, die konkreten Bedarfe ihrer Mitglieder in entsprechende Gestaltungsprozesse einzubringen. Der Clustermanagement-Organisation als neutralem Akteur kommt hier die (Über-)Mittler- und Sprachrohrfunktion zu, d. h., dass die aus dem Arbeitskreis eruierten Themen- und Problemstellungen in einem größeren Diskursprozess eingebracht werden müssen.

#### **4.3.4 Innovation und Technologie**

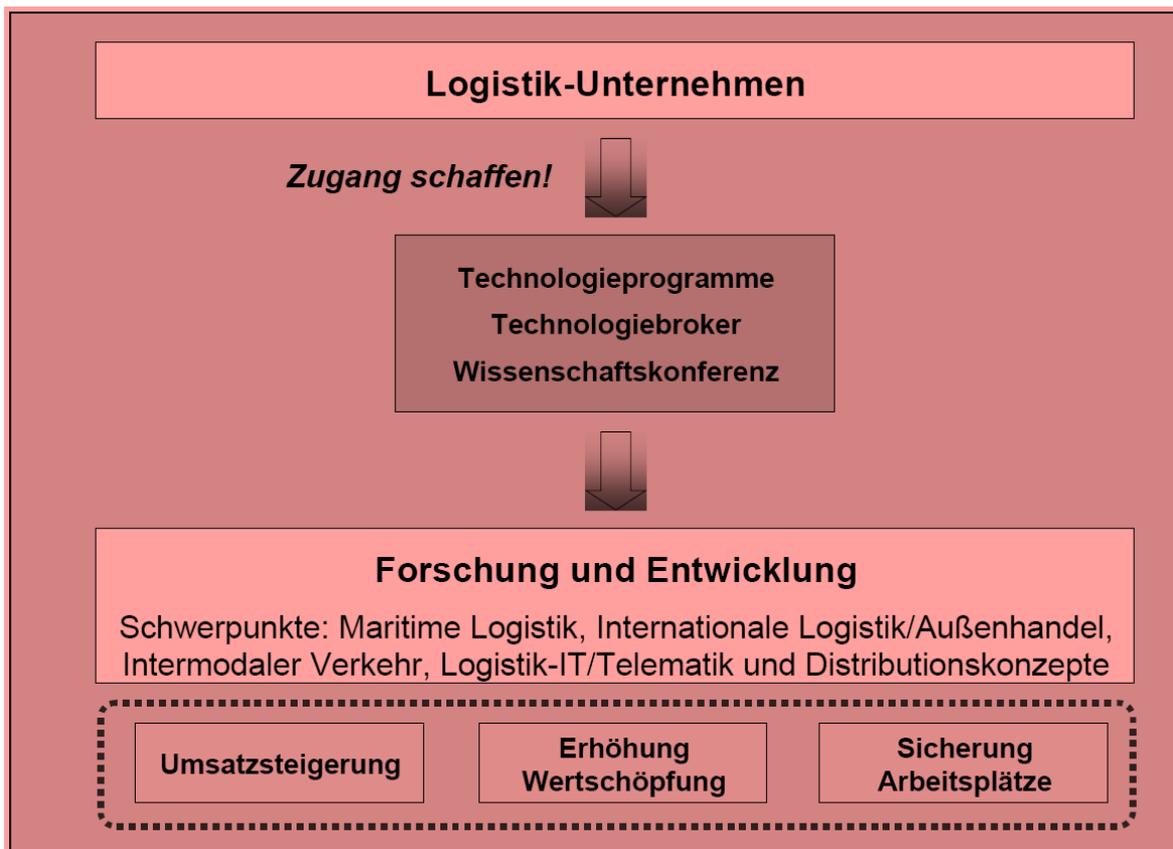
Mit der InnovationsAllianz hat Hamburg seit 2008 einen übergreifenden Strategieprozess aufgesetzt, der von allen relevanten Stakeholdern getragen wird. Zwei Jahre nach Gründung der Allianz veröffentlichte die LIHH ein Strategiepapier, aus dem unter anderem die geteilte Zukunftsvision hervorging, Hamburg bis zum Jahr 2020 zu einer „Innovationshauptstadt für Europa“ zu entwickeln (InnovationsAllianz Hamburg 2010, S. 7). Dem Zukunftsfeld „Mobilität, Verkehr und Logistik“ wird in den strategischen Leitlinien eine zentrale Bedeutung zugewiesen, die sich in Themen wie Nachhaltige Mobilität, Luftfahrttechnologien, Schiffbautechnologien und Logistiksysteme konkretisiert (ebd., S. 15).

Neben der Förderung der hamburgischen Wissenschafts- und Wirtschaftslandschaft stehen vor allem auch der Austausch und die Vernetzung zwischen den Bereichen im Fokus der Strategie. Zwar bildet die städtische Clusterstrategie eine zentrale Säule für die Umsetzung dieser Ambition, Akteure wie die Innovations Kontakt Stelle (IKS) Hamburg der Handelskammer sowie die etablierte Transferorganisationen TuTech oder Hamburg Innovation verfolgen jedoch ähnliche Ziele.

Anders als den Clusterinitiativen fehlt diesen Strukturen jedoch die vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung mit den innovationsrelevanten Themen sowie der branchenspezifische Zielgruppenzugang, der sich der LIHH beispielsweise durch das Kompetenznetzwerk sowie den Austausch in den Arbeitskreisen oder im Rahmen des vom Cluster vergebenen Zukunftspreises Logistik bietet.

Im Rahmen des Handlungsfeldes „**Innovation und Technologie**“ bildet laut Senatsauftrag der Technologie- und Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, das heißt die Überführung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis, den wesentlichen Fokus: „Für die Wirtschaft ist entscheidend, dass [...] neue Erkenntnisse dorthin gelangen, wo sie in vielfältiger Form kommerziell genutzt werden können.“ (Hamburgische Bürgerschaft 2005, S. 4). Die LIHH soll in diesem Zusammenhang vor allem Förderunterstützung und -beratung für ihre Mitglieder anbieten und erster Ansprechpartner für alle Fragen rund um Fördermittel sein. In einem Gutachten im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit (heute: Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation) wurde bereits im Jahr 2005 die kausale Wirkungskette von Innovationsprojekten und begleitenden Maßnahmen innerhalb der und durch die LIHH skizziert (Abbildung 17). Herauszuheben ist in diesem Schema die zentrale Bedeutung von unmittelbaren Forschungs- und Entwicklungsprojekten in / durch Logistikunternehmen in ausgewiesenen Schwerpunktthemen.

Abbildung 17: Wirkungsmodell zur Wertschöpfung und Arbeitsplatzsicherung aufgrund von Innovationen<sup>25</sup>



Quelle: Regionomica 2005, S. 9

<sup>25</sup> Anm.: Wirkungsmodell zur Umsatzsteigerung / Erhöhung der Wertschöpfung und Sicherung von Arbeitsplätzen auf der Grundlage von Innovationsprojekten mit dem Schwerpunkt auf (technologischer) Forschung und Entwicklung.

Exemplarisch für die innovationsbezogenen Aktivitäten der LIHH im Evaluationszeitraum wurde von November 2011 bis Dezember 2015 aus den Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) das Projekt „Innovationsmanagement in der Logistik“ umgesetzt. Das Vorhaben hatte das Ziel, die regionale Vernetzung und Kooperation zwischen Unternehmen, Hochschulen, Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen, universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wirtschaftsnahen Einrichtungen sowie Verbänden zielgerichtet zu stärken.

Ein wichtiges Ziel des Projektes war es, die Themen Innovation und Innovationsmanagement verstärkt in die traditionell nicht sehr innovationsaffine Branche der Logistik-Dienstleister zu transportieren. Zu diesem Zweck wurde neben der Erstellung verschiedener Leitfäden (u. a. Digitalisierung, Nachhaltigkeit) im Förderzeitraum auch die Innovationsdatenbank „LINDA“ aufgebaut, die seit Februar 2013 online ist und für die LIHH ein Instrument zur Profilierung der Metropolregion Hamburg als innovativer Logistikstandort darstellt. In dieser Datenbank werden innovative Projekte der Hamburger Logistikbranche vorgestellt.

Ein weiterer Teilaspekt des Projektes „Innovationsmanagement in der Logistik“ bildete die Weiterentwicklung der Arbeitskreise „Future Logistics“ und „Nachhaltigkeit in der Logistik“. Das erklärte Ziel bestand darin, über den bisher dominanten Charakter einer Informationsveranstaltung hinauszugehen und zielgerichteter die Generierung potenzieller Förderverbünde zu ermöglichen (<http://www.linda-hamburg.de/innovationsmanagement/projekte-der-lihh/innovationsmanagement-in-der-logistik/>). Im Evaluationszeitraum wurden folgende Pilotprojekte aus den benannten Arbeitskreisen initiiert (vgl. Hamburgische Bürgerschaft 2015, S. 5):

- AK Nachhaltigkeit:
  - Erstellung von 3 Leitfäden
  - Aufbau der Internetplattform [www.greenlogisticscapital.hamburg](http://www.greenlogisticscapital.hamburg)
- AK Future Logistics:
  - Initiierung des Projektes „Sicherheit in der Luftfracht“ (SiLuFra)
  - Leitfaden „Umgang mit „Anti-Terror-Listen“ in der Logistik“

Das Ziel, neue Förderverbünde zu generieren, konnte so bis Ende 2015 nur in geringem Umfang erreicht werden. Nachdem die Aktivitäten des AK Future Logistics im Laufe des Jahres 2015 unter anderem aufgrund des Wegfalls eines Leiters zudem stark zurückgingen, wurden sie im Herbst durch die Clustermanagement-Organisation wieder vorangetrieben und neu belebt. Zukünftig soll der AK Future Logistics zudem dazu genutzt werden, noch gezielter Innovationsprojekte zu entwickeln und umzusetzen.

Die geführten Interviews verdeutlichen die Herausforderungen des Handlungsfeldes und die daraus resultierenden Hemmnisse in der Umsetzung innovationsfördernder Maßnahmen. In der Logistik ist es vorrangig so, dass Innovationen aus akuten Problemstellungen resultieren, die möglichst kurzfristig gelöst werden müssen. Zwar wird die Relevanz übergreifender Themen wie der Digitalisierung von den Logistikunternehmen erkannt, allerdings scheitern Ambitionen zur strategischen Ausrichtung und Umsetzung mittel- bis langfristiger Innovationsprozesse oftmals an den geringen Margen des Alltagsgeschäftes der Unternehmen. In die Mitgliederstruktur der LIHH fallen vorrangig kleine bis mittelständische Logistikdienstleister, die als Zielgruppe für die Vermittlung, Entwicklung, und Umsetzung innovativer Ideen aus den benannten Gründen ein schwieriges Klientel darstellen.

Die sehr geringe Zahl der im Evaluationszeitraum umgesetzten, FuE-orientierten Innovationsprojekte zeigt, dass die LIHH hier bisher noch keinen Weg gefunden hat, die Innovationskultur in ihrer Zielbranche zu verändern. Das Innovations- bzw. FuE-Projekte mit Bezug zu logistischen Fragestellungen durchgeführt werden, veranschaulicht die onlinebasierte Datenbank LINDA. Zukünftiges Handlungs- und Unterstützungspotenzial bieten bisher eher innovationsferne Akteure bzw. Akteure, die verstärkt LIHH-intern Kooperationsprojekte realisieren oder neue Themenfelder adressieren wollen.

Dieser Befund bestätigt sich in der Darstellung der Ergebnisse aus der durchgeführten Online-Befragung in Abbildung 18 in doppelter Hinsicht. Gefragt nach den Veränderungen bezüglich ihrer FuE-Ausgaben gaben lediglich 7 % der befragten Mitglieder an, dass deren Erhöhung ein angestrebtes Ziel der Beteiligung in der LIHH war. Entsprechend wurde auch der Effekt der Mitgliedschaft als vergleichsweise gering bis nicht existent bewertet.

Von den befragten Unternehmen, die ihrem Engagement in der LIHH einen Einfluss auf die eigene Unternehmensentwicklung zusprechen, gaben knapp mehr als die Hälfte an, dass sich die Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen besser als im Branchendurchschnitt entwickelt hat. Ein Drittel der Unternehmen sieht einen Einfluss ihres Engagements in der LIHH auf die Unternehmensentwicklung (siehe auch Kapitel 4.4). Die Mitglieder wurden beim Thema Innovation in Einzelfällen, aber nicht in der Breite erreicht.

Abbildung 18: Veränderung der FuE-Ausgaben der Mitgliedsunternehmen



Zusammenfassend zeigt sich, dass die Schnittstelle zwischen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auf neuen und etablierten Märkten von den Mitgliedern der LIHH nur äußerst begrenzt wahrgenommen, vom Clustermanagement allerdings auch bislang nur in Ansätzen definiert und ausgestaltet wird.

Im aktuellen Regierungsprogramm des Hamburger Senats ist erklärt, „Hamburg als Standort für Logistik weiter aus[zu]bauen und mit Forschungsaktivitäten in den Hamburger Hochschulen, der Kühne Logistics University, dem Hamburger Logistik-Institut und dem Fraunhofer-Center für Maritime Logistik und Dienstleistungen für noch mehr Innovationen in der Branche [zu] sorgen“ (Hamburgische Bürgerschaft 2015, S. 19).

Die LIHH kann aufbauend auf ihrer starken Basis an unternehmerischen Mitgliedern im Rahmen dieser Perspektive einen wesentlichen Transferbeitrag leisten, indem sie über Beratungs- und Koordinierungsangebote hilft, innovatives Wissen aus den Arbeitskreisen heraus über konkrete Pilotprojekte in ihr Kompetenznetzwerk zu diffundieren. In Anbetracht des hohen Anteils an KMU unter den Mitgliedern und der bislang geringen Bereitschaft der Unternehmen, FuE-Ausgaben zu erhöhen, bietet sich insbesondere an, die Initiierung kleiner, aber zielgerichteter Transferprojekte mit der Akquise von Fördermitteln (z. B. über das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie) anzustreben. Diese können dann sowohl als Motivation für weitere Innovationsaktivitäten dienen als auch als gutes Beispiel für andere KMU.

#### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Die zentralen Innovationsthemen für die Logistik liegen in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die von der LIHH sowohl in spezifischen Arbeitskreisen eingefangen als auch durch entsprechende Leitfäden und Jahresthemen adressiert wurden.
- Ein wichtiger Aspekt von Innovation liegt in der Diffusion von neuen Produkten, Prozessen und Lösungen in die Praxis. Obwohl die LIHH diese Schnittstelle in Ansätzen bereits im Rahmen des Förderprojektes „Innovationsmanagement in der Logistik“ gestaltet hat, sollte der Wissenstransfer zwischen logistikbezogener Wissenschaft und Wirtschaft noch stärker gefördert werden.

#### 4.3.5 Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur

Ein weiteres Handlungsfeld der LIHH liegt in der **Sicherung, dem Ausbau und der Erschließung logistikgerechter Gewerbeflächen und einer wettbewerbsfähigen Verkehrsinfrastruktur**. In diesem Zusammenhang soll die LIHH dazu beitragen, den Logistikstandort Hamburg für Unternehmen und potenzielle Investoren dauerhaft attraktiv zu halten, indem neben der Sicherstellung einer umfassenden Logistikkompetenz und Qualität der Transportsysteme, insbesondere auch die verkehrliche Erreichbarkeit sowie das Flächenangebot bedarfsgerecht angepasst werden. Da sich die Aktivitäten im Handlungsfeld auf die gesamte Metropolregion beziehen, bildet die Kooperation mit dem Umland einen wesentlichen Bestandteil bei der potenziellen Neuansiedlung von Unternehmen.

In den geführten Interviews wurde wiederholt die hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitskreis Verkehr herausgestellt. Aus dem Arbeitskreis werden unter Einbezug verschiedener Stakeholder konkrete Lösungen für die operativen Alltagsprobleme der Logistikunternehmen angestoßen. Auf das Thema „Flächen“ hat die LIHH prinzipiell weniger direkten Zugriff, da die Weiterentwicklung des Themas aufgrund der verschiedenen Nutzungsinteressen des Stadtgebiets in verteilte Zuständigkeiten innerhalb Hamburgs fällt. Bezogen auf die wirtschaftliche Nutzung verfügen vor allem die Hamburgische Wirtschaftsförderung sowie im Hafengebiet die HPA und HHLA über die wesentlichen Entscheidungsspielräume (vgl. Kapitel 4.5.2).

Die Rolle der LIHH besteht in diesem Zusammenhang in einer Moderationsfunktion, die die zu erwartenden Flächenbedarfe von Logistikunternehmen und -ansiedlungen unter Berücksichtigung an die entsprechenden Entscheidungsträger vermittelt.

Da darüber hinaus verschiedene Freiflächen sowohl als gewerbliche Standorte, Grünflächen, Wohnraum (Hamburg wird trotz demografischen Wandels aufgrund der fortschreitenden Urbanisierung weiter wachsen) etc. nutzbar sind, gibt es eine erkennbare Konkurrenz um Flächen, was die Möglichkeiten für eine Ausweitung der „Economies of Scale“ deutlich begrenzt (aufgrund geringer Margen pro Stück ist die Logistik auf den Umschlag hoher Stückzahlen – z. B. von Containern – angewiesen). So werden für die kommenden Jahre zusätzliche Gewerbeflächen in einer Größenordnung von 40 Hektar pro Jahr benötigt, dem jedoch jährlich ein realer Zuwachs von nur 10 Hektar gegenübersteht (mündliche Mitteilung der HWF). Aufgrund dieser Restriktionen (nicht alle Flächen sind für alle Nutzungsvarianten gleichermaßen geeignet) werden insbesondere City-nahe Flächen auf absehbare Zeit ein limitierender Faktor für die Hamburger Logistikbranche sein. Das Gleiche gilt für den großflächigen Ausbau von Verkehrswegen, da derartige Projekte auf den zunehmenden Widerstand der Bevölkerung treffen und politisch oftmals nicht durchsetzbar sind.

Auch wenn das Mengengeschäft der bereits bestehenden und zukünftig ggf. erforderlichen „Economies of Scale“ auch in Zukunft den Löwenanteil der Logistik in Hamburg ausmachen wird, bietet sich mit einer veränderten Perspektive und der verstärkten Entwicklung von „Economies of Scope“ eine Alternative. Durch neuartige Prozesse der Wertschöpfung in der Logistik ist es ggf. möglich, die bestehenden Flächen und Infrastrukturen effizienter zu nutzen. Eine entsprechende Grundlage hat die LIHH mit dem Masterplan und der Konferenz (2015) „Logistik geht neue Wege“ gelegt.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Wenngleich die LIHH auf die Themen Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur keinen unmittelbaren Zugriff hat, kommt ihr als Moderatorin und Austauschplattform der verschiedenen Stakeholder aus Verwaltung / Politik, Wirtschaft und Wissenschaft eine Bedeutung zu. Diese Rolle kann in Abstimmung mit den verschiedenen Akteuren weiter gefestigt werden, indem auch weiterhin die relevanten Bedarfe der Clusterakteure systematisch erfasst und in einen Diskursprozess eingebracht werden.
- Die „Intelligente Nutzung von Infrastrukturen und Flächen“ eröffnet die prinzipielle Möglichkeit, den wachsenden Flächenbedarf für die Logistik im Zusammenspiel mit anderen (Gewerbe-)Akteuren zu verringern. Eine solche Ausrichtung schlägt die Brücke zur Innovation, da durch technische und nicht-technische Neuerungen (Services, Geschäftsmodelle etc.) die Herausbildung von „Economies of Scope“<sup>26</sup> als (randständige) Alternative zu den „Economies of Scale“ gefördert werden kann.

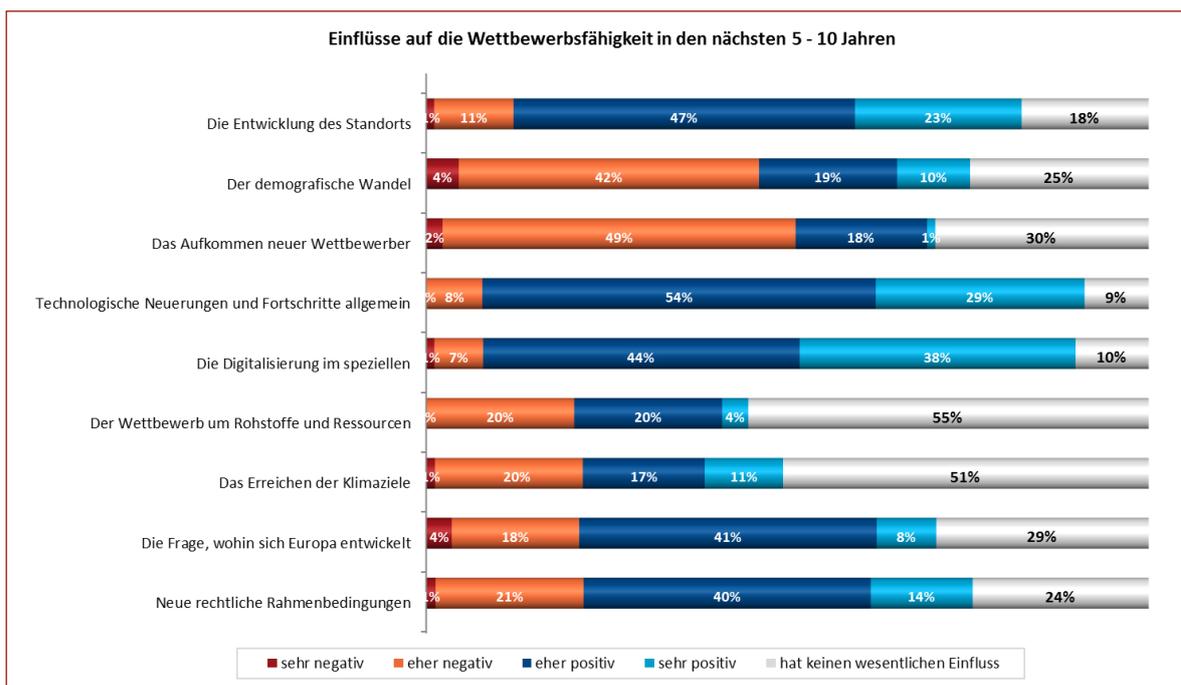
<sup>26</sup> Anm.: Bei den so genannten „Economies of Scope“ sind trotz zunehmender Produktvielfalt durch Verbundeffekte Synergien und Kostenvorteile realisierbar.

### 4.3.6 Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund, dass nachhaltiges Wirtschaften auch für die Logistik von immer größerer Bedeutung wird, wurde das Thema **Nachhaltigkeit** im ursprünglichen Kanon der Handlungsfelder ergänzt. In diesem Zusammenhang verfolgt die LIHH das Ziel, die beteiligten Akteure für Themen sozialer Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung zu sensibilisieren. Darüber hinaus soll die Wahrnehmung der Metropolregion als nachhaltigsten Logistikstandort Europas als „Green Logistics Capital“ stärker genutzt werden.<sup>27</sup> Konkret bedeutet dies, die ökologischen Potenziale, die sich aus nachhaltigen Logistiksystemen (alternative Antriebe, ressourcenschonende Verkehrsleitsysteme etc.) ergeben, möglichst optimal zu erschließen.

In diesem Zusammenhang steht auch das vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit geförderte Projekt „LNG-Kesselwagen“ der Hamburger VTG AG in Kooperation mit der Waggonbau Graaff GmbH aus Elze/Han. und dem Tschechischen Unternehmen Chart Ferox. Mit diesem Kesselwagen ist es möglich, auf minus 162 Grad Celsius gekühltes und somit verflüssigtes Erdgas (Liquid Natural Gas – LNG) als umweltfreundlichen Treibstoff und Ersatz für Dieselmotoren auf der Schiene zu transportieren. Die Verwendung von LNG als Treibstoff reduziert sowohl die Schadstoff- als auch die Lärmemission beispielsweise von LKW und Schiffen.

Abbildung 19: Einschätzung von Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: Ergebnisse aus der onlinebasierten Befragung

Trotz der genannten Aktivitäten relativiert sich der Anspruch, Europas Hauptstadt für grüne Logistik zu sein / werden, wenn die Einschätzung der Mitglieder der LIHH zugrunde gelegt wird (Abbildung 19). Weder die Frage nach dem Erreichen der Klimaziele (also die Vermeidung von klimaschädlichen Emissionen und somit die Reinhaltung der Luft), noch jene nach der Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen werden als negativ und damit als Herausforderung wahrgenommen – für rund die Hälfte der Befragten spielen diese Faktoren sogar gar keine signifikante Rolle.

<sup>27</sup> Vgl: [http://www.hamburg-logistik.net/fileadmin/user\\_upload/images/Flyer/Flyer\\_Nachhaltigkeit\\_2015\\_RZ\\_100Stk\\_Ansicht.pdf](http://www.hamburg-logistik.net/fileadmin/user_upload/images/Flyer/Flyer_Nachhaltigkeit_2015_RZ_100Stk_Ansicht.pdf).

Diese Einschätzung mag unter Umständen der Überzeugung geschuldet sein, dass Hamburg (hier gleichbedeutend mit Deutschland) im Vergleich zu anderen Standorten weltweit bereits über ein Bündel bestehend aus gesetzlicher Regulierung sowie technischen und organisatorischen Maßnahmen verfügt. Absolut gesehen sind die bestehenden Vorkehrungen und Aktivitäten voraussichtlich aber nicht ausreichend, um den selbstgewählten Ansprüchen (und zukünftig zu erwartenden politischen Vorgaben) gerecht zu werden. Aus gutem Grund setzt die LIHH daher auf ein breites Maßnahmenbündel, das vom Einsatz umweltfreundlicher Lastwagen, die Nutzung von Elektrofahrzeugen im Paketversand bis hin zu Weiterqualifizierung von LKW-Fahrern reicht.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Steigerung der Umweltverträglichkeit können erheblich zur Akzeptanz der Logistik gerade im Stadtgebiet (Verringerung der Emissionen ist gleichermaßen Umweltschutz als auch Gesundheitsschutz) und somit zum Imagewandel weg vom „stinkenden Brummi“ (siehe Beispiel LNG, oben) beitragen.

Neben der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension sind für die LIHH zudem die wirtschaftliche Nachhaltigkeit (die stabile Sicherstellung von Wertschöpfung und Beschäftigung) und die soziale Nachhaltigkeit (Sicherung des sozialen Friedens, das Aufrechterhalten von gesellschaftlichem Zusammenhalt) von Bedeutung. Die Logistikbranche in Hamburg hat sich stets als Möglichkeit verstanden, auch Geringqualifizierten eine Teilhabe am (ersten) Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Mit diesem gelebten Anspruch kommt der Logistik neben der Existenzsicherung eine nicht zu unterschätzende integrative Rolle zu. Gleiches gilt aktuell für die Einbeziehung von Geflüchteten (ggf. über soziale Innovationen zur Erhöhung von Teilhabe und Arbeitspartizipation). Angesichts der erwarteten Digitalisierung und der damit voraussichtlich verbundenen Automatisierung / Rationalisierung ist unter Umständen zu befürchten, dass die beschriebene Perspektive für Geringqualifizierte entfällt oder zumindest unter Druck gerät.

Die damit verbundene Erkenntnis, dass eine Steigerung der Wertschöpfung nicht zwangsläufig mit Beschäftigung einhergeht, unterstreicht die Notwendigkeit, die ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zentral in die Betrachtung einzubeziehen und eine Balance zwischen den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dimensionen zu finden. Gleichzeitig unterstreicht die Ambivalenz des digitalen Wandels, wie wichtig eine bewusste Gestaltung des Implementierungsprozesses und eine Aktualisierung des Wissens und der Qualifizierung von bestehenden und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind, damit diese aktiver Teil der Entwicklung sind und nicht von ihr „überrollt“ werden (vgl. 4.3.3). Dementsprechend fällt in dieses Spannungsverhältnis auch die Frage nach Maßnahmen zur Sicherstellung von „guter Arbeit“ in der Logistik – auch außerhalb des unmittelbaren Themenkomplexes „Digitalisierung“. Die LIHH hat diese Thematik im Verbund mit Partnern mit der „FairTruck“-Initiative und einem dazugehörigen Qualitätssiegel aufgegriffen; die Partnerfirmen verpflichten sich gemäß des Qualitätssiegels dazu, LKW-Fahrern gegenüber einen Katalog von Fairness-Kriterien einzuhalten und so die Arbeitsbedingungen zu verbessern ([www.fairtruck.de](http://www.fairtruck.de)).

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Die grüne Nachhaltigkeitsdimension der LIHH sollte gestärkt und mit weiteren konkreten Projekten und Aktivitäten konstituiert werden. Insbesondere Aktivitäten, die zu einer unmittelbaren Verringerung von Emissionen jeder Art führen, haben eine direkt mess- und spürbare, positive Auswirkung auf die Umwelt. Anknüpfend an die bestehende Erfahrung mit der Entwicklung des LNG-Kesselwagens sind weitere FuE-Projekte denkbar.
- Neben der Stärkung der umweltbezogenen Nachhaltigkeit sind auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekte der Nachhaltigkeit zu betrachten; im Thema „Gute (und zukunftsfähige) Arbeit“ bilden beide Dimensionen eine Schnittmenge. Insbesondere vor dem Hintergrund der Diskussion um Digitalisierung und „Restarbeitsplätze“ sollte die LIHH die Frage nach der Zukunft der Arbeit in der Logistik aktiv treiben und dabei die individuelle Qualifizierung ebenso in Betracht ziehen wie den strukturellen Wandel.

## 4.4 Effekte der Mitwirkung bei den Clusterakteuren

Ein weiterer Indikator für die Bewertung der Zielerreichung der LIHH ist neben den Zielstellungen im Rahmen der öffentlichen Förderung (Gründungsdrucksache) die Beantwortung der Frage, welche Erwartungen bzw. Zielstellungen die involvierten Clusterakteure (Vereinsmitglieder) an eine Mitwirkung hatten und inwieweit diese erfüllt und somit Mehrwerte bzw. Effekte generiert wurden. Anhand von 22 vorgegebenen Einzelindikatoren zu den Wirkungskategorien „Kooperation“, „Qualifizierung und Innovation“, „Unternehmerische Performance“ (ausschließlich unternehmensrelevante Fragen) sowie „Image und Reputation“ gaben die befragten Akteure ihre Einschätzung ab und zusätzlich an, wie sie insgesamt von den Clusteraktivitäten profitierten (so genannte Cluster-Impact-Analyse). Die Bewertung der erzielten Ergebnisse in Abhängigkeit von den akteurspezifischen Erwartungshaltungen ermöglicht fundierte Aussagen, ob und in welchen Bereichen die Clusteraktivitäten Effekte bewirkten. Zudem gewährleisteten die Ergebnisse der Cluster-Impact-Analyse, die Stärken zu erkennen und neue Handlungsfelder zu identifizieren. Das impliziert, dass die Cluster-Impact-Analyse auch eine Grundlage für interne Strategieprozesse ist (u. a. in welchen Bereichen das Serviceportfolio angepasst werden muss).

Im Fokus der Cluster-Impact-Analyse ist die Fragestellung, was die wichtigsten Ziele der Clusterakteure sind und inwieweit diese erfüllt wurden (Priorität > 50 % und Farbe des Bewertungsfeldes grau, hellgrün oder dunkelgrün). In fast allen Bereichen, die von mehr als 50 % der befragten Clusterakteure priorisiert wurden, konnten positive, gute oder sehr gute Effekte durch die Clustermitwirkung erzielt werden (Tabelle 2). Bei den beiden Indikatoren, die von 75 % der befragten Clusterakteure priorisiert wurden und somit zu den beiden wichtigsten Zielen aus ihrer Perspektive gehören, wurden sehr gute Bewertungen abgegeben.

Für die Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. sind die fünf wichtigsten Ziele für ein Engagement im Verein mit 82 % die „Steigerung der Motivation und Offenheit zur Kooperation“, mit 78 % die „Verbesserung Image und Reputation der Branche“ sowie gleichrangig mit jeweils 74 % die „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus Verwaltung und Politik“, der „Zugang zu markt- und branchenbezogenen Trends“ und die „Verbesserung von Image und Reputation der eigenen Institution, Produkte und Dienstleistungen“.

Bei diesen fünf Indikatoren wurden durch die Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation und die entwickelten Formate bzw. Instrumente gute bis sehr gute Effekte erzielt. Hervorzuheben bei diesen fünf Indikatoren ist die Übereinstimmung mit den Zielsetzungen im Rahmen der Förderung (Gründungsdrucksache). Das heißt, dass sich die beiden Handlungsfelder „Kompetenz-Netzwerk“ und „Profilierung des Standorts“ (Zielstellungen der Förderung) auch mit den Erwartungshaltungen der Mitglieder an eine Mitwirkung im Verein decken.

Neben den Aspekten „Vertiefung von Kontakten“ und „Reputationssteigerung der Branche und der eigenen Institution“ verdeutlicht insbesondere die an erster Stelle genannte „Steigerung der Motivation und Offenheit zur Kooperation“, dass eine hohe Bereitschaft gegeben ist, miteinander unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit einzugehen. Mit Blick darauf, dass perspektivisch sowohl die Vereinsmitglieder als auch die Akteure, die bisher noch nicht langfristig gebunden sind (siehe Kapitel 4.6), Vorteile aus gemeinsamen Produkt- und Dienstleistungen (dritthäufigste Nennung) erwarten, ist die bereits in den vergangenen Jahren sehr gut realisierte Motivation und Offenheit zur Kooperation die entscheidende Basis für Projektinitiiierungen in der Zukunft.

Tabelle 2: Zusammenfassung einschließlich des Cluster Impacts

Kooperation		Bewertung	Priorität
Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Geschäfts- bzw. FuE-Partnern entlang der Wertschöpfungskette	↗	66%	
Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus Verwaltung und Politik	↗	74%	
Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus anderen Vereinen und Verbänden der Logistikbranche	↗	68%	
Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Experten mit sonstigem Know-how	→	66%	
Motivation und Offenheit zur Kooperation	↕	82%	
Angebote und Dienstleistungen der LIHH		Bewertung	
Teilnahme an Arbeitskreisen	↓		
Zufriedenheit mit besuchten Arbeitskreisen	↕		
Bewertung der Struktur der Arbeitskreise im Detail	↕		
Qualifikation und Innovation		Bewertung	Priorität
Zugang zu Personal mit der gewünschten Qualifikation	→	25%	
Anpassung von Angeboten für Ausbildungs-/Nachwuchsförderung bzw. Anpassung von Studiengängen	→	31%	
Zugang zu technologischem Know-how und technologischer Infrastruktur	→	37%	
Zugang zu markt- und branchenbezogenen Trends	↗	74%	
Zugang zur Fördermitteln und Kapital (öffentlich und privat)	↘	31%	
Unternehmerische Performance		Bewertung	Priorität
Steigerung Umsatz und Gewinn	↗	68%	
Personalzuwachs (Vollzeitäquivalente)	→	47%	
Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen	↕	58%	
Qualität von Produkten und Prozessen	↗	44%	
Steigerung der Produktivität	↗	53%	
Verkürzung Time-to-Market	↓	19%	
Steigerung der FuE Ausgaben (Innovationsintensität: FuE-Ausgaben/Umsatz)	↓	7%	
Neue Geschäftsmöglichkeiten	→	71%	
Neue Märkte (neue Produkte, Prozesse oder Services)	↘	59%	
Image und Reputation		Bewertung	
Verbesserung Image und Reputation der Branche	↕	78%	
Verbesserung Image und Reputation der eigenen Institution / Produkte und Dienstleistungen	↗	74%	
Verbesserung Image und Profilierung des Standorts	↕	70%	
Nutzen		Bewertung	
Profitierung von den Angeboten der LIHH	→		

© iit - Institut für Innovation und Technik der VDI/VDE-IT

Wichtig ist den Vereinsmitgliedern die gesamte Kategorie „Image und Reputation“. Sie bewerteten, dass sich durch die Clusteraktivitäten das Image und die Reputation der Branche verbessern und sich der Standort besser profilieren konnte. Bei zukünftigen Aktivitäten sollten die Vereinsmitglieder etwas stärker im Mittelpunkt stehen. Wichtiger als die weitere Imageverbesserung und Profilierung des Standorts sind den Vereinsmitgliedern die Imageverbesserung der eigenen Institution bzw. der Produkte und Dienstleistungen.

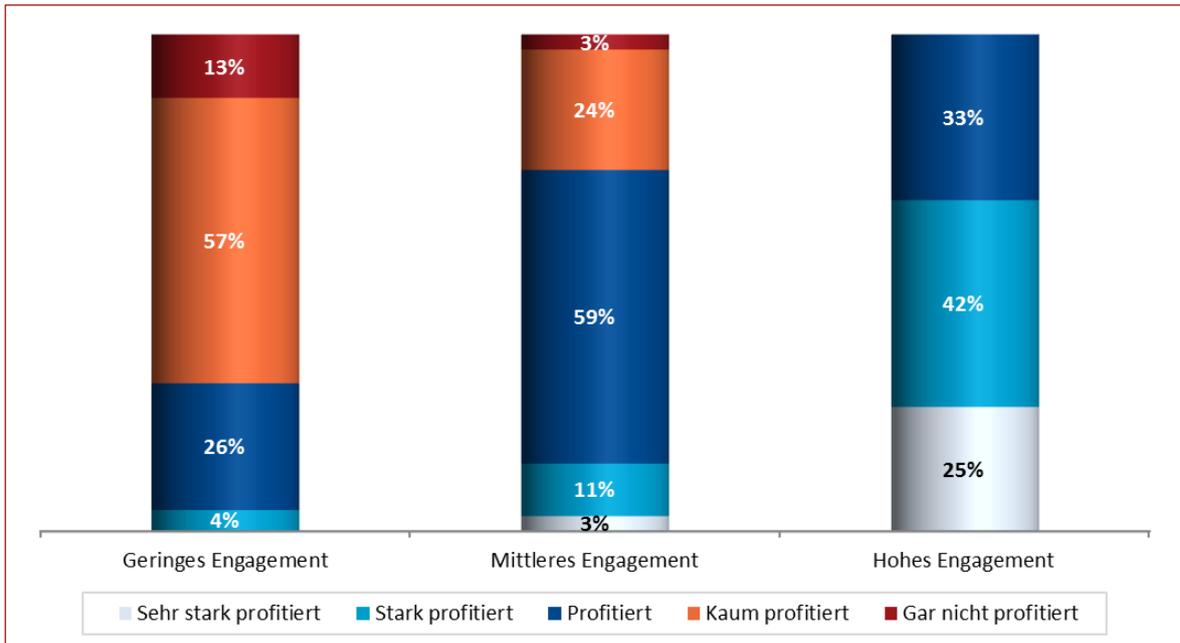
Die bisher erzielten Effekte sind zwar gut, werden jedoch etwas zurückhaltender bewertet, als die beiden anderen Indikatoren in der Kategorie „Image und Reputation“<sup>28</sup>. Die Indikatoren der Kategorie „Unternehmerische Performance“ wurden ausschließlich von Unternehmen bewertet. Die wichtigsten Ziele dieser Kategorie sind mit 71 % „Neue Geschäftsmöglichkeiten“, mit 68 % „Steigerung Umsatz und Gewinn“, mit 59 % „Neue Märkte“ (im Sinne von Entwicklung neuer Produkte und Serviceangebote, um erweiterte Märkte adressieren zu können) und mit 58 % die Steigerung der „Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen“. Bis auf den Indikator „Neue Märkte“ verzeichneten die Clusterakteure, die diese Fragen beantworteten, positive, gute bis sehr gute Effekte. Lediglich beim Indikator „Neue Märkte“ wurden bisher die Erwartungshaltungen der unternehmensbezogenen Vereinsmitglieder nicht in ausreichendem Maße erfüllt.

Die Bewertungen der Unternehmen in der Kategorie „Unternehmerische Performance“ sind zwar in der Gesamtheit – aufgrund der beurteilten Verbesserung der eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit – positiv zu sehen, jedoch muss kritisch angemerkt werden, dass das Engagement in der LIHH nur bei 32 % der Unternehmen einen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hatte (ohne Abbildung; insgesamt beantworteten 73 Unternehmen diese Frage, d. h., dass 23 Unternehmen einen direkten Zusammenhang zwischen dem Engagement in der LIHH sehen, während bei 50 Unternehmen das Engagement in der LIHH keinen direkten Einfluss auf die unternehmerische Performance hat).

Hinsichtlich dessen zeichnet sich zukünftig Handlungspotenzial für die Clustermanagement-Organisation der LIHH ab, da einige Indikatoren dieser Kategorie im Zusammenhang mit Indikatoren der Kategorie „Kooperation“ seit Gründungsdrucksache 2006 dem festgeschriebenen Handlungsfeld „Innovation und Technologie“ angehören. Das heißt, die guten bis sehr guten Effekte bei den Indikatoren „Steigerung zur Motivation und Offenheit zur Kooperation“ oder „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte entlang der Wertschöpfungskette“ sollten Ausgangsbasis sein, um innerhalb der Logistik-Initiative Hamburg gemeinsame Projekte zur Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen zu initiieren, Maßnahmen für Geschäftsanbahnungen zu lancieren sowie die Qualität von Produkten und Prozessen sowie Dienstleistungen zu verbessern bzw. die Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen nachweisbar zu erhöhen.

---

<sup>28</sup> Anm.: Relativierend muss jedoch ausgesagt werden, dass für das Image und die Reputation der eigenen Produkte und Prozesse zuallererst jeder Clusterakteur eigenverantwortlich ist. Für die strategische Weiterentwicklung der LIHH gilt daher, dass die weitere Erhöhung der Reputation der Branche als auch der Produkte und Prozesse nicht als eigenständiges Handlungsfeld definiert wurde, weil die Reputationssteigerung in der Regel Begleiterscheinungen aufgrund von FuE-Aktivitäten, öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen etc. sind.

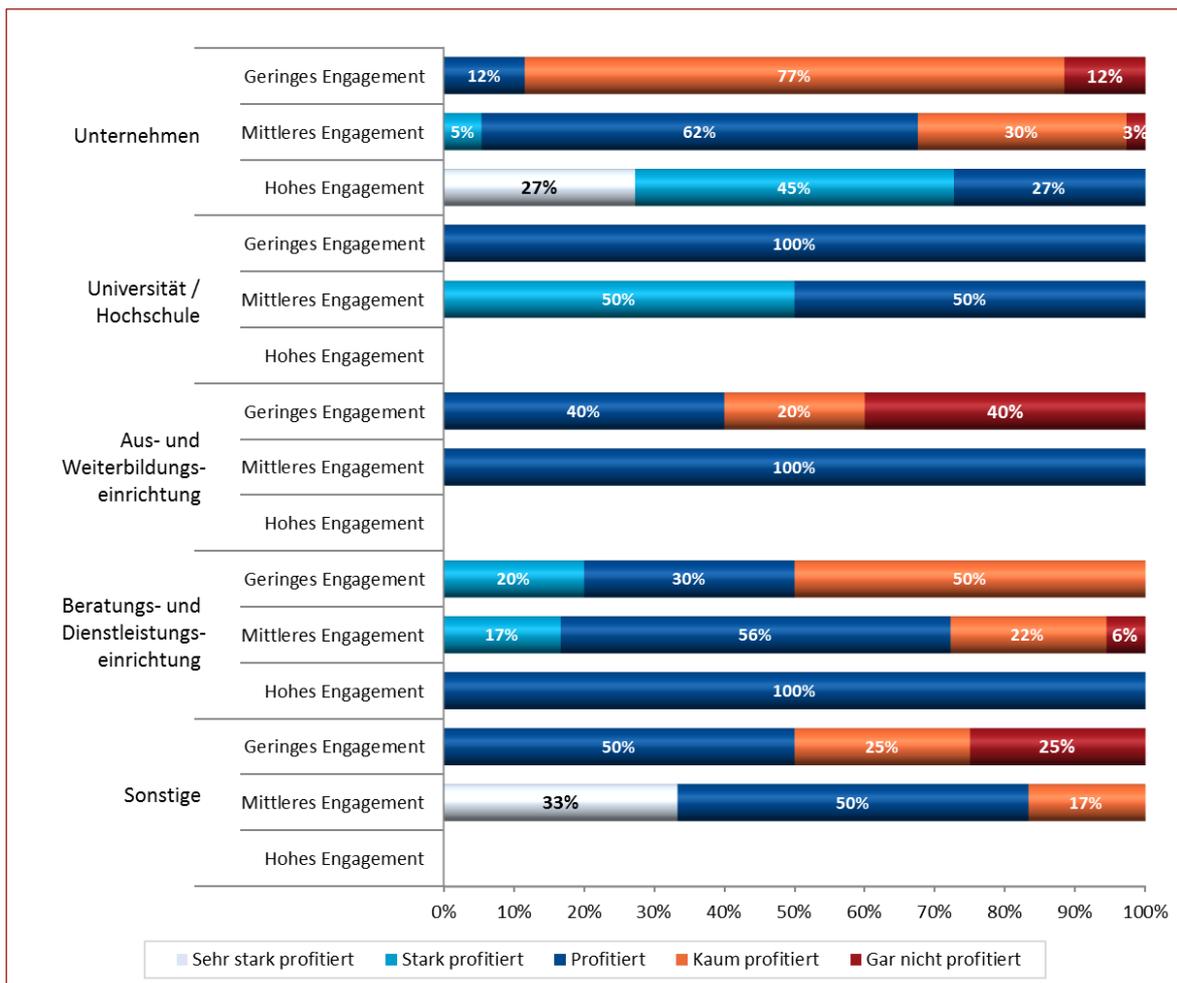
Abbildung 20: Profitierung der Vereinsmitglieder nach Engagement<sup>29</sup>

Wichtig für die Gesamtbewertung ist zudem, inwieweit die Vereinsmitglieder von den Angeboten und Serviceleistungen der Logistik-Initiative Hamburg respektive der Clustermanagement-Organisation profitieren, da das Generieren von Mehrwerten auch für das langfristige Mitwirken entscheidend ist. Die Auswertungen (ohne Abbildung) ergaben, dass in der Gesamtheit der an der Befragung teilnehmenden Vereinsmitglieder (N = 125) 4 % sehr stark (N = 5), 11 % stark (N = 14), 44 % grundsätzlich (N = 55), 34 % kaum (N = 43) und 7 % gar nicht (N = 8) von den Clusteraktivitäten sowie Angeboten der Clustermanagement-Organisation profitierten.

Abhängig vom Grad des Engagements sowie der Art der Institution profitierten die Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. unterschiedlich stark von den Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation. Dabei ist tendenziell zu beobachten, dass die Vereinsmitglieder deutlich mehr profitierten, wenn sie sich verstärkt in die Clusteraktivitäten einbringen. Der Anteil in der Gruppe derjenigen Vereinsmitglieder mit geringem Engagement (N = 47), die stark bzw. grundsätzlich profitierten, beträgt 4 % bzw. 26 %. Das bedeutet jedoch auch gleichzeitig, dass für insgesamt 70 % der Vereinsmitglieder mit geringem Engagement kaum bzw. keine Mehrwerte generiert werden konnten, so dass sie kaum bis gar nicht von den Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation profitierten. Diejenigen Vereinsmitglieder mit mittlerem Engagement (N = 51) konnten zu 73 % von den Clusteraktivitäten profitieren, davon zu 3 % sehr stark, zu 11 % stark und zu 59 % grundsätzlich. Vereinsmitglieder mit hohem Engagement (N = 27) hingegen profitierten zu 25 % sehr stark, 42 % stark und 33 % grundsätzlich von den Clusteraktivitäten. Somit gaben 100 % der Vereinsmitglieder mit hohem Engagement an, dass durch die Aktivitäten und Angebote der Clustermanagement-Organisation entweder monetär oder auch nicht-monetär in irgendeiner Form Mehrwerte generiert wurden.

<sup>29</sup> Anm.: Aufgrund automatisch bedingter Rundungen bei den Prozentangaben gibt es vereinzelt abweichende Werte über 100 %.

Abbildung 21: Profitierung der Vereinsmitglieder nach Institution und Engagement



Differenziert fällt die Bewertung des Profitierens nach Art der Institution (ebenfalls in Abhängigkeit vom Engagement) aus. Je aktiver sich die einzelnen Akteure in die Clusteraktivitäten einbringen, umso mehr Mehrwerte konnten auch generiert werden. Die sechs an der Befragung teilnehmenden Universitäten bzw. Hochschulen konnten grundsätzlich bzw. stark profitieren (jeweils zu 50 %). Bei den sechs involvierten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, den 29 Beratungs- und Dienstleistungseinrichtungen sowie den zehn sonstigen Akteuren fällt die Beurteilung differenzierter aus. Von diesen drei Akteurskategorien konnte der überwiegende Anteil grundsätzlich, stark bis sehr stark profitieren.

Gleichwohl konnten für einen kleineren Anteil der Vereinsmitglieder dieser drei Akteurskategorien kaum bis keine Mehrwerte durch die Clusteraktivitäten generiert werden. Die Akteurskategorie „Unternehmen“ (N = 74) schlüsselt sich auf in 26 Unternehmen mit geringem, 37 Unternehmen mit mittlerem und 11 Unternehmen mit hohem Engagement. Die Unternehmen mit hohem Engagement profitierten zu 100 % durch die Mitwirkung in der Logistik-Initiative, davon zu 27 % grundsätzlich, 45 % stark und 27 % sehr stark. Die Einschätzung der Unternehmen mit geringem Engagement sind dahingehend deutlich kritischer, denn diese beurteilten nur zu 12 %, dass sie profitieren konnten, währenddessen für 77 % kaum bzw. 12 % gar keine Mehrwerte geschaffen wurden.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen dem Grad des Engagements und inwiefern von den Clusteraktivitäten profitiert wurde. Steigendes Engagement würde mit höherer Mehrwertgenerierung einhergehen.
- Bei den fünf wichtigsten Zielen der Mitglieder im Verein wurden gute bis sehr gute Effekte erreicht, die sich auch mit den Zielsetzungen der Gründungsdrucksache, vor allem in den beiden Handlungsfeldern „Kompetenz-Netzwerk“ und „Profilierung des Standorts“ decken.
- Die bisherige Erwartungserfüllung der Indikatoren „Motivation und Offenheit zur Kooperation“ sowie „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Geschäfts- bzw. FuE-Partnern entlang der Wertschöpfungskette“ sollte die Basis sein, um zukünftig stärker die Potenziale, die sich aus beiden Aspekten ergeben, zu nutzen. Motivation zur Kooperation und Kontakte in den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette sind Grundvoraussetzung für gemeinsame Themenfindungen und Projektrealisierungen. Dieses ist auch im Interesse der Mitglieder des Vereins und derjenigen Akteure, die bisher noch nicht langfristig gebunden sind, die zukünftig auch Vorteile aus der gemeinsamen Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung (siehe dazu Kapitel 4.6) erwarten.

## 4.5 Regionaler und institutioneller Wirkungskreis

Die Logistik-Initiative Hamburg ist institutionell, regional und thematisch in ein Beziehungsgeflecht in der Freien und Hansestadt Hamburg, aber auch der angrenzenden Bundesländer Niedersachsen, Schleswig-Holstein sowie Mecklenburg-Vorpommern eingebunden. Die beiden nachfolgenden Kapitel verdeutlichen zum einen die Einbindung innerhalb der Metropolregion sowie zu branchengleichen Clusterinitiativen der angrenzenden Bundesländer und zum anderen in das institutionelle und inhaltliche Umfeld in der Freien und Hansestadt Hamburg.

### 4.5.1 Einbindung in die Metropolregion und branchengleiche Clusterinitiativen

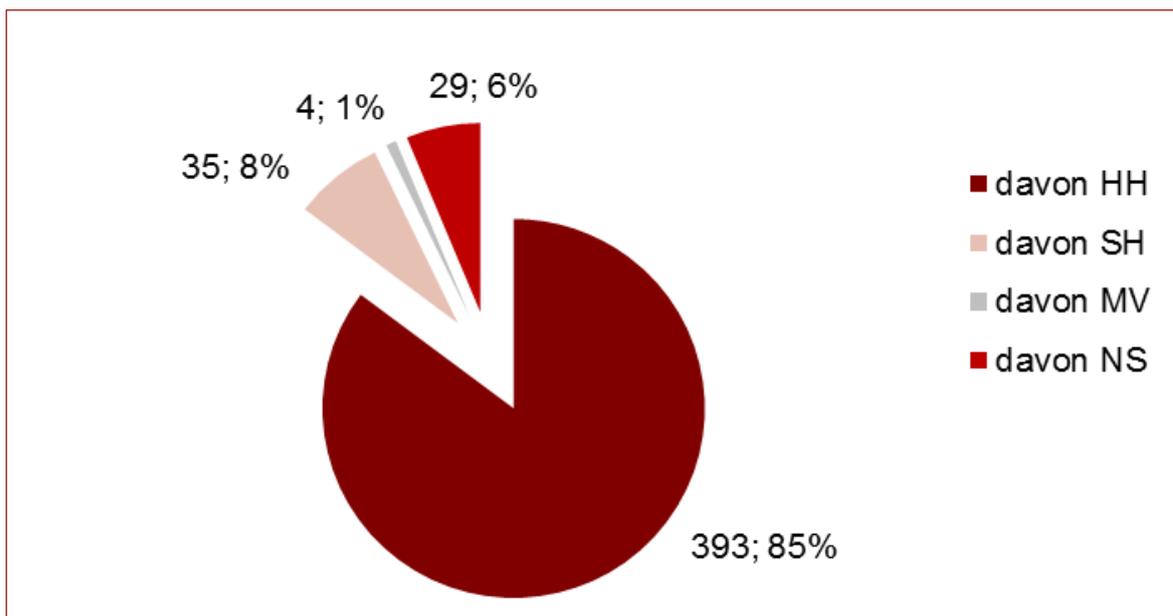
Die Metropolregion Hamburg ist ein Verwaltungsbeschluss, der Kooperationen zwischen der Kernstadt Hamburg und den umschließenden Flächenländern Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Bezügen ermöglicht und regelt. Die beteiligten Bundesländer sowie die Metropolregion Hamburg fördern punktuelle Maßnahmen und Projekte, um die Rahmenbedingungen für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung zu stärken und nachhaltig als lebenswerte Region zu gestalten.

Für die Logistik ist die Metropolregion von besonderem Interesse, da sie einen regionalen Rahmen bündelt, der den Hamburger Hafen über die angeknüpften Straßen-, Schienen- und Binnenwasserstraßennetze mit dem Hinterlandverkehr verbindet und die Metropolregion insgesamt zu einer Drehscheibe für Warenströme macht. Neben Kooperationen auf Verwaltungsebene sollten auch die operativen Prozesse zur Gestaltung fördernder Rahmenbedingungen für die Logistik die Interessen der gesamten Metropolregion berücksichtigen. So wird in der Gründungsdrucksache der LIHH klar beschrieben, dass der Logistikstandort Hamburg nicht an den Stadtgrenzen endet, sondern sich in die Metropolregion einbettet.

Die Logistik-Initiative soll bestehende Kooperationen zwischen Hamburg und dem Umland weiterentwickeln und das koordinierte Clustermanagement die gesamte Metropolregion Hamburg adressieren. Bis Januar 2015 gab es vertreten durch die egeb: Wirtschaftsförderung bzw. Süderelbe AG zwei assoziierte Geschäftsstellen der LIHH in der nördlichen und südlichen Metropolregion. Nachdem die Geschäftsstelle der egeb geschlossen wurde, gibt es Stand November 2016 keine Geschäftsstelle in der nördlichen Metropolregion. Die Geschäftsstelle in der südlichen Metropolregion existiert weiterhin, wird nach Ende der europäischen Förderung jedoch mit deutlich weniger Ressourcen betrieben.

Im Kompetenznetzwerk der Logistik-Initiative Hamburg bildet sich die Einbindung in die Metropolregion über Mitgliedschaften aus angrenzenden Landkreisen ab. Das Verhältnis der hamburgischen zu den Mitgliedern aus der Metropolregion beträgt aktuell 85 % zu 15 % (Abbildung 22). Die relative Dominanz der Hamburger Akteure findet sich darüber hinaus auch in den verschiedenen Strukturen der LIHH wieder, da auch im Kuratorium beziehungsweise der Leitung der Arbeitskreise Hamburger Vertreter klar überrepräsentiert sind. Zwar ist die Schwerpunktsetzung in der Zusammensetzung mit Blick auf die Finanzierung der LIHH durch die Freie und Hansestadt Hamburg grundsätzlich legitim, jedoch führt diese in der Konsequenz dazu, dass sich die Akteure aus der erweiterten Metropolregion nur bedingt durch die Angebote der Logistik-Initiative Hamburg angesprochen fühlen.

Abbildung 22: Mitgliederstruktur nach Herkunft



Hinweis: Stand: August 2016

Im Evaluationszeitraum fand im August 2016 ein von der BWVI anberaumtes Sondierungsgespräch zur Einbindung der LIHH in die Metropolregion statt, das die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Anspruch und Umsetzung der entsprechenden Kooperationsbeziehungen mit Repräsentanten der an Hamburg angrenzenden Bundesländer ins Zentrum der Diskussion stellte. Da sowohl Mecklenburg-Vorpommern (<http://www.log-in-mv.net/>), Niedersachsen (<http://www.logistikportal-niedersachsen.de/>) und Schleswig-Holstein (<http://www.logistik-sh.de/>) jeweils landeseigene Logistiknetzwerke unterhalten, existieren aus Sicht der Landesverwaltungen Doppelstrukturen zur Förderung der Logistik.

Die verantwortlichen Ministerien äußern in dieser Hinsicht die klare Tendenz, dass sich deren finanzielle Unterstützungen für entsprechende Maßnahmen notwendigerweise auf diese landeseigenen Initiativen konzentrieren und sich die Möglichkeiten zur Kofinanzierung einer Clusterinitiative für die Metropolregion Hamburg daher begrenzt sind. Als geteilte Perspektive zur Intensivierung von landesübergreifenden Kooperationsbeziehungen werden Mittel aus den Förderfonds der Metropolregion selbst gesehen, die für die Durchführung gemeinsamer Projekte genutzt werden können.

Die satzungsgemäßen Leistungen aller Logistik-Initiativen mit räumlichem Bezug zur Metropolregion sind ähnlich: Vernetzung der Logistikakteure, Unterstützung beim Aufbau und Pflege von Geschäfts- und Kundenbeziehungen, Organisation und Durchführung von Fach- und Informationsveranstaltungen, Unterstützung von Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierungsmaßnahmen, Standortmarketing, Förderung der Kooperation zwischen Wirtschaft, Politik, Bildung und Forschung. Die Initiativen sind eingetragene Vereine, die als Private-Public-Partnership ausgestaltet sind und insofern öffentlich von den Landeswirtschaftsministerien gefördert werden. Die Vereine haben Clustermanagement-Organisationen, in denen die Aktivitäten der Initiativen durch Clustermanager und unterstützendes Personal koordiniert werden (siehe Anhang 9.1 für eine kursorische Charakterisierung der Logistik-Initiativen aus Hamburg, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein). Aus den im Rahmen der Evaluation geführten Interviews geht hervor, dass es auf der operativen Ebene der Clustermanagement-Organisation durchaus Beispiele für Kooperationen zwischen den Clusterinitiativen gibt. Ein Beispiel bildet die Ausrichtung der „Hanse Lounge“ auf den Deutschen Logistik Kongressen der Bundesvereinigung Logistik, bei der die LIHH eng mit den Logistik-Initiativen Mecklenburg-Vorpommerns und Schleswig-Holsteins zusammenarbeitet. Grundsätzlich ist die Beziehung der Initiativen in der Metropolregion jedoch von einer Gleichzeitigkeit von inhaltlicher Kooperation und Konkurrenz um potenzielle Mitglieder in den Landkreisen der Metropolregion geprägt.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- Der Wirkungsbereich der LIHH umfasst explizit die gesamte Metropolregion. Hamburg ist als urbanes Zentrum der Metropolregion auch in den Mitglieder- und Organisationsstrukturen des Vereins mit Abstand am stärksten repräsentiert.
- Um die großen Herausforderungen der Logistik in Bezug auf Flächen, Verkehr, Mitarbeiter und Innovation anzunehmen und landesübergreifende Lösungen zu entwickeln, besteht perspektivischer Bedarf, die Zusammenarbeit der relevanten Entscheidungsträger sowohl auf institutioneller als auch auf operativer Ebene weiter zu intensivieren, um Themen zu koordinieren, gemeinsame Aktivitäten zu initiieren etc.

#### 4.5.2 Institutionelles und inhaltliches Umfeld

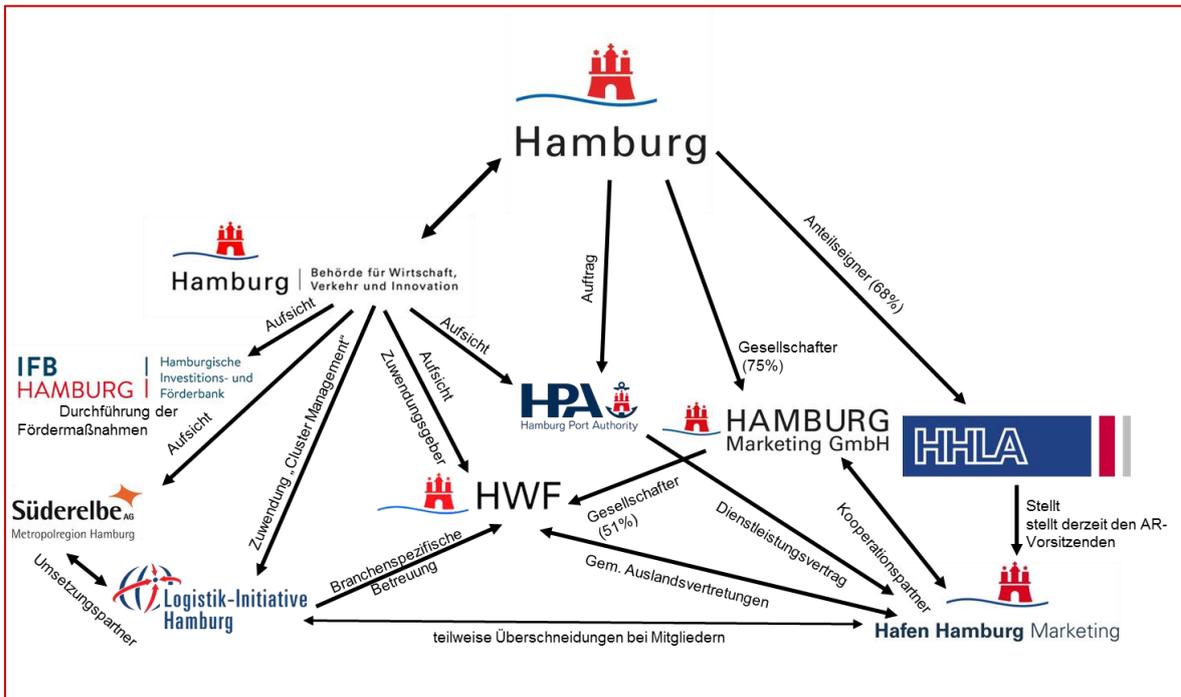
Die Logistik genießt in Hamburg einen hohen wirtschaftlichen und politischen Stellenwert und wird daher durch eine Reihe von Initiativen, Vereinen und kommerziellen Interessenvertretern unterstützt. Die in Tabelle 3 aufgelisteten Akteure bilden gemeinsam ein Netzwerk von ausführenden Stellen der hamburgischen Wirtschafts- Standort- und Förderpolitik. Deren gemeinsamer Nenner bildet die institutionelle Verknüpfung zur Stadt bzw. der städtischen Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) – Unterschiede bestehen in ihren jeweiligen Zielen und Aufgaben sowie den konkreten Bezügen zur Logistik, die mal enger und mal weiter gefasst sind.

Tabelle 3: Kursorischer Überblick der Hamburgischen Stakeholder im Logistikumfeld

Akteur	Ziele und Aufgaben
LIHH (Logistik-Initiative Hamburg e. V.) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenz- und Branchennetzwerk</li> <li>▪ Standortprofilierung</li> <li>▪ Innovation und Technologie</li> <li>▪ Personal und Qualifizierung</li> <li>▪ Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur</li> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> </ul>
HWF (Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (inter-)nationale Unternehmensakquise</li> <li>▪ Bestandsentwicklung</li> <li>▪ Entwicklung und Vermittlung von Gewerbeflächen</li> <li>▪ Mittelstandslotsen-Funktion</li> <li>▪ Branchenspezifische Vernetzung mit den Wirtschaftsklustern</li> <li>▪ Messebeteiligungen</li> </ul>
IFB Hamburg (Hamburgische Investitions- und Förderbank) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderberatung für Unternehmen</li> <li>▪ Innovations- und Existenzgründerförderung</li> </ul>
HHLA (Hamburger Hafen und Logistik AG) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hafenlogistik (Containerterminals, Seehafenhinterlandverkehr)</li> <li>▪ Logistik- und Büroimmobilien</li> <li>▪ Logistikberatung (in Form von Tochterunternehmen / Beteiligungen wie Hamburg Port Consulting oder UNICONSULT)</li> <li>▪ Personal und Qualifizierung (Hamburg Port Training Institute)</li> </ul>
HHM (Hafen Hamburg Marketing e. V.)  <b>Hafen Hamburg Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortmarketing (Fokus Hafen)</li> <li>▪ Interessenvertretung der Seehafenverkehrswirtschaft Hamburgs</li> <li>▪ Services: Marktforschung, Veranstaltungen &amp; Kongresse, Messen usw.</li> </ul>
HMG (Hamburg Marketing GmbH) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenstrategie, -führung und -kommunikation</li> <li>▪ Benchmarking</li> <li>▪ Image-Marketing</li> <li>▪ Übergreifendes Kooperationsmarketing</li> <li>▪ Online- / Social Media-Marketing</li> <li>▪ Internationale Pressearbeit (Media Relations)</li> </ul>
HPA (Hamburg Port Authority, Anstalt öffentlichen Rechts) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hafenmanagement</li> <li>▪ Hafenentwicklung</li> <li>▪ Unterhalt und Ausbau der Hafeninfrastuktur</li> <li>▪ Erfassung und Bereitstellung der Flächen für hafengebogene Unternehmen</li> </ul>
Süderelbe AG 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung und Vermarktung von Gewerbe- und Logistikflächen / Immobilien</li> <li>▪ Standortmarketing Metropolregion</li> <li>▪ Vernetzung / Clusterentwicklung</li> </ul>

Abbildung 23 skizziert das institutionelle Beziehungsnetzwerk zwischen den benannten Akteuren. Es wird deutlich, dass von der Stadt Hamburg bzw. der BWVI viele formale Verknüpfungen unterhalten werden und die städtischen Institutionen eine hohe Entscheidungsmacht bündeln. Mit Bezug auf die Handlungsfelder und die Reichweite der LIHH zeigt sich, dass vor allem der Hafen sowie dessen Einbettung in die übergreifenden städtischen Strukturen von einer Vielzahl von Akteuren adressiert wird, die nicht direkt mit der LIHH in Verbindung stehen. Verflechtungen mit der LIHH sind u. a. durch die Mitwirkung von Institutionen wie der HHLA oder der HPA gegeben, weil sich diese in Gremien wie z. B. dem Kuratorium engagieren (ohne Abbildung).

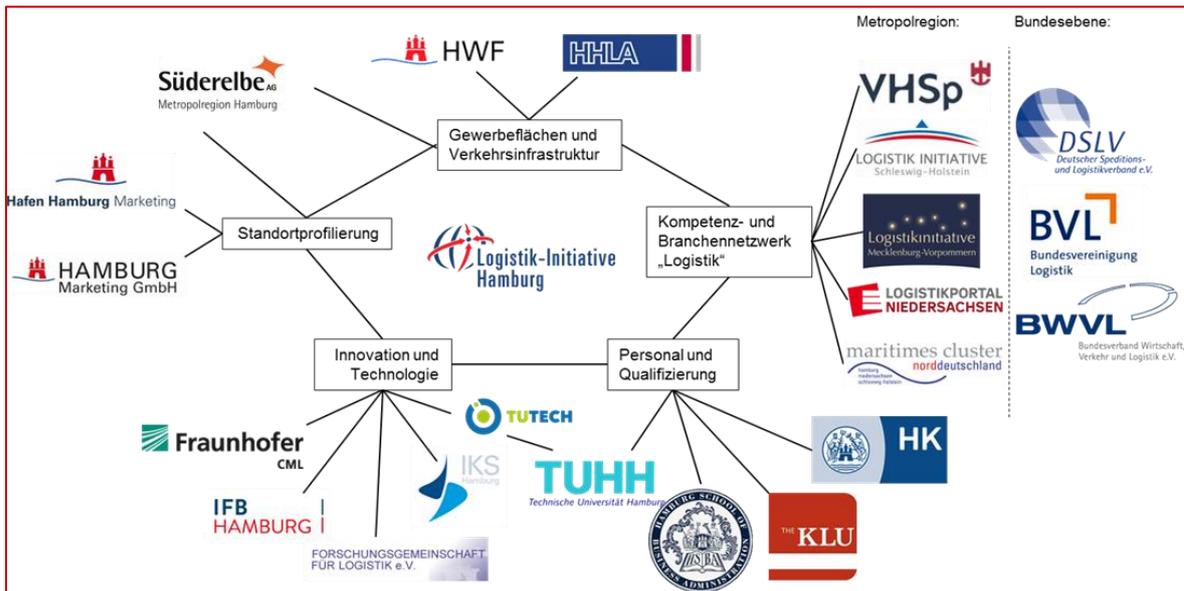
Abbildung 23: Institutionelles Umfeld der LIHH in Hamburg



Das dichte und verwobene institutionelle Umfeld der LIHH korrespondiert auch in Hinblick auf die zentralen Handlungsfelder der Logistik-Initiative Hamburg mit einem multirelationalen Netzwerk aus Akteuren, die entsprechende inhaltliche Themenbereiche ebenfalls bespielen. Die Abbildung 24 geht von den in der Gründungsdrucksache beschriebenen zentralen Handlungsfeldern der LIHH aus und setzt diese mit den adressierten Aufgaben und Zielen der übrigen städtischen Akteure in Beziehung (siehe Kapitel 4.3).

Darüber hinaus ergänzt die Abbildung auch andere Stakeholder, die zwar nicht zum unmittelbaren institutionellen Umfeld der LIHH gehören, jedoch in den einzelnen Handlungsfeldern der Logistik-Initiative (insbesondere Innovation und Technologie sowie Bildung und Qualifizierung) von Bedeutung sind. Hinsichtlich der Aufgabe der LIHH als Branchen- und Kompetenznetzwerk der Logistik finden vor allem die föderalen Initiativen Berücksichtigung, zu denen sich in der erweiterten Metropolregion in den betreffenden Landkreisen Überschneidungen ergeben. Der Verein Hamburger Spediteure (VHSp) ist mit aufgeführt, da er für viele Mitglieder der LIHH eine relevante Interessenvertretung darstellt. Gleiches gilt für die übergreifenden Bundesdeutschen Logistikverbände und -vereinigungen, die ebenfalls in die Abbildung 24 eingebunden sind, um die Komplexität in diesem Handlungsfeld der LIHH zu illustrieren.

Abbildung 24: Inhaltliches Umfeld in Hamburg und in der Metropolregion



Es wird deutlich, dass sich die große Bedeutung der Logistik für Hamburg in der Anzahl und spezifischen Ausrichtung der skizzierten Stakeholder vergegenwärtigt. Im institutionellen Umfeld der Logistik-Initiative Hamburg entstehen in diesem Zusammenhang diverse Schnittstellen zwischen einzelnen Akteuren, deren Aktivitäten sich in den zentralen Handlungsfeldern der LIHH teilweise überschneiden. Im Rahmen der Evaluation hat sich die Definition und Ausgestaltung der institutionellen und inhaltlichen Schnittstellen für die beteiligten Akteure als eine sensible Aufgabe dargestellt, die unterschiedlich gut gemeistert wurde. Grundsätzlich bilden die Arbeitskreise der LIHH ein integratives Format, in dem der Austausch zwischen Stakeholdern gut funktioniert. Viele der inhaltlich und institutionell benachbarten Akteure engagieren sich in den Arbeitskreisen. Wenngleich auch nicht alle vertreten sind, können jedoch zumindest die mitwirkenden Akteure ihre Aktivitäten abstimmen und dabei idealerweise themenspezifische Synergien generieren. Diejenigen Institutionen, die einen direkten inhaltlichen Bezug haben, sollten angesprochen und für eine aktive Beteiligung in den Arbeitskreisen motiviert werden. Zudem sollte zukünftig schriftlich fixiert werden, welche inhaltliche Aufgabenteilung bzw. thematische Verantwortung für die LIHH und die anderen Institutionen bestehen.

Darüber hinaus können innerhalb der einzelnen Handlungsfelder auch Konkurrenzsituationen zwischen den hamburgischen Stakeholdern entstehen. So sind diesbezügliche Konflikte beispielsweise im Kontext der Standortprofilierung zwischen der LIHH und dem Hafen Hamburg Marketing e. V. bereits konkret zutage getreten, denen jedoch mit Kooperationsvereinbarungen und einer klareren Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche begegnet wurde. Auch im Handlungsfeld der Gewerbeflächen fehlt der LIHH das Mandat, aktiv Entscheidungen zu treffen, da die HWF als institutionell eng mit der Logistik-Initiative verwobene Institution hier eine ihrer zentralen Aufgaben definiert. Nichtsdestotrotz kann die LIHH eng mit der HWF zusammenarbeiten und beispielsweise regelmäßig Fakten, Kennzahlen und Trends aus der Branche liefern, die dann von der HWF in entsprechenden Verhandlungen kommuniziert werden können.

Der Zielgruppe der LIHH muss klar sein, dass diese aufgrund ihrer öffentlichen Finanzierung keine reine Interessenvertretung für ihre Mitglieder darstellen kann. Insofern können diese über die LIHH auch keine direkten Forderungen an die Politik adressieren. Themen und Bedarfe, die beispielsweise die Bereitstellung von Flächen oder den Ausbau der Infrastruktur etc. betreffen, sind für die LIHH insofern schwierig zu vertreten, als dass sie dabei in Interessenkonflikt zwischen ihren Mitgliedern und Auftraggebern geraten kann.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Harmonisierung und Konzentration der unterschiedlichen Aktivitäten zur Stärkung des Logistikstandorts ein hohes Maß an Transparenz und wechselseitiger Abstimmung voraussetzen. Mit Blick auf die institutionelle Verflechtung der relevanten Stakeholder kann dieser Prozess jedoch nicht federführend von der LIHH moderiert, sondern sollte idealerweise auf der Ebene der BWVI koordiniert werden, da hier in Form von Beteiligungen und Aufsichtsaufgaben viele Fäden zusammenlaufen. Vor allem die Schnittstellen zwischen der LIHH und dem Hafen erscheinen bisher unklar, da einerseits die Bedeutung des Hafens auch für die Clusterinitiative unbestritten ist, das Mandat für die Verwaltung, Vermarktung und Entwicklung des Hafens aber bei Organisationen wie der HPA, HHLA oder HHM liegt.

#### **Zusammenfassung und Empfehlungen**

- Da die Logistik für Hamburg und die gesamte Metropolregion traditionell ein Thema von hoher wirtschaftlicher Relevanz darstellt, ist das inhaltliche Umfeld entsprechender Stakeholder dicht und komplex. Dies ermöglicht einerseits vielfältige Kooperationspotenziale, kann andererseits aber auch zu Konkurrenz um Handlungs- oder Meinungsführerschaft führen.
- Im Zuge der strategischen Weiterentwicklung der LIHH sollte in Form von schriftlichen Regelungen die explizite Themenverantwortlichkeit für die LIHH und anderer hamburgischen Institutionen vereinbart werden.

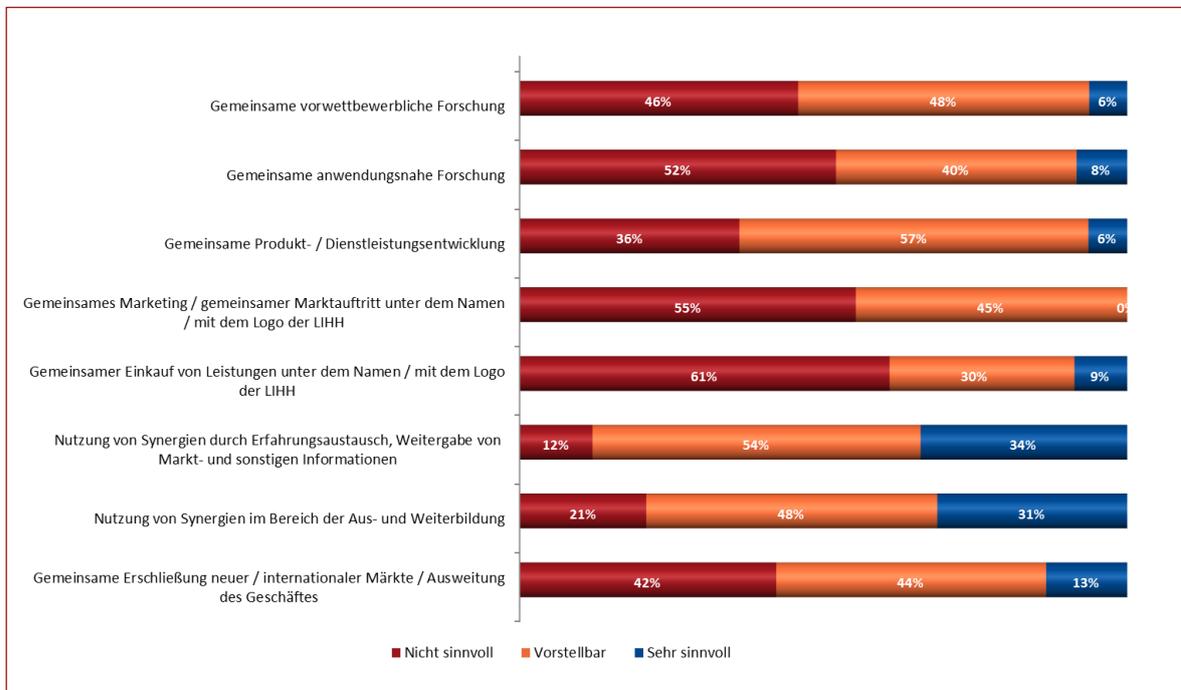
#### **4.6 Perspektiven und Befragungsergebnisse von Nichtmitgliedern**

Im Rahmen der Evaluation wurden mittels einer onlinebasierten Befragung auch Clusterakteure befragt, die nicht Mitglied im Logistik-Initiative Hamburg e. V. sind, jedoch inhaltliche Anknüpfungspunkte haben und in der Metropolregion Hamburg ansässig sind. Dadurch wurden Perspektiven und Erwartungen von bisher nicht über den Verein fest und nachhaltig eingebundenen Akteuren ermittelt. An dieser Befragung beteiligten sich insgesamt 109 Akteure. Innerhalb der Metropolregion sind 77 Akteure in der Freien und Hansestadt Hamburg ansässig, ein Akteur in Mecklenburg-Vorpommern, 23 Akteure in Niedersachsen, 7 Akteure in Schleswig-Holstein und ein Akteur stammt aus einem Bundesland, welches nicht unmittelbar an die Metropolregion angrenzt.

Von den 109 Akteuren gaben 67 (61 %) an, dass sie bereits Kontakt zur Logistik-Initiative Hamburg bzw. Clustermanagement-Organisation hatten. Bei diesen 67 Akteuren wiederum handelt es sich um ein ehemaliges Vereinsmitglied, 12 Akteure, die an einer längerfristigen Zusammenarbeit und ggf. Vereinsmitgliedschaft interessiert sind und weitere 54 Akteure, die vereinzelt Angebote der Clustermanagement-Organisation (z. B. öffentlich zugängliche Veranstaltungen, Informationen von der Internetseite) nutzen, aber auch zukünftig nicht beabsichtigen, Mitglied im Logistik-Initiative Hamburg e. V. zu werden.

Im Mittelpunkt der Befragung dieser Akteure standen vor allem zukunftsgerichtete Aspekte, d. h., in welchen Bereichen sie Vorteile aufgrund der Zusammenarbeit mit den involvierten Akteuren bzw. der Clustermanagement-Organisation erwarten und welche Angebote (Unterstützungsleistungen) von Interesse wären, um sich längerfristig an den Clusteraktivitäten zu beteiligen.

Abbildung 25: Erwartete Vorteile aufgrund zukünftiger Kooperationen

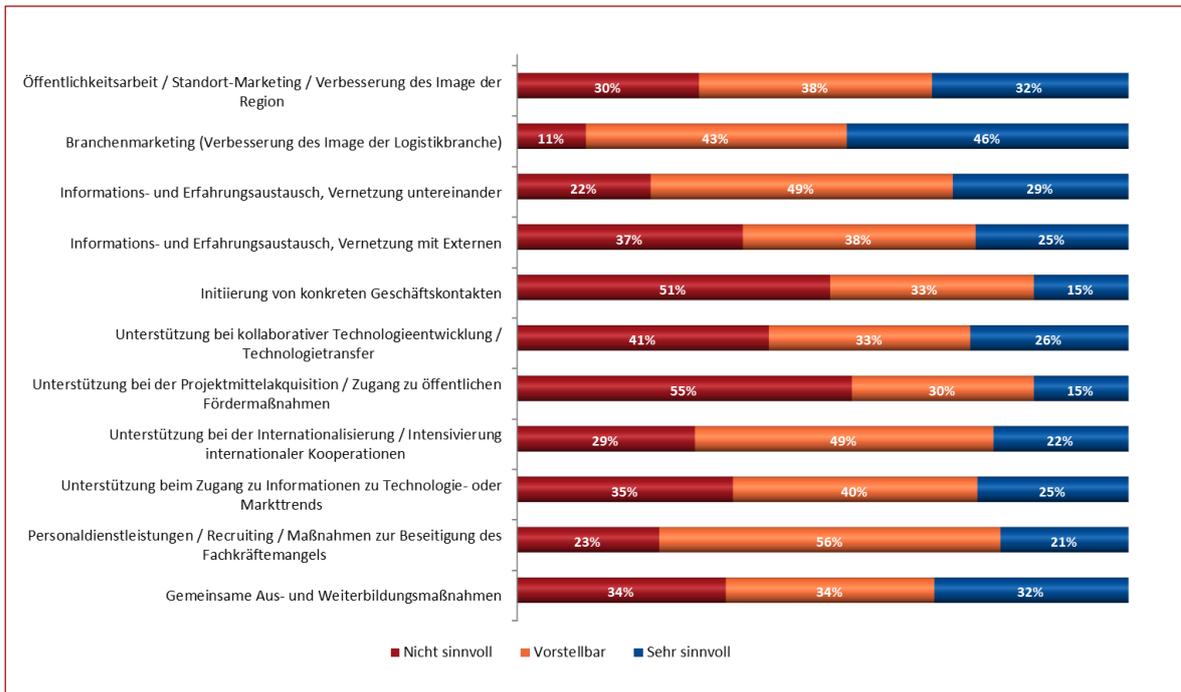


Vorteile werden vor allem in den Bereichen „Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen“ (Summe der beiden Antwortkategorien „Sehr sinnvoll“ und „Vorstellbar“ von 88 %), „Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung“ (Summe von 79 %) sowie „Gemeinsame Produkt- und Dienstleistungsentwicklung“ (Summe von 64 %) gesehen. Mit geringfügig nachgeordneter Priorität folgen die „Gemeinsame Erschließung neuer / internationaler Märkte / Ausweitung des Geschäftes“ (Summe von 57 %) und „Gemeinsame vorwettbewerbliche Forschung“ (Summe von 54 %).

Akteure, die bisher noch nicht oder nicht konstant in Clusteraktivitäten eingebunden sind, bieten Potenzial, um diese über ein bedarfsorientiertes Serviceportfolio der Clustermanagement-Organisation langfristig zu binden, den Nachfragewert nach Dienstleistungen zu steigern und sofern es sich dabei um kostenpflichtige Angebote handelt, den privatwirtschaftlichen Finanzierungsanteil zu erhöhen. Zudem sind die Aspekte, welche bei der Weiterentwicklung einer Clusterstrategie berücksichtigt werden sollten.

Angebotsformate, die für die befragten Akteure von besonderem Interesse (Antwortkategorie „Sehr sinnvoll“) sind, gehören zu den Servicebereichen „Branchenmarketing“ (46 %), „Öffentlichkeitsarbeit / Standort-Marketing / Verbesserung des Image der Region“ und „Gemeinsame Aus- und Weiterbildung“ (gleichrangige Nennung mit jeweils 32 %), „Informations- und Erfahrungsaustausch, Vernetzung untereinander“ (29 %), „Unterstützung bei der kollaborativen Technologieentwicklung / Technologietransfer“ (26 %) und „Informations- und Erfahrungsaustausch / Vernetzung mit Externen“ (im Sinne von außerhalb der Region) sowie „Unterstützung beim Zugang zu Informationen zu Technologie- und Markttrends“ (jeweils mit 25 %).

Abbildung 26: Interesse an Angeboten der Clustermanagement-Organisation



Im Vergleich der Befragungsergebnisse der Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. (siehe dazu Abbildung 33) mit denen der bisher nicht langfristig eingebundenen Akteure wird deutlich, dass es sowohl bei der prozentualen Verteilung als auch der Reihenfolge nur geringfügige Unterschiede bei denjenigen Aspekten gibt, bei denen es zukünftig Vorteile aus der Kooperation innerhalb der Clusterinitiative gibt. Die drei Bereiche mit der größten Vorteilsvermutung sind gleich.

Tabelle 4: Gegenüberstellung zukünftige Vorteilsgenerierung Mitglieder und Nichtmitglieder

Bisher nicht langfristig eingebundene Akteure	Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V.
Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen (88 %)	Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen (95 %)
Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung (79 %)	Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung (82 %)
Gemeinsame Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (64 %)	Gemeinsame Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (73 %)
Gemeinsame Erschließung neuer / internationaler Märkte / Ausweitung des Geschäfts (57 %)	Gemeinsame vorwettbewerbliche Forschung (72 %)
Gemeinsame vorwettbewerbliche Forschung (54 %)	Gemeinsames Marketing / gemeinsamer Marktauftritt unter dem Namen bzw. dem Logo der LIHH (70 %)

Hinweis: Die Prozentangaben bilden jeweils die Summe der beiden Antwortkategorien „Sehr sinnvoll“ und „Vorstellbar“.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

- An sich bestünde Potenzial für die Gewinnung weiterer Vereinsmitglieder in der Metropolregion, allerdings möchte sich leider auch ein größerer Anteil der Befragten nicht dauerhaft in Vereinsstrukturen engagieren, sondern Clusterangebote nur partiell nutzen (z. B. Beteiligung an offenen Veranstaltungsformaten, Informationen von der Internetseite), ohne Vereinsmitglied zu sein.
- Bereiche, in denen bei einer Kooperation Vorteile vermutet werden, unterscheiden sich nur geringfügig in der Reihenfolge von denen der Vereinsmitglieder; die drei erstgenannten Aspekte sind gleich.
- Angebote und Beteiligungsformate in den Bereichen „Erfahrungs- und Informationsaustausch“, „Aus- und Weiterbildung“ (im Sinne von Fachkräftesicherung) sowie „Gemeinsame Produkt- und Dienstleistungsentwicklung“ sollten aufgrund des Nachfragepotenzials und der Vorteilsvermutung daher bei der Weiterentwicklung des Serviceportfolios weiterhin bzw. verstärkt berücksichtigt werden.

## 4.7 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse

In einer zusammenfassenden Darstellung sind nachfolgend die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) überblicksmäßig verdeutlicht wie ebenso die daraus resultierenden Potenziale bzw. Herausforderungen. Die SWOT-Analyse bezieht sich schwerpunktmäßig auf die Logistik-Initiative Hamburg. Berücksichtigt sind jedoch auch weiterführende Aspekte wie z. B. Rahmenbedingungen, die sich in der Zeit 2006 bis 2016 sowohl erfolgsfördernd wie ebenso erfolgshemmend ausgewirkt haben können und auch die zukünftigen Entwicklungen der Logistik-Initiative Hamburg positiv bzw. negativ beeinflussen können. Mit der SWOT-Analyse sind Ergebnisse und Erkenntnisse verdeutlicht, welche mit den unterschiedlichen Analysemethoden und Erhebungsinstrumenten im Rahmen der Evaluation (onlinebasierte Befragung, Benchmarking, Sekundärdatenanalyse, Aussagen aus Interviews, sofern diese mehrfach geäußert wurden) generiert wurden.

Tabelle 5: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse

### Stärken

#### Entwicklung der Logistik-Initiative Hamburg

- Europaweit größte regionale Clusterinitiative mit der höchsten Akteursbasis, die langfristig in Vereinsstrukturen gebunden ist, entsprechend der Vergleichszahlen, welche im Rahmen des internationalen Benchmarkings von Clustermanagement-Organisationen erhoben wurden

#### Akteursstruktur

- Gesamtanzahl der beteiligten Akteure, die deutschlandweit – auch im Vergleich mit anderen Branchen – über dem Durchschnitt der Clusterinitiativen liegt
- 85 % der Clusterakteure sind im Umkreis von weniger als 150 km um die Clustermanagement-Organisation herum (Freie und Hansestadt Hamburg sowie Metropolregion Hamburg) ansässig, was für intensive und effektive Clusteraktivitäten vorteilhaft und erfolgsfördernd ist

### **Organisationsmodelle, Clustermanagement-Organisation und Geschäftsstellenprozesse**

- Hoher Institutionalierungsgrad in eigenständiger Clustermanagement-Organisation (zudem Prämierung mit dem Gold-Label der European Cluster Excellence Initiative als einzige Clusterinitiative im Bereich Logistik in Europa)
- Direkter, persönlicher Kontakt zwischen Clustermanagement-Organisation und Vereinsmitgliedern schafft Umfeld für vertrauensvollen Austausch
- Mit dem Verein als institutionalisierte Organisationsform wurde eine übliche und gut funktionierende Rechtsform gewählt, die von den verschiedenen Akteursgruppen akzeptiert ist und in der sich die Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft langfristig engagieren. Der Logistik-Initiative Hamburg e. V. wird von den Vereinsmitgliedern (N = 125 als Teilnehmende der Befragung) größtenteils als fester Kooperationsverbund mit stabilen Strukturen bewertet

### **Serviceportfolio und Handlungsfelder**

- Angebotene Dienstleistungen werden von der Mehrzahl der Clusterakteure als bedarfsgerecht (N = 125; Summe der beiden Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“ von 84 %) bewertet und dass die Angebote sowie Instrumente der Clustermanagement-Organisation zielführend (N = 125; Summe der beiden Antwortkategorien „Trifft voll zu“ und „Trifft überwiegend zu“ von 85 %) sind
- Einbindung logistikbezogener Themen in schulische und universitäre Bildung verbessert die Wahrnehmung der Logistik bei potenziellen Talenten und Fachkräften
- Themen wie nachhaltige Logistik, Digitalisierung und demografischer Wandel wurden früh erkannt und als Jahresthemen in fokussierte Diskussionen und praxisnahe Leitfäden überführt
- Arbeitskreise bieten prinzipiell ein gutes Format für den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft; zum Teil können operative Probleme der Mitglieder durch die Nutzung des Kompetenznetzwerks und Nähe zur Behörde gelöst werden
- Im Handlungsfeld Standortprofilierung prägend für die Logistik und von übergreifender Relevanz

### **Weitere Aspekte**

- Kontinuität der Clusterpolitik in der Freien und Hansestadt Hamburg mit der anteiligen Förderung der LIHH durch die BWVI seit 10 Jahren
- Verankerung der Logistik in der Politik und Gesellschaft, Schaffung von Aufmerksamkeit und Kräftigung der Bedeutung der Branche für Hamburg und die Metropolregion

### **Schwächen**

### **Organisationsmodelle, Clustermanagement-Organisation und Geschäftsstellenprozesse**

- In Abhängigkeit von der Anzahl der Vereinsmitglieder – zu geringe personelle Besetzung der Clustermanagement-Organisation, was Auswirkungen auf den Betreuungsschlüssel (bewertet mittels der Qualitätskriterien der European Cluster Excellence Initiative) und den Aktivitätsgrad hat
- Kurzfristigkeit von Finanzierungs- und Anstellungsverhältnissen im Clustermanagement verringert Planungssicherheit und strategische Kontinuität

- Fehlende Finanzierungsgrundlage für die Clustermanagement-Organisation und -aktivitäten innerhalb der Metropolregion, d. h. angrenzende Bundesländer, von den Regionen bzw. Landkreisen, die zum Gebiet der Metropolregion Hamburg gehören, beteiligen sich nicht finanziell an Maßnahmen
- Ausarbeitung der Clusterstrategie als zentrale Entscheidungsgrundlage (Zukunftsplan mit Leitbild, Handlungsfeldern inklusive Zielstellungen und einem darauf abgestimmten Serviceportfolio sowie Meilensteinplan und Monitoring) wurde im Rahmen des Audits zur Erneuerung des Gold-Labels für Clustermanagement-Exzellenz der European Cluster Excellence Initiative in 2015 kritisiert, da wesentliche Elemente fehlten

#### **Serviceportfolio und Handlungsfelder**

- Effizienz des Serviceportfolios aufgrund der ausdifferenzierten Akteursstruktur, d. h., breitgefächerte Angebote der LIHH können aufgrund der vergleichsweise geringen personellen Ausstattung der Clustermanagement-Organisation teilweise nicht nachgehalten werden, in dem nach der Themenadressierung mit unterschiedlichen Veranstaltungsformaten eine intensivere Themenauseinandersetzung und -umsetzung – wie von den Vereinsmitgliedern u. a. während der Strategiewerkstatt gewünscht – in den Unternehmen initiiert sowie begleitet werden kann
- Handlungsfeld „Innovation und Technologie“ wurde in der Vergangenheit nur begrenzt erfolgreich umgesetzt, d. h. mit den bisherigen Instrumenten ist es nicht in der Breite gelungen, die Innovationskultur innerhalb der Clusterinitiative signifikant zu verändern

#### **Akteursstruktur**

- Relativ hohe Fluktuation bei den beteiligten Clusterakteuren (83 neue Beteiligungen versus 67 Auftritte in den vergangenen 24 Monaten gemäß der Angaben im Benchmarking entsprechend der Qualitätskriterien der European Cluster Excellence Initiative)
- Innerhalb der Mitgliederstruktur sind kleine und mittelständische Logistikdienstleister überrepräsentiert
- Handel und Industrie, sind in der logistischen Wertschöpfungskette, kommen aber vergleichsweise trotz Relevanz zu kurz
- Potenzial der sehr guten Wissenschafts- und Forschungslandschaft konnte bisher nicht in ausreichendem Maße für kollaborative Clusteraktivitäten (im Sinne von gemeinsamen Projektrealisierungen) genutzt werden

#### **Weitere Aspekte**

- Ansprüche der Logistik-Initiative nach Themenführerschaft und erster Ansprechpartner für die logistikt nahe Wirtschaft in der Metropolregion Hamburg zu sein, wurden gemäß der Bewertung der Vereinsmitglieder bisher nur in Ansätzen vollumfänglich realisiert
- Institutionengeflecht in der Metropolregion Hamburg mit der Überschneidung bei Verantwortlichkeiten für Themen und Angebote, d. h. institutionelle Verschränkungen zwischen der LIHH, der BWVI, der HWF und anderen städtischen Akteuren lassen Zuständig- und Verantwortlichkeiten für Themen wie beispielweise „Standortprofilierung“ oder „Flächen“ unklar erscheinen
- Metropolregion findet als tatsächlicher Handlungsrahmen zu wenig statt. Zwar gibt es einen Verwaltungsbeschluss, jedoch wird dieser im operativen Geschäft (zum Beispiel hinsichtlich der Anbahnung landesübergreifender Projekte zur Stärkung gemeinsamer Ziele) zu selten gelebt.

## Chancen und Potenziale

### Serviceportfolio und Handlungsfelder

- In Arbeitskreisen diskutierte Themen (Digitalisierung, alternative Antriebe etc.) werden verstärkt in Pilotprojekte überführt, um praxisnahe und öffentlichkeitswirksame Anwendungsbeispiele für innovative Ideen zu generieren
- LIHH stärkt Transfer und Vernetzung zwischen ihrer breiten Mitgliederbasis und Hamburgs Ambitionen zur Stärkung innovativer und nachhaltiger Logistik (vgl. zum Beispiel Pläne für den „Digital Hub Logistics“)
- Zusammenarbeit der beiden Handlungsfelder Innovation und Personal im Kontext des Themas Digitalisierung bietet eine Vielzahl potenzieller Mehrwerte für die Unternehmen
- Entwicklung von neuen Transferformaten für die Wirtschaft und Verdeutlichung von erfolgreich durchgeführten Transferleistungen (Verbindung von Inhalten aus den Leitfäden in direkte Transferangebote für die Vereinsmitglieder, um konkrete Anwendungen umzusetzen und Überführungsbeispiele in die Praxis darzustellen) erhöht die Nutzenstiftung der Aktivitäten

### Akteursstruktur

- Weiteres Wachstum sollte auch zukünftig nach qualitativen Gesichtspunkten erfolgen; zudem sollte auf eine Balancierung (Fokussierung auf neue Mitglieder für die umsetzungsorientierten Stufen der Wertschöpfungskette) hingewirkt werden, vor allem auch im Hinblick auf das zukünftige Leitbild der LIHH und eine noch stärkere Konzentration auf Innovation und Wertschöpfung
- Am Wirtschaftsstandort Hamburg gibt es mit zahlreichen stark vertretenen Branchen mögliche Anknüpfungspunkte für eine temporäre Erweiterung der Akteursstruktur jenseits des Kernbereichs der Logistikdienstleister (Etablierung von kurzzeitigen Beteiligungsformaten für Projektdurchführungen)
- Innovative Start-ups in die Wertschöpfungsketten integrieren und verstärkt das Potenzial für Kooperationen mit etablierten Unternehmen nutzen

### Weitere Aspekte

- Hohes Potenzial für cross-sektorale Kooperationen (Einbindung in das Konzept „Cluster Bridges Hamburg“ forcieren, da Innovationen an den Schnittstellen von Branchen und Technologien bzw. durch deren Zusammenwirken entstehen)
- Definition von expliziten inhaltlichen Alleinstellungsmerkmalen der Clusterinitiative, um dadurch eine stärkere Abgrenzung zu nationalen und internationalen Wettbewerbern (d. h. anderen Clusterinitiativen der gleichen Branche) zu definieren sowie die Besonderheiten und Potenziale der Logistik-Initiative Hamburg der Freien und Hansestadt Hamburg bzw. der Metropolregion Hamburg herauszustellen
- Ausrichtung auf Metropolregion im Sinne von gemeinsamen Projektrealisierungen schafft Möglichkeiten, um umfassende infrastrukturelle Lösungen zu adressieren, die durch überregionale Projekte angestoßen und an Verwaltungsebenen kommuniziert werden können, d. h. gemeinsame Projekte, die beispielsweise von den Logistikinitiativen der angrenzenden Bundesländer initiiert sowie koordiniert werden und bei denen Clusterakteure eingebunden sind
- Bewusstsein für Potenziale der Digitalisierung für kleine und mittelständische Logistikunternehmen kann durch LIHH gestärkt und die allgemeine Innovationskultur der Branche verbessert werden
- Stärkere Einbeziehung der Vereinsmitglieder bei strategischen und inhaltlich-technologischen Themen erhöht die Bindewirkung, Nachfrageorientierung und Mitwirkungsoptionen

## Risiken und Herausforderungen

### Serviceportfolio und Handlungsfelder

- Bedarfsorientierte Adressierung der verschiedenen Akteursgruppen aufgrund der Heterogenität der Branche
- In den Arbeitskreisen zeigen sich teilweise Hinweise, dass Expertise und Potenziale der Mitglieder nicht angemessen in Projekte mit übergreifendem Nutzen und Außenwirkung überführt werden können. Zukünftig muss es der LIHH gelingen, vordergründig FuEul-Projekte zu initiieren, um die konkrete Mehrwertgenerierung zu erhöhen<sup>30</sup>.

### Akteursstruktur

- Grundsätzliche Heterogenität der Branche, die sich auch in der Mitgliederstruktur des Logistik-Initiative Hamburg e. V. widerspiegelt und Kooperationen untereinander erschweren kann

### Weitere Aspekte

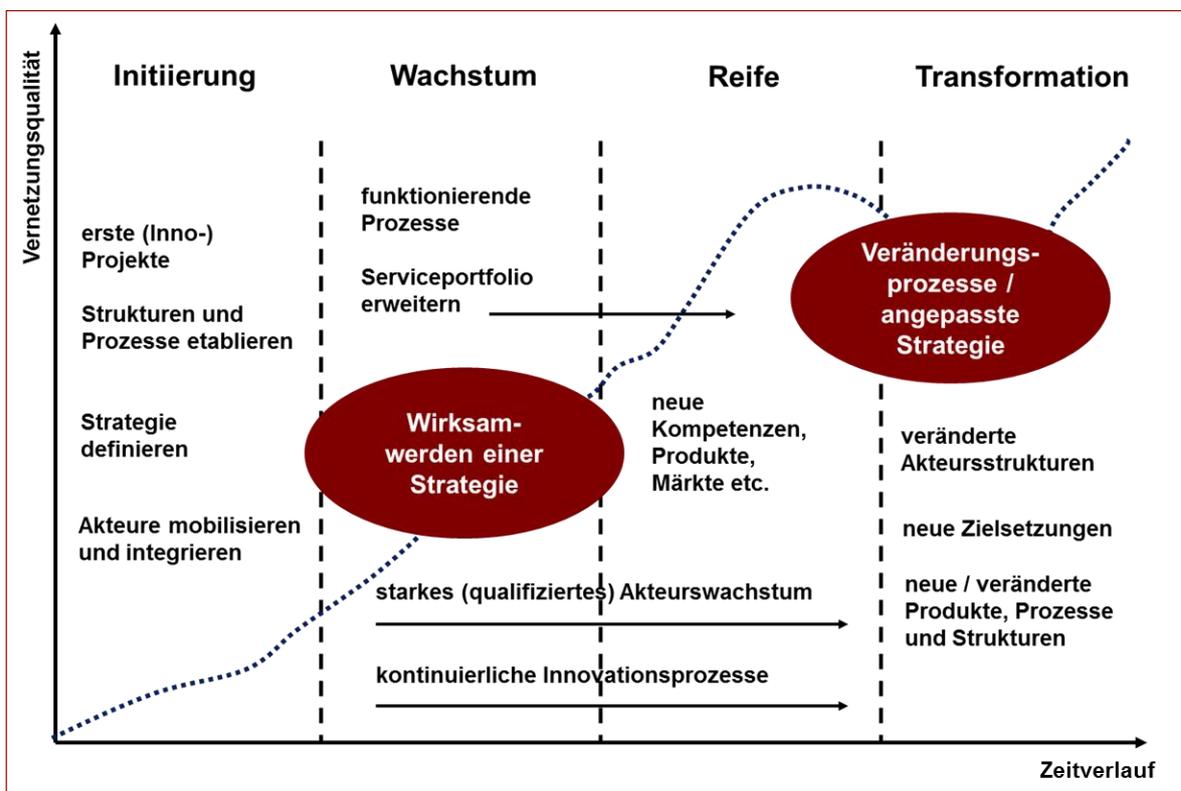
- Zuständigkeiten benachbarter Vereine und Verbände verringert Akzeptanz im Umfeld der LIHH, schafft Doppelstrukturen und ruft Interessenkonflikte hervor; eindeutige Aufgabenzuweisungen würde auch gegenüber den Clusterakteuren eine bessere Kommunikation von inhaltlichen Verantwortlichkeiten ermöglichen

<sup>30</sup> Anm.: Wie nationale und internationale Analysen (z. B. des namhaften Experten und Begründer des Clusterkonzeptes Prof. Dr. Michael E. Porter) bieten Clusterinitiativen in besonderer Weise den Nährboden für Innovationen und somit für die Umsetzung von FuEul-Projekten. Forschungs-, Entwicklungs-, und Innovationsprojekte sind Projekte, deren Ergebnisse aus neuen Erkenntnissen oder Produkten, Prozessen und Dienstleistungen bestehen. In Clusterinitiativen mit beteiligten Akteuren entlang einer / mehrerer Wertschöpfungsketten bieten sich vor allem kollaborative FuEul-Projekte an, welche in der Regel mit Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam realisiert werden, damit neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die praktische Anwendung überführt und gleichzeitig Erfordernisse des Marktes berücksichtigt werden können. Demnach haben FuEul-Projekte immer einen bestimmten Erkenntnisgewinn oder die Entwicklung etwas Neuem zum Ziel. Die Neuheit an sich oder die Zusammenführung von bestehenden Komponenten zu einem neuen Konstrukt ist dabei das entscheidende Charakteristikum.

## 5 Weiterentwicklung der Strategie für die Clusterinitiative 2016 bis 2025

Der evolutionären Theorie folgend, unterliegen auch Clusterinitiativen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. In den vergangenen Jahren gab es zahlreiche gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen, veränderte Rahmenbedingungen und neue inhaltlich-technologische Entwicklungen (z. B. Konvergenztechnologien, Digitalisierung und deren Herausforderungen, Innovationen an den Schnittstellen von Branchen- und Technologiefeldern). Die branchenrelevanten Entwicklungen bedingen auch inhaltlich-technologische Anpassungen von Clusterinitiativen und definieren Themenfelder sowie Anforderungen, die bei der zukünftigen Ausrichtung berücksichtigt werden müssen. Neue inhaltlich-technologische Themenfelder können darüber hinaus auch Veränderungen hinsichtlich der Akteurszusammensetzung und dem bedarfsorientierten Dienstleistungsportfolio bewirken.

Abbildung 27: Allgemeiner Lebenszyklus von Clusterinitiativen



Quelle: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Zudem folgt die Entwicklung von Clusterinitiativen einem klassischen Lebenszyklus (vergleichend dazu die schematische Darstellung in der Abbildung 27). Nach der allgemeinen Initiierungs- und Wachstumsphase mit der Implementierung und Verstetigung von Strukturen sowie Prozessen schließt sich die Reifephase an, während der Clusterinitiativen in der Regel höhere Qualitätsstufen und eine hohe Leistungsfähigkeit erreichen. Diese Phase ist auch dadurch geprägt, dass für die involvierten Akteure der Clusterinitiative hohe Mehrwerte durch ein bedarfsgerechtes Unterstützungsangebot generiert werden, die Innovationsdynamik durch zahlreiche gemeinsame Aktivitäten nachhaltig positiv beeinflusst wurde, so dass mit innovativen Produkten und Prozessen neue (regionale und thematische) Märkte adressiert werden können und sich neue Kompetenzen herausbildeten.

Gleichzeitig zeichnet sich die Reifephase (bzw. auch der Übergang von der Wachstums- zur Reifephase) dadurch aus, dass die Zielsetzungen der seit Initiierung der Clusterinitiative gültigen Clusterstrategie umgesetzt und das definierte Leitbild erfolgreich realisiert wurde. Aufgrund dieser externen (Außenperspektive: Rahmenbedingungen, inhaltlich-technologische Entwicklungen) und internen (Binnenperspektive: interne Strukturen, Prozesse und Mechanismen) Faktoren ist das auch der Zeitpunkt, um ein neues Leitbild zu entwickeln und darauf aufbauend die zukünftigen Handlungsfelder einschließlich der Anforderungen und Zielsetzungen zu definieren.

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation und dem partizipativen Prozess zur Weiterentwicklung der LIHH 2016 bis 2025 verdeutlichen die nachfolgenden Kapitel die Empfehlungen für ein zukünftiges Leitbild der Logistik-Initiative Hamburg, die sich daraus ergebenden Anforderungen und die Skizzierung von Handlungsfeldern mit einem möglichen Serviceportfolio.

## **5.1 Partizipative Entwicklung strategischer Linien der LIHH**

Am 19. September 2016 fand von 10:00 bis 16:00 Uhr ein Werkstattgespräch der Logistik-Initiative Hamburg in den Räumen der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation statt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gesprächs waren der Vorsitzende der Logistik-Initiative Hamburg, Herr Prof. Dr. Peer Witten, zeitweise die Herren Senator Frank Horch und Staatsrat Dr. Rolf Böisinger sowie rund 30 hochrangige Vertreterinnen und Vertreter von Firmen und Institutionen, die Mitglied in der LIHH sind oder ihr nahe stehen. Ebenso war die BWVI durch Frau Dr. Wibke Mellwig, Frau Gönke Tetens und Herrn Adrian Seigis sowie die Clustermanagement-Organisation der LIHH durch Frau Carmen Schmidt, Herrn Werner Gliem und Herrn Dr. Jürgen Glaser vertreten.

Aufgabenstellung des Werkstattgesprächs war die Identifizierung und Profilierung von Themen, Herausforderungen und Möglichkeiten, die für die strategische Weiterentwicklung der LIHH von Bedeutung sind. Um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gedanklich nicht in eine vorgegebene Richtung zu lenken, wurde in dem Werkstattgespräch auf die Vorstellung der bisherigen Ergebnisse aus dem Prozess der Evaluation und Weiterentwicklung der Strategie verzichtet. Vielmehr wurden die Teilnehmenden gebeten, sich aktiv an der Formulierung zukünftiger Entwicklungen und der Ableitung daraus notwendiger Schritte zu beteiligen.

Im Zentrum des ersten Teils des Werkstattgesprächs stand folglich die Frage, welche großen Pfade in die Logistik der Zukunft führen bzw. welche Entwicklungen maßgeblichen Einfluss auf die Logistik haben werden. Um die Diskussion zu strukturieren, wurde in zwei parallelen Gruppen einerseits die globale Zukunft der Logistik betrachtet und andererseits der Blick auf die zukünftige Entwicklung des Logistikstandorts Hamburg gerichtet. Aufgrund der Bedeutung Hamburgs buchstäblich in der Welt der Logistik konnte davon ausgegangen werden, dass sich aus den beiden Schwerpunkten ein anschlussfähiges Maß an Überlappung und thematischer Nähe ergeben würde, sodass sich die globale und die lokale Perspektive nicht entkoppeln, sondern ergänzen und auch verstärken würden.

Methodisch wurde die Gruppenarbeit in Form eines Visual Roadmappings (Kind et al. 2011) umgesetzt. Das Visual Roadmapping ist eine einfache und robuste aber sehr effektive Methode, um Entwicklungen thematisch zu differenzieren und innerhalb eines zeitlichen Verlaufs in einer Matrix zu strukturieren. Die X-Achse der Matrix bildet einen Zeitstrahl von der Gegenwart in die Zukunft; (im vorliegenden Fall wurde das Jahr 2030 als Zeithorizont gewählt), während sich die Y-Achse in vier Dimensionen untergliedert:

- Sozio-ökonomischer Rahmen (hierhin werden große gesellschaftliche Entwicklungen wie beispielsweise der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, die Veränderung des Rechtsrahmens oder das Inkrafttreten von Freihandelsabkommen berücksichtigt)
- Enabling Technologies (in dieser Dimension werden technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung oder der Einsatz von 3D-Druckverfahren erfasst)
- Produkte, Dienstleistungen und Anwendungen (hier werden die aus den gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen resultierenden konkreten Angebote – von Firmen aber beispielsweise auch öffentlichen Institutionen – beschrieben)
- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen (in dieser Dimension geht es um die Darstellung der Folgen für beispielsweise Geschäftsmodelle und Branchen, den Arbeitsmarkt oder auch die Umwelt)

Die folgenden Grafiken zeigen die Ergebnisse der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskursiv formulierten Roadmap zur Entwicklung des Logistikstandorts Hamburg (Abbildung 28) und die globale Zukunft der Logistik (Abbildung 29).

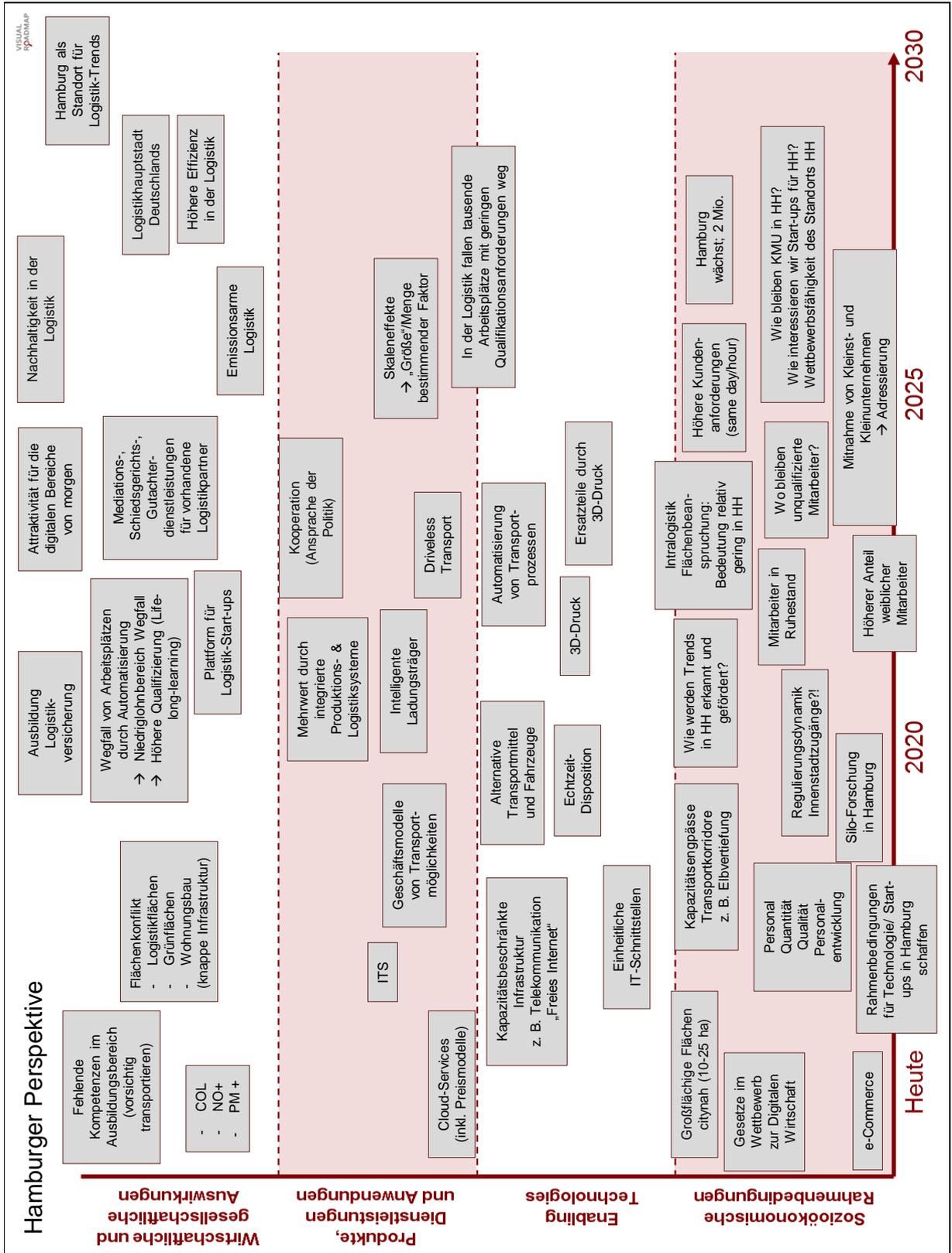


Abbildung 28: Ergebnis der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formulierten Entwicklung des Logistikstandorts Hamburg in Abhängigkeit von den darauf einwirkenden Faktoren. Im Jahr 2030 könnte sich Hamburg als Trendsetter für neue Entwicklungen in der Logistik etabliert haben.

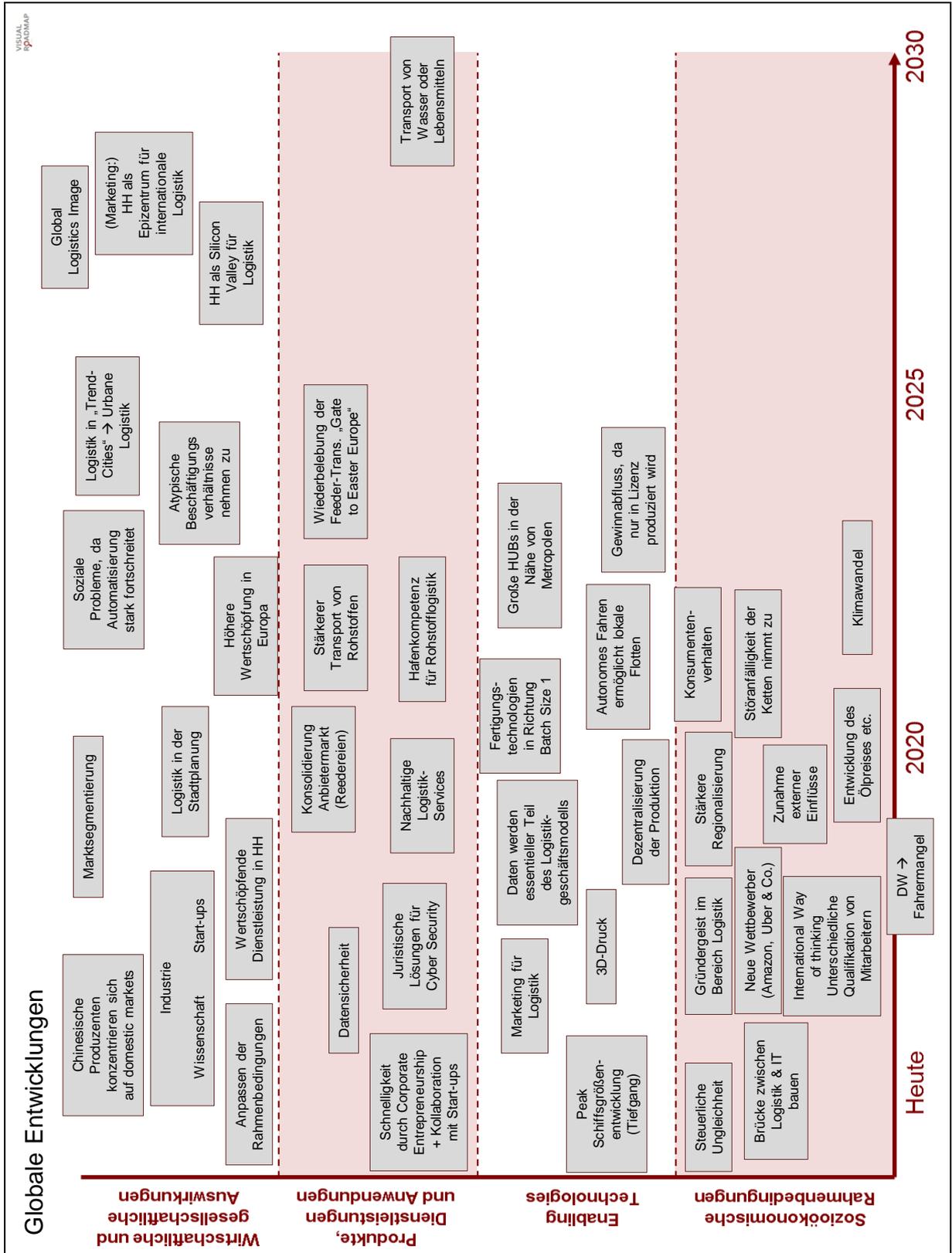


Abbildung 29: Ergebnis der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formulierten Beschreibung der globalen Zukunft der Logistik. In dieser Situation könnte sich Hamburg bis zum Jahr 2030 ein global wahrgenommenes Logistik-Image erarbeitet haben und gleichsam als „Silicon Valley der Logistik“ fungieren.

### 5.1.1 Die Hamburger Perspektive: Das Wichtigste in Kürze

Aus der Visual Roadmap in Abbildung 28 lassen sich einige für Hamburg prägende Entwicklungen ableiten. Dazu gehört etwa die Frage der Flächenbereitstellung und -nutzung insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese angesichts des Wachstums der Stadt auf voraussichtlich 2 Millionen Einwohner auch für andere Nutzungsarten wie Bebauung, Verdichtung, Grünflächen etc. attraktiv sind. Daraus folgt, dass die Frage der Entwicklung der Logistik stets auch eine Frage der übergreifenden Stadtentwicklung unter Einschluss der umliegenden Kommunen und somit der Metropolregion ist. Insbesondere für eine in das Stadtgebiet integrierte Logistik ist es zukünftig von großer Bedeutung, sich zu einer nachhaltigen Branche zu entwickeln, die Effizienz zu erhöhen und gleichzeitig die Lärm- und Schadstoffemission deutlich zu verringern. Dies gilt sowohl für den Schiffsverkehr als auch die damit verbundene Frage der Zugänglichkeit des Hamburger Hafens für Containerschiffe, wobei gerade eine mögliche Fahrrinnenanpassung mittels Elbvertiefung von großer Bedeutung für die Entwicklung des Hamburger Hafens ist, gleichzeitig aber auch ein Reizthema darstellt, das den Konflikt von wirtschaftlichen und Umweltinteressen deutlich macht. Insgesamt muss ein Ausgleich der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt – Ökonomie – Gesellschaft gefunden werden, um tatsächlich eine dauerhafte Perspektive der Logistik am Standort Hamburg zu realisieren.

Dabei wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Werkstattgesprächs aber deutlich gemacht, dass die genannten Aspekte in weiten Teilen davon abhängen, wie sich die Logistik als Branche entwickeln wird; die Annahme, dass Logistik im Jahr 2030 noch weitgehend mit der Logistik von heute zu vergleichen ist, greift hier zu kurz. Wichtige Treiber, die die Logistik der Zukunft charakterisieren werden, sind die Technisierung und Digitalisierung der Branche und damit verbunden eine Änderung des Rollenprofils. Natürlich wird es auch in Zukunft noch große Transport- und Umschlagaufkommen geben, doch wurde hierzu angemerkt, dass etwa der reine Umschlag von Containern nicht das Geschäfts- und Wertschöpfungsmodell der Zukunft sein könne – vielmehr müsse es darum gehen, dass die Container in Hamburg geöffnet und ihr Inhalt im weitesten Sinne „bearbeitet“ werde.

Die technologischen Fortschritte haben vielfältige Konsequenzen: Neben dem fahrerlosen Transport mittels autonomer Fahrzeuge und wachsender Kundenansprüche (wie zum Beispiel der Zustellung von Paketen am gleichen Tag oder innerhalb einer Stunde) wird insgesamt eine fortschreitende Automatisierung von Transportprozessen erwartet. Dieser Wandel wird zunehmend auch die Intralogistik sowie ganze Wertschöpfungsketten verändern, in deren Zusammenhang innovative Logistiklösungen zusätzliche Mehrwerte generieren können: So ermöglichen beispielsweise neue Technologien wie der 3D-Druck integrierte Produktions- und Logistiksysteme etwa zur Herstellung von Ersatzteilen. In der Konsequenz wird das gemäß den Erwartungen dazu führen, dass geringqualifizierte Stellen in erheblichem Umfang wegfallen werden und der Bedarf an hochqualifizierten Stellen – insbesondere im Kontext IT-Systeme – zunehmen wird. Die Frage, wie der Verlust der voraussichtlich wegfallenden Logistikstellen kompensiert werden kann, berührt im Kern die gesellschaftliche Nachhaltigkeit (s. o.) und damit Fragen nach sozialem Ausgleich und Frieden.

Für die Ausbildung der zukünftigen Logistikfachkräfte mit umfassenden „digitalen Kompetenzen“ aber auch für die Entwicklung neuartiger Lösungen ergeben sich nach Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Werkstattgesprächs verschiedene Herausforderungen. Dies gilt auch für die Forschungsakteure, die noch immer zu wenig untereinander und mit Unternehmen kooperieren, obwohl es sehr starke Forschungseinrichtungen gibt. Beantwortet werden muss auch die Frage, wie KMU – und hier insbesondere die Klein(st)unternehmen – für die neuen Herausforderungen und Möglichkeiten sensibilisiert, gewonnen und in Innovationsprozesse einbezogen werden können. Gleiches gilt für die Stärkung der Rolle von Start-ups in der Logistikbranche. Von diesen werden wichtige Impulse erwartet, die positive Entwicklungen auf die ganze Branche haben, aber insbesondere bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen eine Vorreiterrolle einnehmen können.

Wenn es gelingt, für die skizzierten Entwicklungen Lösungen zu finden und gemeinsam umzusetzen, scheint es nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer möglich, Hamburg zukünftig als Standort für (internationale) Logistik-Trends zu etablieren.

### **5.1.2 Globale Entwicklungen in der Logistik: Das Wichtigste in Kürze**

Mit Blick auf die in der Visual Roadmap (Abbildung 29) genannten sozioökonomischen Rahmenbedingungen der Logistik unterstrichen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Werkstattgesprächs, dass die globalen Logistikketten zukünftig einer wachsenden Zahl von Störungen ausgesetzt sein werden, was ihre Anfälligkeit prinzipiell erhöht. Gründe dafür sind in der Zunahme extremer Ereignisse, wie sie etwa aus dem Klimawandel und damit verbundenen Extremwetterereignissen (erhöhtes Auftreten von Starkregen, Stürmen, Hitzeperioden etc.) resultieren, zu suchen. Aber auch eine zu beobachtende stärkere Regionalisierung von Wertschöpfung (Re-Shoring und eine Erhöhung der Wertschöpfung in Europa; Stärkung der Binnenmarktorientierung in China gemäß aktuellem Fünfjahresplan), das sich ändernde Konsumverhalten – etwa der Wunsch nach sofortiger Verfügbarkeit individueller Produkte bei gleichzeitig stetig zunehmender Umweltverträglichkeit – und das Aufkommen neuer Wettbewerber wie Amazon stellen die etablierten Logistikakteure vor weitreichende Herausforderungen.

Diese Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzt sich konsistent in der Betrachtung der technischen Entwicklungen fort. Das bestimmende Szenario hierbei ist eine Kombination verschiedener Faktoren. So wird eine vollumfassende und nahtlose Digitalisierung der gesamten Logistik erwartet, sodass Daten ein essentieller Teil des Geschäftsmodells werden. Mit der Digitalisierung steigt auch der Vernetzungsgrad mit der Produktion, die wiederum in nicht unerheblichen Teilen flexibilisiert und dezentralisiert wird („Factories for the Future“). Der Trend zu Fertigungstechnologien für Batch-Größe 1 (individualisierte Massenfertigung) – auch Basis von 3D-Druck – hat umfassende Auswirkungen auf die Logistik. Zum einen können innerstädtische Fertigungskapazitäten („Urban Manufacturing“) entstehen, die mittels einer entsprechenden urbanen Logistik bedient werden müssen. Ein innerstädtischer Lieferverkehr mit autonomen Elektrofahrzeugen sowie die Einbindung entsprechender Produktionskapazitäten muss dabei aber integraler Teil der Stadtplanung sein. Ebenso wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erwartet, dass es zukünftig im Umfeld von Metropolen in weitaus höherem Maße als heute Hubs geben wird, von denen die kleinteiligen und dem individualisierten Konsumverhalten Rechnung tragenden Lieferdienste ausgeführt werden.

Angesichts der Entwicklung von Digitalisierung und dem Einsatz zunehmend autonomer (Liefer-) Systeme gehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer davon aus, dass es zu deutlichen Arbeitsplatzverlusten, der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse und einer Konsolidierung in der Logistikbranche kommen wird – zumindest in jenen Ländern, die Teil des digitalen Logistiknetzes sind / sein werden. Dabei stellt sich für den umfänglichen Einsatz digitaler Systeme die Frage nach Lösungen für Cyber Security und Datensicherheit.

Ein anderer Aspekt, der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Werkstattgesprächs angeführt wurde, ist die Rolle des Transports von Rohstoffen. Wenn es zu einer Dezentralisierung der Produktion kommt, sollte es zukünftig auch zu einer Dezentralisierung der Rohstoffflüsse kommen. In einem solchen Szenario könnte Hamburg beispielsweise eine wichtige Zwischenstation sein, indem etwa Metalle und Kunststoffe in Hamburg zu 3D-Druckfilamenten und -pulvern verarbeitet und dann distribuiert werden. Ein solches Szenario schließt an die Hamburger Kompetenz in der Rohstofflogistik an, die auch zu einem Wiederbeleben der Feeder-Transporte als „Gate to Eastern Europe“ führen kann (zukünftig sind hier noch weitergehende Transporte wie der von Trinkwasser in Zeiten des Klimawandels o. ä. denkbar). Mit Blick auf die Kapazitäten des Hamburger Hafens wird künftig eine „globale Entspannung“ erwartet, da der Gipfel der Schiffsgrößen und damit des Tiefgangs erreicht zu sein scheint.

Grundsätzlich sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Entwicklung / Notwendigkeit zur verstärkten Abstimmung und Kooperation zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Start-ups (auch Corporate Entrepreneurship), um zum einen eine Brücke zwischen Logistik und IT zu bauen und zudem neue Geschäftsmodelle (zum Beispiel Plattformen) zu entwickeln und zu etablieren. Für die Politik ergibt sich damit die Rolle, förderliche Rahmenbedingungen zu setzen und dazu beizutragen, dass sich ein „International Way of Thinking“ als Teil einer Innovationskultur entwickeln kann. Am Ziel einer solchen Entwicklung könnte sich Hamburg – unterstützt durch ein entsprechendes Marketing – als Epizentrum für internationale Logistik und als „logistisches Silicon Valley“ positionieren.

### **5.1.3 Gemeinsamkeiten der Visual Roadmaps und daraus abgeleiteten Maßnahmen**

Wie eingangs dargestellt, wurde es bereits zu Beginn des Werkstattgesprächs als wahrscheinlich angesehen, dass es zu deutlichen Überlappungen der lokalen und der globalen Visual Roadmap kommen wird, da Hamburg als Logistikstandort von Weltrang natürlich stets auch ein Spiegel globaler Entwicklungen ist. Die deutlichsten Parallelen ergeben sich in den folgenden vier Zukunftspfaden:

- Digitalisierung der Logistik und darauf basierende neue Geschäftsmodelle (Start-ups)
- Neue Fertigungstechnologien (3D-Druck), urbane Produktion und Intralogistik
- Gemeinsame Forschung, Entwicklung und Innovation von Wirtschaft und Wissenschaft (Einbindung von KMU)
- Qualifizierung angesichts der Automatisierung (IT-Kompetenz) und Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt (autonome Fahrzeuge)

Unter dem Eindruck dieser in beiden Gruppen / Roadmaps prominent vertretenen Themen wurden in einer anschließenden Diskussion mögliche Maßnahmen zur Adressierung der damit verbundenen Herausforderungen identifiziert, die in das aktuelle und zukünftige Aufgabenspektrum der LIHH fallen können und als Orientierungen für die inhaltliche Weiterentwicklung der Strategie dienen sowie Hinweise auf konkrete Angebote geben. Dabei ist jedoch deutlich herauszustellen, dass der Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative Hamburg zwar die Rolle der Koordinatorin dieses Prozesses zukommt, sie dabei aber von den Mitgliedern auf breiter Front getragen und von der Politik unterstützt werden muss.

- Differenzierte Ansprache der sehr heterogenen Gruppe der KMU: Manche Unternehmen in dieser Gruppe reichen an die Grenze von Großunternehmen heran, während andere Kleinbetriebe sind. Zudem müssen unterschiedliche Grade der Innovationsaffinität und Digitalisierung berücksichtigt werden – ein Technologie-Start-up ist anders zu betrachten als eine traditionelle Spedition.
- Erstellung von Case-Studies als Beispiel für erfolgreiche Digitalisierungs- und Innovationsprojekte insbesondere in KMU, um zu zeigen, dass ein solches Vorgehen sinnvoll (Mehrwert herausstellen) und machbar ist.
- Realisierung einer Förderberatung für KMU, um diese fallweise und nach individuellen Neigungen und Möglichkeiten an Innovationsprojekte heranzuführen. Ggf. lässt sich seitens der Politik ein Einsteigerinstrument für KMU in Form eines einfachen und unbürokratischen Innovationsgutscheins einrichten.
- Die Unternehmen (KMU) müssen dauerhaft und nicht nur punktuell für Innovationsthemen sensibilisiert und über die Möglichkeiten informiert werden. Dies beinhaltet ein kontinuierliches „Werben“ um KMU (Vertrauensaufbau) und die Schaffung von niedrigschwelligen Zugängen zum Thema und entsprechenden Foren / Akteuren.
- Da viele Akteure keinen direkten Zugang zu digitalen Märkten haben, muss eine entsprechende Hilfestellung (übergeordnete Ansprache) gegeben werden.
- Grundsätzlich ist zu überlegen, wie durch neue Formate Themen wie die Digitalisierung „schmackhaft“ gemacht werden können. Hier werden andere Formate als Frontalpräsentation unter Stärkung des Workshop-Charakters als Möglichkeit gesehen.
- Auch für den intensiveren Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft werden neue, praxisnahe Dialogformate als notwendig angesehen. Zudem bietet es sich an, dass die LIHH eine moderierende Rolle bei der Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft auch in geförderten Projekten einnimmt.
- Insgesamt muss die Professionalisierung der Akteure im Hinblick auf die Zukunftsthemen unterstützt werden.
- Diese Unterstützung ist auch bei der Weiterentwicklung von logistischen Berufsbildern / Berufen notwendig (Identifizierung und Formalisierung neuer Kompetenzen etc.)

#### **5.1.4 Potenzialanalyse Hamburg und Skizzierung eines Leitbilds für die LIHH**

In einem weiteren Schritt haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Werkstattgesprächs die in Hamburg förderlichen und hemmenden Faktoren mit Blick auf die zukünftige Entwicklung erörtert. In zwei getrennten Gruppen wurde diese Aufgabe unter jeweils eigenen Vorzeichen geführt.

- In der ersten Gruppe wurden die in den beiden Visual Roadmaps (vgl. Abbildung 28 und Abbildung 29), sehr ähnlichen Zielpunkte zusammengefasst und mit Blick auf die Potenziale Hamburgs analysiert. Es sollten die positiven und hemmenden Einflüsse mit Blick auf die Zielstellung „Hamburg als Silicon Valley für die Logistik“ gesammelt werden (Tabelle 6).

- In der zweiten Gruppe wurde der in Abschnitt 5.1.3 sehr deutlich zu Tage getretene Aspekt der Notwendigkeit einer KMU-Orientierung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Dementsprechend ging es in dieser Gruppe darum, die positiven und hemmenden Faktoren im Hinblick auf die Zielstellung „KMU fit machen für eine Logistik der Zukunft“ zu beschreiben (Tabelle 7).

Tabelle 6: Sammlung der förderlichen und hemmenden Faktoren mit Blick auf die Zielstellung „Hamburg als Silicon Valley für die Logistik“ im Jahr 2030.

<b>„Hamburg als Silicon Valley für die Logistik“</b>	
Positiver Einfluss / fördernde Faktoren	Negativer Einfluss / hemmende Faktoren
Hamburg als Testfeld für die Entwicklung flexibler Lösungsansätze; beispielsweise für die Lösung des Problems der Leercontainertransporte.	Die Logistikbranche läuft den technischen Trends hinterher.
Erfahrungen mit urbaner Logistik.	Kaum bedeutende IT-Unternehmen mit Sitz / Hauptquartier in Hamburg.
Gestaltungswillen beim regulativen Rahmen erkennbar, um ein Spielfeld für technologische Innovationen zu eröffnen.	Die Logistikbranche steht im Wettkampf mit anderen Branchen um die besten IT-Köpfe (IT-Experten in die Logistik holen).
Marketing weiter ausbauen, um eine selbsterfüllende Prophezeiung zu schaffen, in deren Zuge relevante Akteure angesiedelt werden können.	Die Wissenschaft ist nicht in allen Bereichen führend (sehr gut: Fraunhofer-CML), ihr Potenzial muss stärker gebündelt und die Transparenz und Durchlässigkeit erhöht werden.
Die bestehende Lobbyarbeit beim Bund kann und muss ausgebaut werden.	Es braucht mehr Mut zum Risiko im Zusammenhang mit öffentlicher Förderung.
Bestehende Mechanismen der LIHH können genutzt und neue Angebote geschaffen werden (Patent für KMU oder Start-ups).	Die Innovationskultur ist in der Branche generell vergleichsweise schwach ausgeprägt; dies gilt insbesondere für KMU.
Etablierung eines „German Logistics Lab“ (offenes Innovationslabor, Showroom, Kooperations-Forum und zentrale Anlaufstelle) auf Basis der LIHH Strukturen und unter Rückgriff auf entsprechende Überlegungen aus dem Außenfeld (Bitkom).	

Tabelle 7: Sammlung der förderlichen und hemmenden Faktoren mit Blick auf die Zielstellung „KMU fit machen für eine Logistik der Zukunft“ im Jahr 2030.

<b>„KMU fit machen für eine Logistik der Zukunft“</b>	
Positiver Einfluss / fördernde Faktoren	Negativer Einfluss / hemmende Faktoren
Hohe räumliche Konzentration und Nähe vieler wichtiger Akteure.	Problem der Unternehmensnachfolge in KMU (Generationswechsel).
Digitalisierung ermöglicht Flexibilisierung.	Niedriger Digitalisierungsgrad bei vielen Unternehmen.
In der Branche und ihrem Umfeld sind grundsätzlich schnelle Entscheidungen möglich.	In KMU gibt es kein ausgeprägtes Gespür für notwendige Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung.
Es ist bereits ein gutes Angebot für KMU vorhanden, auf das aufgesetzt werden kann. Es fehlen Erfolgsbeispiele und der Austausch darüber, wie die Themen stärker von Unternehmen aufgegriffen werden können.	Unternehmen (KMU) verfügen über keine / nur geringe Business-Development Kapazitäten und Fähigkeiten.
	Firmen haben kein Risikomanagement; in erster Linie müssen sie am Markt bestehen.
	Die Förderlandschaft (Forschung und Entwicklung, Innovationsprojekte) ist undurchsichtig.

Vor dem Hintergrund der im Werkstattgespräch identifizierten Entwicklungspfade, der daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmen und der Einschätzung der Situation in Hamburg zur Etablierung des Standorts als international anerkanntes Zentrum der „Logistik der Zukunft“ (unter Einschluss von Innovation, Digitalisierung und Start-ups – daher die Analogie zum Silicon Valley) und der damit verbundenen Mobilisierung der KMU in diesem Prozess wurden fiktive „Schlagzeilen aus der Zukunft“ vorgestellt, um zu prüfen, welches damit verbundene Leitbild am ehesten für die Entwicklung der Logistik-Initiative Hamburg sowie des Logistikstandorts insgesamt geeignet sein könnte.

Zur Auswahl standen:

- Hamburg ist wiederholt führender Logistik-Standort in Europa!
- Tradition und Moderne: Hamburg ist Start-up-Hochburg im Bereich ‚Logistik‘.
- Open Innovation Spaces und das Logistik-Innovations-Haus unterstützen hamburgische Unternehmen auf dem Weg in die Weltspitze!
- Hamburg als ‚Champion of European Regions‘ in der Kategorie ‚Green Logistics‘ ausgezeichnet.
- Logistik-Ausbildung global: Von Hamburg in die Welt – Hochschulen begeistern mit modernem Online-Learning und gewinnen jährlich mehr Studierende.
- Logistik: Wissenschaft und Wirtschaft erfolgreich vernetzt! Hamburg, die deutsche Innovationsmetropole Nr. 1.

Die Favoriten waren – zum Teil in individuell modifizierter Form – die beiden Leitbilder **Logistik: Wissenschaft und Wirtschaft erfolgreich vernetzt! Hamburg, die deutsche Innovationsmetropole Nr. 1** und **Tradition und Moderne: Hamburg ist Start-up-Hochburg im Bereich ‚Logistik‘**. Die Schlagzeile **Open Innovation Spaces und das Logistik-Innovations-Haus unterstützen Hamburgische Unternehmen auf dem Weg in die Weltspitze!** wurde im Kontext der Leitbildentwicklung als eine Unterstützungsvariante diskutiert, um das Leitbild „Innovationsmetropole Nr. 1“ zu verwirklichen. Im weiteren Verlauf fokussierten sich die Diskussionsbeiträge auf die zwei Handlungsfelder „Innovation und Wertschöpfung“ sowie „Vernetzung und interne Kooperationen“ (im Sinne einer größeren Nutzenstiftung für aktive Vereinsmitglieder).

Damit sollten diese Punkte in der zukünftigen Strategie der LIHH besondere Beachtung finden und komplementär zu den bisher gesetzten Prioritäten und erfolgreich entwickelten Aktivitäten auf- und ausgebaut werden. Grundsätzlich legen die Ergebnisse des Werkstattgesprächs eine deutliche Stärkung von Innovationsangeboten und -projekten, die zentrale Einbindung von KMU in diesen Prozess, die Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft und die Stärkung der beruflichen Qualifizierung nahe. Als besonderer Schwerpunkt hat sich im Gespräch das Thema Start-ups herauskristallisiert, das nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere im Bereich Digitalisierung und Geschäftsmodelle wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Logistik geben kann.

## 5.2 Empfehlungen für ein zukünftiges Leitbild

Eine Cluster- bzw. Netzwerkstruktur wie die der Logistik-Initiative Hamburg erfüllt vielfältige Aufgaben und Funktionen für ihre Mitglieder aber auch Akteure aus ihrem weiteren Umfeld. Insbesondere aufgrund der Größe mit über 550 Mitgliedern (Stand: Februar 2017) ist es notwendig, das Selbst- und Aufgabenverständnis in Abhängigkeit von der Zielsetzung (dem „Auftrag“ der LIHH) zu formulieren und davon die Etappen und Maßnahmen für das Vorgehen abzuleiten. Das Leitbild umfasst somit die Mission und Vision, die Strategie sowie die Kommunikation nach innen und außen. Diese Elemente ergeben eine Einheit, die sich widerspruchsfrei sowohl auf operative als auch strategische Fragestellungen anwenden lassen sollte.

Für die Formulierung des Leitbilds ist zunächst die Definition einer realistischen Zielsetzung in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen notwendig. Dies bedeutet, dass die Ziele zwar ambitioniert aber nicht unerfüllbar sind und in Abgrenzung zu anderen Akteuren bestimmt werden. Gerade im Kontext öffentlich geförderter Aktivitäten ist dies eine wichtige Voraussetzung, um eine Doppelförderung und somit einen Verstoß gegen das Haushalts- und Förderrecht zu vermeiden. Trotz dieser Einschränkungen ist es unverzichtbar, dass sich die grundsätzliche Ausrichtung und politische Flankierung des Leitbilds an einer Nutzenmaximierung für die Zielbranche unter den genannten Bedingungen orientieren. Als Positionsbestimmung wurde zu diesem Zweck die in Kapitel 5.1 dokumentierte partizipative Skizzierung von strategischen Pfaden für die zukünftige Arbeit der LIHH in einem Werkstattgespräch vorgenommen. In diesem Prozess hat sich das Thema Innovation als stilbildend für die zukünftige Arbeit herausgestellt. Dies manifestiert sich in der sowohl aus lokaler als auch globaler Sicht übereinstimmend formulierten Vision von Hamburg als Innovationsmetropole bzw. „Silicon Valley“ der Logistik. Dies schließt neben Großunternehmen und der Vielfalt der KMU insbesondere auch Start-ups mit ein. Auf der Grundlage des Werkstattgesprächs und unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Online-Befragung der Mitglieder wurde gemeinsam mit Vertretern der BWVI, der Clustermanagement-Organisation der LIHH sowie dem Vorstand des Vereins ein Leitbild für die Logistik-Initiative formuliert. Den Ausgangspunkt bildet dabei einerseits das bestehende „Haus der Logistik“ der LIHH mit seinen Handlungsfeldern (siehe Abbildung 8), andererseits die politische Zielsetzung, Hamburg bis zum Jahr 2025 zu einer europäischen Innovationshauptstadt zu machen (InnovationsAllianz Hamburg 2010, S. 7).

Als übergeordnetes Ziel ergibt sich damit, dass die LIHH die Logistik in dem strategischen Prozess zur Herausbildung einer Innovationsmetropole repräsentiert und mit ihren Aktivitäten signifikant zur Etablierung Hamburgs als führende Logistikregion<sup>31</sup> Europas bis zum Jahr 2025 beiträgt. Unter Berücksichtigung der Grundidee eines Netzwerks, den Austausch und das Miteinander der Mitglieder und Stakeholder zu fördern, bildet somit die Aufgabe, die Vernetzung und Kooperation der unterschiedlichen Akteure zwecks Zielerreichung zu stärken, eine der beiden funktionalen Säulen des Leitbilds. Die zweite funktionale Säule ist die Förderung von Innovation und Wertschöpfung in der LIHH bzw. in der Logistikbranche der Metropolregion (Abbildung 28). Die einzubindenden Akteure sind die Logistikwirtschaft, KMU, Großunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen sowie Politik und Verwaltung, Verbände und weitere Multiplikatoren. Eine kleine aber in Zukunft wahrscheinlich immer wichtiger werdende Akteursgruppe, die sowohl in Vernetzung und Kooperation als auch Innovation und Wertschöpfung stärker einbezogen werden sollen, sind Start-ups als Impulsgeber für neue Prozesse, technische Lösungen, Services und Geschäftsmodelle. Mit Blick auf die Innovationen ist festzustellen, dass es sich nicht nur um technische Innovationen (hier ist das Potenzial der Digitalisierung besonders relevant) handelt, sondern auch um nicht-technische (zum Beispiel Entwicklung neuer Dienstleistungen) und soziale Innovationen (zum Beispiel erleichterte Integration von Flüchtlingen).

Als thematische Schwerpunkte, auf die sich die Maßnahmen zukünftig konzentrieren werden, wurden zunächst die drei Handlungsfelder „Intelligente Infrastrukturen und Flächennutzung“, „Personal und Qualifizierung“ sowie „Nachhaltigkeit“ als wichtig identifiziert; es ist naheliegend, diese Schwerpunkte wie bisher in Arbeitskreisen abzubilden (vgl. Kapitel 4.3).

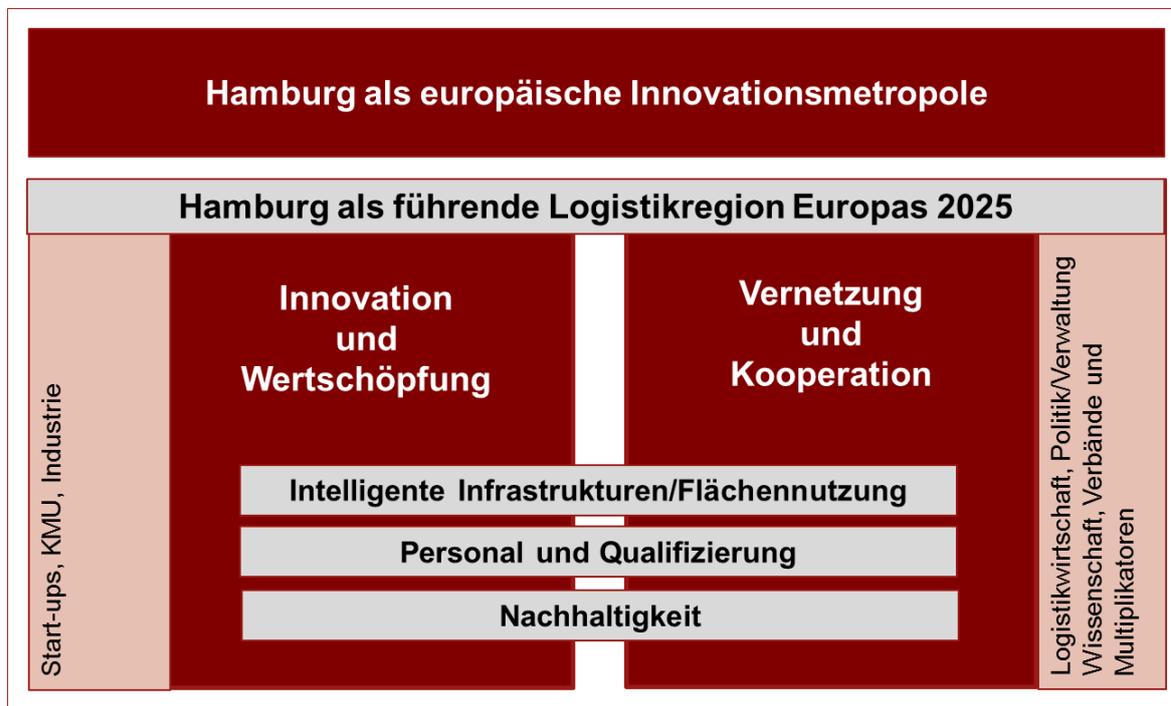
---

<sup>31</sup> Anm.: Trotz der starken Konzentration der Aktivitäten in der Freien und Hansestadt Hamburg bezieht die LIHH nach Möglichkeit immer auch die Metropolregion mit den angrenzenden Landkreisen aus Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein ein.

Um weiterhin dem Anspruch der Steigerung von Innovation und davon abgeleitet der Wertschöpfung als viertes Handlungsfeld Rechnung zu tragen, ist zu erwarten, dass dem in der Vergangenheit noch nicht voll entwickelten Arbeitskreis „Future Logistics“ eine zentrale Rolle zukommen wird (vgl. Kapitel 4.3.4). Ebenso bildet die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft in innovationsrelevanten Fragen ein fünftes Handlungsfeld. Diese beiden Handlungsfelder sind von besonderer Bedeutung, da sie in vorrangiger Weise zur Realisierung des Anspruches „Hamburg als führende Logistikregion Europas 2025“ beitragen. Diese beiden Handlungsfelder sind zudem die Basis für die drei anderen genannten thematischen Schwerpunktsetzungen.

Noch offen ist dabei, wie die zukünftige Priorisierung gemeinsamer Aktivitäten (über die fünf thematischen Schwerpunkte hinaus) angesichts jüngster Entwicklungen erfolgen wird.

Abbildung 30: Elemente des zukünftigen Leitbilds für die LIHH



So wurde Hamburg mit dem Thema Logistik im November 2016 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als einer von zunächst fünf bundesweit geförderten „Digitalen Hubs“ ausgewählt; zusammen mit dem Logistik-Hub in Dortmund bilden die beiden Städte einen „Twin-Hub“.<sup>32</sup> Im Hamburger Hub wird der Fokus u. a. auf der Maritimen Wirtschaft, der Hafenhinterlandanbindung und der urbanen Logistik liegen. Partner sind die Logistik-Initiative Hamburg, der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg sowie wichtige nationale und lokale Akteure aus dem Branchenumfeld. In diesem Kontext ist es wichtig, dass sich die LIHH mit einem eigenen „Innovationsprofil“ im Sinne der Leitbildentwicklung positioniert. Zudem dürfte die Möglichkeit bestehen, aus dem „Twin Hub“-Ansatz mit Dortmund (u. a. Logistik-Spitzencluster) heraus innovative digitale Lösungen für die fünf Schwerpunktthemen der LIHH und darüber hinaus – insbesondere mit und für KMU – zu entwickeln.

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Standardartikel/IT-Gipfel/digital-hub-initiative-hamburg.html>

### 5.3 Anforderungen an die Logistik-Initiative Hamburg 2016 bis 2025

Aus der strategischen Ausrichtung der LIHH und der inhaltlichen Fokussierung gemäß Leitbild (siehe dazu Kapitel 5.2), ergeben sich für die Logistik-Initiative Hamburg klar bestimmbare Erfolgsdimensionen:

- Beitrag der LIHH (als Repräsentantin der lokalen / regionalen Logistikwirtschaft) zur Etablierung Hamburgs als eine Innovationshauptstadt Europas. Damit verbunden ist eine Imagebildung als nachhaltiger, innovativer und attraktiver Logistikstandort im Einklang mit der sonstigen Stadt- und wirtschaftlichen Entwicklung.
- Erhöhung von Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung auf der Grundlage von Innovationen (vgl. Abbildung 17 und Kapitel 4.3.4) durch konkrete Maßnahmen der LIHH.
- Steigerung der „Schlagkraft“ der LIHH und Herbeiführen von tragfähigen Lösungen auf Grundlage belastbarer Kooperationen unter Einbeziehung der Logistikwirtschaft, Politik und Verwaltung, Industrie und insbesondere KMU (auch Start-ups), Wissenschaft sowie Verbänden und sonstigen Multiplikatoren.
- Beitrag der LIHH zur Entwicklung / Umsetzung einer intelligenten Infrastruktur und Flächennutzung und qualitativen Steigerung der bestehenden Angebote; maßgeblich auf Grundlage technischer, nicht-technischer und ggf. sozialer Innovationen.
- Beitrag der LIHH zur Sicherung und zum Ausbau der Fachkräftebasis für die Logistikwirtschaft in Hamburg.
- Beitrag der LIHH zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Logistik in den drei Dimensionen Ökologie – Ökonomie – Gesellschaft; maßgeblich auf Grundlage technischer, nicht-technischer und sozialer Innovationen.

#### 5.3.1 Beitrag der LIHH zur Profilierung der europäischen Logistik- und Innovationsregion Hamburg

Bezogen auf die genannten sechs Erfolgsdimensionen lassen sich qualitative und quantitative Indikatoren definieren, um die Wirksamkeit der LIHH zu erfassen. Dabei ist die Zieldimension „Beitrag zur Etablierung Hamburgs als eine europäische Innovationshauptstadt“ zu großen Teilen eine Resultante aus den weiteren Zieldimensionen und deckt auch die Standortprofilierung (Betonung des Themas Innovation im Kontext Logistik) und die Imagebildung (Wahrnehmung von Hamburg gemäß der gewünschten Attribute) mit ab. Im Rahmen der Aufgabenteilung mit HHM (Hafen Hamburg Marketing e. V.) und HMG (Hamburg Marketing GmbH) konzentriert sich ihre Aufgabe darauf, Inhalte und Kennzahlen, die der Imagebildung als europäische Innovationsregion zuträglich sind, zu generieren und zur Verfügung zu stellen, die von anderen Akteuren (zum Beispiel HMG und HHM) aufgegriffen und im übergeordneten Sinne genutzt werden (Definition der Schnittstellen und Rollenklarheit).

Da sich diese Inhalte und Kennzahlen direkt aus den anderen Erfolgsdimensionen ableiten, lässt sich der Erfolg der Aktivität zum einen an der absoluten Zahl der von der LIHH zur Verfügung gestellten und in Eigenregie publizierten Inhalte mit Innovationsbezug ablesen<sup>33</sup>. Zum anderen – und das dürfte sogar der wichtigere Indikator sein – bemisst sich der Erfolg an der Anzahl der von anderen Akteuren (HMG, HHM) aufgegriffenen und genutzten Inhalte: Wie viele Inhalte aus dem Kontext der LIHH schaffen es „im Wettbewerb der Themen“ (andere Clusterinitiativen werden ebenfalls ihre Innovationserfolge darstellen) in die übergeordnete Imagebildung und das Standortmarketing? Angesichts der Größe, des Alters und des Reifegrades der LIHH (ESCA Gold-Label) sollten pro Jahr rund 6 Logistikthemen/-meldungen mit Innovationsbezug vom übergeordneten Standortmarketing der HMG / HHM z. B. durch Newsletterbeiträge aufgegriffen und (international) verwertet werden.

### **5.3.2 Erhöhung von Wertschöpfung und Beschäftigung auf der Grundlage von Innovationen**

Mit Blick auf die Ermittlung der Innovationsaktivitäten und -erfolge ist eine exakte Messung der Steigerung der Innovationstätigkeit anhand standardisierter Zahlen (Anzahl der Patente, Anteil der Beschäftigten mit Fachhoch- oder Hochschulabschluss an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten etc.) gemäß European Innovation Scoreboard und anderer Innovationsstatistiken zwar grundsätzlich möglich, doch wird sich der unmittelbare Anteil der LIHH in diesem Kontext kaum nachweisen lassen. Stattdessen bieten sich Indikatoren an, die die tatsächlich von der LIHH verantworteten Innovationsaktivitäten betreffen.

Ziel muss sein, die LIHH nicht nur als Impulsgeber und Katalysator von Innovationsprojekten zu betrachten, sondern als deren dauerhaften Teil. Im Mittelpunkt stehen somit Aktivitäten / Projekte, bei denen die zentrale Rolle der LIHH (Clustermanagement-Organisation) unmittelbar nachweisbar ist. Die dafür in Frage kommenden Indikatoren lassen sich quantifizieren, sodass auch hier Zielvorgaben möglich sind, die die Größe, das Alter und den Reifegrad (ESCA Gold-Label) der LIHH berücksichtigen. Als besonders geeignet ist die Anzahl der gemeinsam und unter Koordination der Clustermanagement-Organisation eingeworbenen Projekte anzusehen. Dabei kann der Fokus sowohl auf technischen als auch auf nicht-technischen oder sozialen Innovationen liegen, doch sind die Fördermöglichkeiten für die beiden letztgenannten Innovationstypen hier sehr begrenzt, weshalb der Schwerpunkt auf den technischen Innovationen liegen dürfte. Beispielhaft für ein Kooperationsprojekt kann „SiLuFra – Sichere Luftfracht“ mit einem Projektvolumen von fast 5 Mio. Euro aus dem Jahr 2013 genannt werden. An diesem Projekt (Laufzeit: 07/2013 bis 06/2016) waren sowohl der LIHH e. V. als auch einzelne Clusterakteure beteiligt. Die LIHH war hauptsächlich durch die Beschaffung und Prüfung von Informationen eingebunden und wird – so die Darstellung auf der Innovationsdatenbank LINDA – einen wichtigen Beitrag beim Ergebnistransfer leisten. Zukünftig wird es auch darauf ankommen, dass die Clustermanagement-Organisation einen aktiven Part z. B. bei der Initiierung von Projekten oder dem Verfassen von Projektanträgen übernimmt.

<sup>33</sup> Anm.: Eine Darstellung von innovationsbezogenen Aktivitäten kann dabei durch unterschiedlichen Formate geschehen, Einerseits sollte ein regelmäßiges Reporting – z. B. jährliches Monitoring – gegenüber der BWVI mittels einer Auflistung von initiierten FuEul-Projekten, Anzahl und Varianz der beteiligten Projektakteure, eingeworbene Fördermittel etc. erfolgen. Andererseits sollte ein eigenständiges Format wie z. B. die Kategorie „Innovationserfolg“ auf der Internetseite der LIHH, der Datenbank LINDA oder in den regelmäßigen Newsletter entwickelt werden, worüber die veröffentlichungsfähigen Ergebnisse aus den Projekten dargestellt werden. Durch solche Veröffentlichungen erhöht sich insgesamt die Sichtbarkeit der MRH, der LIHH und vor allem der beteiligten Akteure im Kontext logistikbezogener Innovationen.

Vor diesem Hintergrund und im Vergleich mit anderen Netzwerken und Clustern (Tabelle 7) ist es realistisch anzunehmen, dass es der LIHH gelingt, pro Jahr vier Anträge im „Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand – ZIM“ des BMWi oder in vergleichbaren Programmen zu stellen. Dabei gilt, dass eine parallele Förderung / Durchführung von ZIM-Projekten nicht zulässig ist. Dies ist im Falle der LIHH jedoch nur sehr eingeschränkt relevant, da die Clustermanagement-Organisation selbst zwar die Akquise unterstützen und auch koordinieren soll, in der operativen Durchführung der Projekte aber nicht als formaler (= geförderter) Partner mitwirkt. So können in einem ZIM-Projekt die LIHH-Mitglieder A, B und C zusammenarbeiten und parallel dazu die Mitglieder D, E und F in einem anderen ZIM-Projekt, sodass die rechtlich eigenständigen und geförderten Projektpartner tatsächlich stets nur ein ZIM-Projekt durchführen.

Angesichts der rund 500 Mitglieder ist hier zunächst keine praktisch relevante Limitierung zu erkennen. Da ein Schwerpunkt der LIHH auf der Vernetzung liegt, ist naheliegend, dass die hier genannten ZIM-Anträge das Fördermodul „ZIM-Kooperationsprojekte“ adressieren. Es darf erwartet werden, dass von den vier Anträgen mindestens zwei erfolgreich sind. Da ZIM technologieoffen ist und speziell KMU und deren Notwendigkeit von unmittelbar verwertbaren Entwicklungsergebnissen anspricht, kann bei einer erfolgreichen Umsetzung der Projekte von einem direkten Beitrag zur Sicherung von Wertschöpfung und Beschäftigung ausgegangen werden (für übergeordnete Effekte siehe Kapitel 5.3.7). Wenngleich die hier genannte Anzahl von Projekten auf die Steigerung von Wertschöpfung und Beschäftigung abzielt, können thematisch selbstverständlich die Schwerpunkte „Intelligente Infrastruktur und Flächennutzung“ (Kapitel 4.3.5), „Personal und Qualifizierung“ (Kapitel 4.3.3) und „Nachhaltigkeit“ (Kapitel 4.3.6) adressiert werden, da sich in einem Projekt auch zwei oder mehr Ziele verwirklichen lassen. Auf diese Weise verbleibt die Gesamtzahl der durchzuführenden Projekte im mittleren einstelligen Bereich.

#### Herleitung der Projektanzahl:

Die im Zusammenhang mit der „Erhöhung von Wertschöpfung und Beschäftigung auf der Grundlage von Innovationen“ maßgebliche Kategorie „Anzahl der mit Drittmitteln geförderten FuE-Projekte“ wird von 68 % aller untersuchten Clusterinitiativen bedient. Bei diesen liegt der Mittelwert<sup>34</sup> bei 4,8 Projekten innerhalb der letzten 12 Monate; für die LIHH ergibt sich ein Wert von einem Projekt im Jahr 2015. Angesichts der Anzahl der Mitglieder ist die LIHH mit 496 Mitgliedern, welche im Verein organisiert sind (Stand zur Zeit des Benchmarkinginterviews), rund 5,6 Mal größer als der Mittelwert der übrigen Clusterinitiativen (88,7 Mitglieder)<sup>35</sup>. Damit müsste die LIHH bei unmittelbarer Berücksichtigung der Durchschnittswerte rund 27 FuE-Projekte pro Jahr durchführen ( $4,8 \times 5,6 = 26,88$ ). Werden die Medianwerte als Grundlage verwendet, ergeben sich sogar rund 44 Projekte pro Jahr. Tatsächlich ist eine derartige Rechnung nur sehr eingeschränkt zulässig, da das Verhältnis *Mitgliederanzahl / Zahl der Projekte* nicht linear korreliert. Wird weiterhin die kleinteilige Branchenstruktur der Logistik berücksichtigt, und ebenso, dass die Logistik vermutlich innovationsferner ist als der gesamte Betrachtungsbereich „Transport & Verkehr“, wird zur pauschalen Anpassung ein Korrekturfaktor von 10 eingeführt. Damit ergibt sich für die LIHH eine Anzahl von drittmittelgeforderten kollaborativen FuE-Projekten im mittleren einstelligen Bereich pro Jahr.

<sup>34</sup> Anmerkung: Während der Mittelwert das arithmetische Mittel einer Anzahl von Werten ist (gemeinhin auch Durchschnittswert genannt), teilt der Median diese Anzahl von Werten in zwei Hälften. Dabei werden alle Werte (aufsteigend) geordnet. Wenn die Anzahl der Werte ungerade ist, ist die mittlere Zahl der Median. Bei einer geraden Anzahl von Werten wird der Median als arithmetisches Mittel aus den beiden mittleren Zahlen (Ober- und Untermedian) gebildet.

<sup>35</sup> Anm.: Maßgebend ist hierbei die Anzahl der Vereinsmitglieder (abweichend zur Vereinsgröße von über 550 Mitgliedern im Februar 2017) zum Zeitpunkt des Benchmarkinginterviews, weil die Auswertungen im Vergleich zu anderen Clusterinitiativen aufgrund dieser Daten durchgeführt wurden.

Tabelle 8: Benchmarkingergebnisse von insgesamt 28 europäischen Clusterinitiativen des Bereiches „Transport & Verkehr“<sup>36</sup>

Kategorie	Cluster	Anzahl			
		Minimum	Maximum	Median / Mittelwert	LIHH
Anzahl der mit Drittmitteln geförderten FuE-Projekte, die auf Initiative des Clustermanagements entstanden oder das Ergebnis konkreter Netzwerkaktivitäten sind	19 (68%)	1	31	4 / 4,8	1
Anzahl der von Mitgliedern initiierten Kooperationsprojekte (keine Drittmittelfinanzierung)	17 (61%)	1	45	3 / 6,7	2
Anzahl der gemeinsam entwickelten Produkte, Technologien oder Dienste	10 (36%)	1	6	2 / 2,8	-
Anzahl der Patente oder Lizenzen, die von den Mitglieder auf Basis von Netzwerkaktivitäten generiert wurden	2 (7%)	1	2	1,5 / 1,5	-
Anzahl der Mitglieder (N = 28)		10	496	45,5 / 88,7	496 <sup>37</sup>

### 5.3.3 Steigerung der „Schlagkraft“ der LIHH und Herbeiführen von tragfähigen Lösungen auf Grundlage belastbarer Kooperationen

Angesichts der erreichten Mitgliederzahl von 546 wird der zukünftige Wert der Kooperation nur zum Teil an einer weiteren quantitativen Steigerung gemessen, darüber hinaus aber insbesondere an der Qualität der Kooperation (Intensität der Zusammenarbeit). Eine Maßgabe für die Qualitätssteigerung ist zum einen die Schaffung konkreter Mehrwerte bei den Mitgliedern – insbesondere Unternehmen – der LIHH (vgl. Kapitel 4.4 und Kapitel 5.3.7) und zum anderen die Mobilisierung und das Engagement der Mitglieder sowie die erfolgreiche Durchführung gemeinsamer Maßnahmen und Projekte. Mit Blick auf die Mobilisierung ergab die Online-Befragung dass nur gut 20 % der Mitglieder ein hohes oder sehr hohes Engagement in der LIHH mit mindestens einem Tag pro Monat angeben, während knapp 80 % der Mitglieder im Schnitt einen Tag pro Quartal aufbringen.

<sup>36</sup> Anm.: In die Betrachtung miteinbezogen wurden Clusterinitiativen und Netzwerke, die das Benchmarking innerhalb der letzten zwei Jahre durchgeführt haben. Die Ergebnisse des Benchmarkings der LIHH sind separat ausgewiesen, fließen aber auch in die Gesamtbetrachtung ein. Für jede Kategorie ist die Anzahl der betrachteten Clusterinitiativen genannt, die hier Aktivitäten durchführen.

<sup>37</sup> Anm.: Abweichend zur im Bericht durchgängig genannten Größe von 546 Akteuren, die Mitglied im LIHH e. V. sind, werden hier als Berechnungsmaßstab 496 Akteure gewählt, weil der LIHH e. V. zum Zeitpunkt des Benchmarkings diese Akteursgröße hatte und das die Datenbasis des European Secretariats for Cluster Analysis ist.

Das angepasste Leitbild und die modifizierte Ausrichtung der Logistik-Initiative Hamburg stärken den Anspruch einer engeren Kooperation und Vernetzung. Darunter fällt zum einen die Funktion als Plattform für den Austausch zwischen Logistikwirtschaft, Politik / Verwaltung, Wissenschaft, Industrie (auch produzierendes Gewerbe) und anderen Stakeholdern. Hier ist der Schwerpunkt auf Aktivitäten zu legen, die nicht bereits in anderen Konstellationen bearbeitet werden; es wird erwartet, dass hier in erster Linie eine Verständigung und in gewisser Weise eine Politikberatung der öffentlichen Hand in Sachen Logistik stattfinden kann; LIHH und Politik / Verwaltung sind gleichermaßen aufgefordert, ihre möglichen Angebote bzw. Bedarfslagen in einem gemeinsamen Prozess zu formulieren und kooperativ umzusetzen.

Darüber hinaus besteht in Übereinstimmung mit der Strategieentwicklung (vgl. Kapitel 5.1) die Notwendigkeit, gezielt Formate für KMU zu entwickeln, um diese insbesondere an Innovationsthemen heranzuführen und ihnen einen Zugang hin zu konkreten Kollaborationsprojekten zu eröffnen. Das Gleiche gilt auch für die gezielte Einbeziehung von Start-ups etwa im Kontext Digitalisierung und neue (Plattform-) Geschäftsmodelle. Auch wenn der Großteil der aktuellen Mitgliedsunternehmen der LIHH diesbezüglich nur begrenzte Kapazitäten aufwendet, wäre es an der LIHH, jene Mitglieder zu identifizieren oder zu akquirieren, die neue, digitale Wertschöpfungsprozesse bereits erfolgreich implementieren. Aktuell diskutierte Geschäftsmodelle, die beispielsweise auf Produktvielfalt statt Skaleneffekten („economies of scope“) oder neueren Ansätzen des „Urban Manufacturing“ basieren, adressieren eine Vielzahl von Schnittstellen zu logistikbezogenen Themen, deren Ausgestaltung durch die LIHH und ihre Mitgliedsunternehmen entscheidend geprägt werden sollte. Hier muss die LIHH im hamburgischen Umfeld noch stärker als bisher neue Initiativen aufspüren und sich als kompetenter Partner und Vermittler für die Entwicklung innovativer Logistikkonzepte positionieren.

Mit der Entwicklung und Umsetzung / Implementierung von neuen Lösungsansätzen unter bewusster Einbeziehung von KMU bietet sich auch im Hinblick auf den „digitalen Hub“ (vgl. Kapitel 5.2) ein wirksamer Hebel, um die Effekte der Vernetzung zu bündeln und zu verstärken. Gleiches gilt für die Einbeziehung des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums der Handelskammer Hamburg, dessen besonderer Fokus auf dem Thema Logistik im Sinne einer umfassenden Betrachtung der Supply Chain liegt und sich explizit an KMU wendet. Der Erfolg einer derartigen Steigerung der „Schlagkraft“ der LIHH sollte sich insbesondere in der Anzahl der akquirierten / durchgeführten FuEul-Projekte (vgl. 5.3.2), der Anzahl der aktiv und dauerhaft in die Arbeitskreise eingebundenen Mitglieder (Unternehmen), sowie in den daraus resultierenden und ursächlich auf die LIHH zurückzuführenden Maßnahmen manifestieren.

Mit Blick auf die aktive Mitarbeit in den Arbeitskreisen (eventuell unter Berücksichtigung einer möglichen Neuordnung bzw. inhaltlichen Neuausrichtung der bestehenden Arbeitskreise) wird erwartet, dass die Arbeitskreise stärker als in der Vergangenheit aktiv von der Clustermanagement-Organisation betreut und gemäß der angepassten strategischen Ausrichtung entwickelt werden. Dies gilt auch für die Erweiterung des Akteurskreises, indem bewusst innovationsaffine KMU und Start-ups einbezogen und die Integration von wissenschaftlichen Einrichtungen weiter gestärkt werden.

Für die Clustermanagement-Organisation bietet sich damit die Chance, ihre im laufenden Monitoring identifizierten Themen nicht nur als Impuls in einen anschließend weitgehend zufällig verlaufenden Prozess zu geben, sondern diese in einen koordinierten und unterstützten Prozess zu überführen, und damit sowohl die Erfolgsaussichten der resultierenden Projekte als auch die Schlagkraft der LIHH mittels aktiver Mitarbeit ihrer Mitglieder zu erhöhen.

Kenngößen sind hier die Anzahl der regelmäßig und aktiv mitarbeitenden Mitglieder, die beständige thematische Weiterentwicklung und das Nachhalten / Weiterverfolgen von Themen, das Einmünden in konkrete Projekte und Maßnahmen etc.

#### **5.3.4 Beitrag der LIHH zur Entwicklung / Umsetzung einer intelligenten Infrastruktur und Flächennutzung**

Angesichts der unterschiedlichen Zuständigkeiten unterschiedlicher Senatsbehörden, die mit dem Thema Infrastrukturen (neben Verkehrswegen zählen hierzu beispielsweise auch digitale Infrastrukturen und Breitbandausbau oder auch Forschungsinfrastrukturen) und Flächen verbunden sind, bietet sich mit dem Zuschnitt auf intelligente Nutzungskonzepte die Möglichkeit, die LIHH im Konzert der Vielen mit einem spezifischen Profil zu verankern. Dieses Profil ist im Grundsatz durch die Funktion der LIHH als Austauschplattform zwischen (Logistik-) Wirtschaft, Politik, Verwaltung und anderen Stakeholdern angelegt und schlägt die Brücke zum Thema „Intensivierung der Kooperation“ (vgl. Kapitel 5.3.3).

Darüber hinaus ist die Entwicklung von Konzepten der intelligenten Nutzung von Infrastrukturen und Flächen eine Kernaufgabe der LIHH. Dabei kommt zum Tragen, dass neue logistische Geschäftsmodelle auch einen veränderten Infrastruktur- und Flächenbedarf haben, was den Fokus beispielsweise auf vergleichsweise kleine aber dafür zentral gelegene Geschäftsräume setzen kann. Da das Thema bisher in den vier Arbeitskreisen „Binnenschifffahrt“, „Verkehr“, „Schiene“ und „Logistikflächen“ verankert ist, gilt es zu überprüfen, diese unter einem gemeinsamen Dach „Intelligente Infrastrukturen und Flächennutzung“ zusammenzuführen. Dabei ist die unmittelbare Fusion nur eine Option – ebenso ist denkbar, einen weitgehenden institutionellen Austausch der Arbeitskreise unter Moderation durch die Clustermanagement-Organisation zu etablieren („Koordinationskreis“ o. ä.), der über ein jährliches Treffen hinausgeht.

Als unmittelbare Kenngröße für die Wirksamkeit der Arbeit kann ggf. die Verringerung des jährlichen Flächenbedarfs von 40 Hektar auf 35 Hektar (bei einer Verfügbarkeit von 10 Hektar) herangezogen werden. Allerdings kann die bessere Nutzung auch mehr Nachfrage hervorrufen, sodass sich ein „Rebound-Effekt“ einstellt und der Netto-Bedarf steigt. Dementsprechend sind auch hier die unmittelbaren Ergebnisse der Arbeitskreise unter Einbindung / Begleitung der Clustermanagement-Organisation eine verlässliche Kenngröße. Unter der in Kapitel 5.3.3 gemachten Annahme einer Stärkung der Zusammenarbeit ist es angemessen, dass aus der Summe der vier genannten Arbeitskreise jährlich mindestens zwei Projekte mit einer Beteiligung von jeweils mindestens fünf Partnern (inkl. KMU und Start-ups und Wissenschaftseinrichtungen) und einem Gesamtumfang von je mindestens 100.000 Euro Umfang (ggf. im Kontext von Förderprojekten mit Eigenbeteiligung) resultieren.

#### **5.3.5 Beitrag der LIHH zur Sicherung und zum Ausbau der Fachkräftebasis**

Das Thema Fachkräftesicherung ist aus dreierlei Gründen von hoher Wichtigkeit für die LIHH. Zum einen sorgt die demografische Entwicklung dafür, dass nicht nur die Gesamtbevölkerung in Deutschland altert und schrumpft, sondern insbesondere die Erwerbsbevölkerung. In der Konsequenz bedeutet dies, dass immer weniger (Fach-)Kräfte auf dem Arbeitsmarkt sind, die im Schnitt immer älter werden, während der Nachwuchs zunehmend ausbleibt. Da der Anteil der manuell erbrachten Tätigkeiten in der Logistik vergleichsweise hoch ist (dies gilt insbesondere für Tätigkeiten, für die Un- und Angelernte eingesetzt werden), ist auch die Belastung über das Erwerbsleben hoch.

Bei einer tendenziellen Anhebung des Renteneintrittsalters wird es für diese Personengruppen zunehmend schwer, ihre Tätigkeiten bis ins Rentenalter auszuführen. Somit kommt der berufsbeleitenden Weiterqualifizierung auch Un- und Angelernter eine hohe Bedeutung zu, damit diese – und nicht erst zwingend gegen Ende des Berufslebens – körperlich weniger anstrengende Tätigkeiten (Planung, Disponierung, Überwachung etc.) durchführen können.

Der zweite Faktor ist, dass aufgrund des demografischen Wandels auch in anderen Branchen Fachkräfte fehlen, sodass ein „Wettbewerb um Köpfe“ stattfindet, dem die Logistik mit attraktiven Angeboten entgegentreten muss, die sowohl Arbeitsinhalte als auch Arbeitsvergütung umfassen. Letzteres ist angesichts der geringen Margen und im Wettbewerb mit anderen Branchen nur sehr schwer zu verwirklichen.

Der dritte Faktor schließlich ist die Digitalisierung. Diese wird absehbar zwar zu Rationalisierungseffekten in der Logistik führen (vgl. Abbildung 31), bietet im Sinne eines Strukturwandels aber auch die Chance, neue und im Sinne eines Arbeitnehmermarktes attraktive Angebote zu machen. In Übereinstimmung mit der Frage nach Sicherung von Wertschöpfung und Beschäftigung und somit der wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit, kommt dem Thema Fachkräftesicherung eine Schlüsselrolle zu. Auch hier spielt die Weiterqualifizierung entsprechend den sich verändernden Bedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern eine zentrale Rolle.

Die beschriebenen Entwicklungspfade sind auch Thema im Arbeitskreis Personal und Qualifizierung der LIHH – unter der Überschrift „Arbeitswelt im Wandel. Zukunft der Logistik“ heißt es in dem entsprechenden Positionspapier: „So gehört das Marketing für die Branche, die Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -motivation auch in den Zeiten der Digitalisierung weiterhin zu den zentralen Themen unseres Arbeitskreises. Nur mit gezielter Talentauswahl, -förderung und Qualifizierung gelingt es, den Marktveränderungen der Zukunft zu begegnen und die Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Altersgruppe und Kulturzugehörigkeit auf die zukünftigen Veränderungen und die damit einhergehenden Anforderungen vorzubereiten.“

Bei den in den vergangenen Jahren vorwiegend durchgeführten Aktivitäten im Rahmen des Arbeitskreises sowie des Masterplans „Menschen machen Logistik“ (Logistik-Initiative Hamburg 2013) standen Informationsveranstaltungen / Fachtagungen im Vordergrund, bei denen das Thema Digitalisierung jedoch keinen erkennbaren Schwerpunkt bildete. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung und der Justierung der strategischen Ausrichtung der LIHH ist zukünftig zu erwarten, dass es zu konkreten Projekten im Kontext Personal und Qualifizierung kommt.

Wenngleich die Option nicht völlig ausgeschlossen werden soll, dass die LIHH als Qualifizierungsanbieter auftritt, ist es naheliegender, dass die Clustermanagement-Organisation im Verbund ihrer Mitglieder und gemeinsam mit öffentlichen und privaten (Weiter-)Bildungsanbietern Inhalte für die Qualifizierung konkretisiert. Beispielsweise kann die LIHH mit Partnern – ggf. eingebunden in die Plattform „Logistik Lernen Hamburg“ (<http://www.logistik-lernen-hamburg.de>) – Hamburgspezifische Qualifikationsbedarfsanalysen vor dem Hintergrund der Digitalisierung und als Grundlage für zukünftige Aus- und Weiterbildungsangebote durchführen. Aufgrund der langjährigen Vorarbeiten des Arbeitskreises und der Schwerpunktsetzung innerhalb der LIHH sind ein bis zwei kollaborativ durchgeführte und vom Arbeitskreis, unterstützt von der Clustermanagement-Organisation, koordinierte Projekte pro Jahr realistisch. Wichtig ist dabei, dass mehrere Vereinsmitglieder eingebunden sind (eine mögliche konkrete Anzahl der einzubeziehenden Akteure richtet sich bei öffentlichen Förderungen auch nach entsprechenden Ausschreibungsbedingungen). Auf diese Weise bietet der Arbeitskreis zudem einen wichtigen Input im Sinne einer förderlichen Gesamtentwicklung der Logistikbranche in Hamburg (vgl. Kapitel 5.3.2).

### 5.3.6 Beitrag der LIHH zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Logistik

Der Nachhaltigkeitsbegriff adressiert die ökologische, ökonomische und soziale Dimension; die beiden letztgenannten Dimensionen werden im Kapitel 5.3.7 thematisiert, sodass an dieser Stelle der Erhalt und Schutz der natürlichen Umwelt im Vordergrund steht. Die Aktivitäten der LIHH zum Thema Nachhaltigkeit werden in dem Projekt „Green Logistics Capital Hamburg“ und im Arbeitskreis Nachhaltigkeit zusammengefasst. Dabei sind die auf der Webseite der „Green Logistics Capital Hamburg“ (<http://www.greenlogisticscapital.hamburg>) genannten Aktivitäten nicht als unmittelbare Ergebnisse der LIHH erkennbar (wenngleich es sich etwa bei den Praxisbeispielen größtenteils um LIHH-Mitglieder handelt). Der Arbeitskreis befasst sich mit den Anforderungen aus Verlager- und Empfängersicht an eine nachhaltige Logistikkette und ein verantwortliches Unternehmen, nimmt Anforderungen aus der Öffentlichkeit, Politik und der Gesetzgebung auf, präsentiert und diskutiert erfolgreiche Lösungen in der nachhaltigen Logistik und der gesamten Supply Chain, erörtert Bewertungsmethoden, verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit (inkl. Krisen-Management) zum Thema und wirkt an der Vorbereitung der jährlichen Forums- oder Informationsveranstaltung zum Thema sowie der Deutschen Nachhaltigkeitskonferenz Logistik mit.

Da der Arbeitskreis keine Entwicklung und fachliche Unterstützung konkreter Projekte im Bereich nachhaltiger Logistik zu seinen Aktivitäten zählt, bietet sich eine explizite Anbahnung innovativer Projekte – bis hin zu Leuchtturmprojekten wie „SMILE – Smart Last Mile Logistics“ für die nachhaltige und belastungssenkende Zustellung – an. Ähnlich wie in den anderen aus dem Leitbild abgeleiteten Elementen steht der Beitrag der LIHH zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Logistik unter der Maßgabe, einerseits die verteilt existierenden Lösungen zu erfassen, ggf. informativ aufzubereiten und inner- und außerhalb der Logistikbranche bekannt zu machen, andererseits ist es zur Bemessung des ursächlichen LIHH-Anteils an der nachhaltigen Entwicklung des Logistikstandorts Hamburg notwendig, die unmittelbar auf die LIHH und ihre Clustermanagement-Organisation zurückzuführenden Aktivitäten zu stärken. Durch die Umsetzung von technischen, nicht-technischen und ggf. sozialen Innovationen in Form von kollaborativen und unter Beteiligung der Clustermanagement-Organisation akquirierten und realisierten Projekten sollen messbare Effekte erzielt werden. Da die Effekte projektspezifisch sind, ist eine Prognose des jeweiligen Nachhaltigkeits- bzw. Entlastungspotenzials an dieser Stelle nicht möglich. Um jedoch für Hamburg bzw. die LIHH relevante Größenordnungen zu erzielen, dürfte – im Vergleich mit anderen Logistik-Clustern in Deutschland – die Durchführung von jährlich mindestens zwei Projekten mit im Schnitt fünf Partnern angemessen sein.

### 5.3.7 Erfassung von übergeordneten Effekten

Im Regelfall sind Maßnahmen, wie sie von Cluster-Initiativen entwickelt und umgesetzt werden können, darauf ausgerichtet, in den Mitgliedsinstitutionen – insbesondere Unternehmen – positive Effekte hervorzurufen. Eine derart einzelbetriebliche Wirkung ist in bestimmten Fällen (z. B. Einführung eines disruptiven Verfahrens) anhand von singulären Kausalitäten und darauf basierenden quantitativen Spezifizierungen möglich. Doch selbst auf Betriebsebene erfolgt die Messung von Cluster-Effekten aufgrund sich überlagernder und paralleler Prozesse oftmals semi-quantitativ (z. B. anhand von Skalenwerten oder gestuften Items – siehe am Beispiel Personal und Qualifizierung Kapitel 4.3.3), um Ursachen (Input bzw. Investition) und Wirkung (Output bzw. Profit) zu erfassen. Damit bietet das Vorgehen, die Effekte der Angebote der LIHH und die Mitarbeit in der Initiative anhand von Schätzungen durch die Unternehmen vorzunehmen, eine Möglichkeit, die Additionalitäten des Clusters zu erfassen.

Entsprechende Fragen können beispielsweise sein „Wie viel Prozent ihres Wachstums führen Sie auf die Mitwirkung in der LIHH zurück?“ oder „Wie viele Beschäftigte haben Sie aufgrund der LIHH zusätzlich zur allgemeinen Konjunktur eingestellt?“.

Mit Blick auf eine summarische Betrachtung erscheint vor dem genannten Hintergrund eine exakte makroökonomische Analyse der Effekte der LIHH auf die gesamte lokale / regionale Logistikbranche bzw. die Freie und Hansestadt Hamburg zuzüglich Metropolregion kaum unmittelbar möglich – zu groß sind die sonstigen Einflussfaktoren wie etwa geopolitische Unwägbarkeiten, Schwankungen in den Energiepreisen (Ölförderung) oder die allgemeine konjunkturelle Entwicklung. Dementsprechend sind auch die bisherigen Zielvorgaben zu betrachten. So dürfte eine kausale Verbindung der Existenz und Arbeit der LIHH und der Zunahme der Beschäftigung in der Logistikbranche in Hamburg in den vergangenen Jahren um 14.000 Arbeitsplätze nur schwer nachzuweisen sein. Auch der Vergleich der Entwicklung von Hamburg und dem restlichen Bundesgebiet<sup>38</sup> bietet hier nur wenige Hinweise auf die konkreten und kausalen Effekte der LIHH, da Hamburg als mit Abstand größter deutscher Seehafen eine Sonderstellung in der Betrachtung einnimmt.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Zieldimensionen auf das methodisch Machbare angepasst werden müssen. In der Online-Befragung im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stellte sich heraus, dass nur etwa ein Drittel aller Mitgliedsunternehmen einen durch die Aktivitäten der LIHH hervorgerufenen Wachstumseffekt für sich feststellen konnten (vgl. Kapitel 4.4). Ausgehend von dieser Zahl muss es das Ziel sein, durch die Justierung der strategischen und operativen Ausrichtung der LIHH den Anteil der unmittelbar profitierenden Unternehmen kurzfristig von einem Drittel auf mindestens die Hälfte zu erhöhen; nur so kann der Nachweis einer Schaffung von Mehrwerten bei den Unternehmen erbracht werden. Unter der Annahme, dass der Effekt der Arbeit der LIHH dazu führt, dass jedes dieser Mitgliedsunternehmen der Logistik-Initiative im Schnitt rund 1,5 Personen zusätzlich zur allgemeinen konjunkturellen Entwicklung pro Jahr einstellt (diese Zahl kann zukünftig anhand einer Mitgliederbefragung / eines Monitorings ermittelt werden), macht dies bei rund 215 Unternehmen (die LIHH hat derzeit rund 540 Mitglieder, von denen etwa 430 Unternehmen sind, von denen wiederum zukünftig mindestens 50 % direkte Wachstumseffekte aus der LIHH erhalten) einen Gesamtzuwachs von etwa 320 Beschäftigten zusätzlich zur allgemeinen gesamtkonjunkturell bedingten Steigerung.

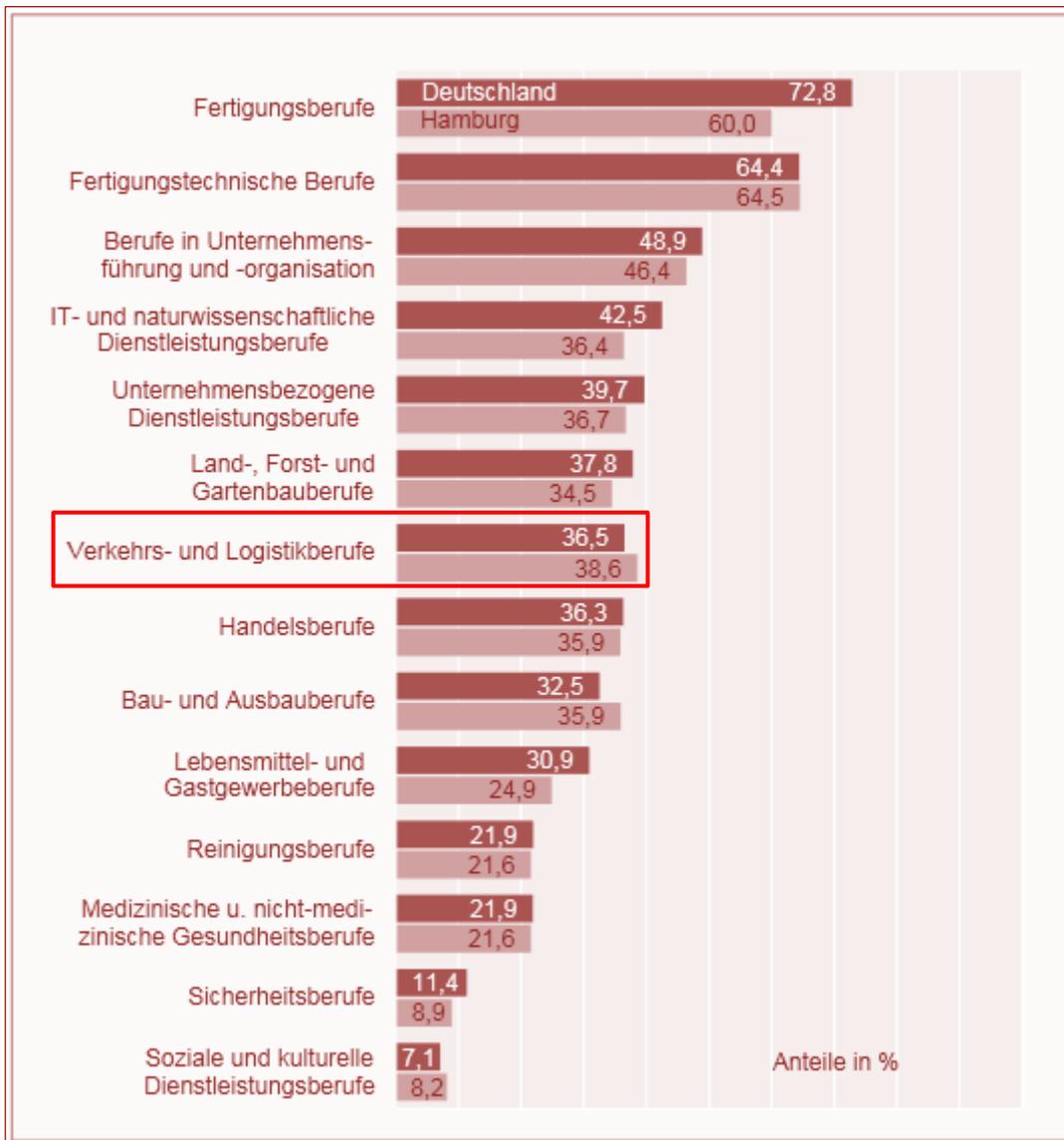
Wird nun angenommen, dass aufgrund der engen Integration der Unternehmen in Logistikketten der positive Effekt bei jeder der 215 Mitgliedsfirmen auch bei zwei weiteren Firmen zur zusätzlichen Beschäftigung von im Schnitt einer Person führt, kommen jährlich noch einmal 430 Beschäftigte hinzu.

Insgesamt würde sich damit unter den gemachten Annahmen der durch die LIHH zusätzlich verursachte Beschäftigungszuwachs auf rund 750 Stellen p. a. belaufen. Im Umkehrschluss würde dies auch bedeuten, dass sich ein gesamtkonjunkturell bedingter Beschäftigungsrückgang um rund 750 verringern und damit schwächer ausfallen würde, als dies ohne die LIHH der Fall wäre.<sup>39</sup> Dies gilt in ähnlicher Weise auch für eine Abschwächung der erwarteten Rationalisierungseffekte durch die fortschreitende Digitalisierung / Technisierung der Logistik (Abbildung 31).

<sup>38</sup> Vgl. <https://www.hafen-hamburg.de/de/news/logistikbranche-bleibt-2016-jobmotor-der-metropolregion-hamburg---34510>.

<sup>39</sup> Anm.: Das beschriebene Vorgehen beinhaltet unbestreitbar Unsicherheiten, doch wenngleich es nicht auf mathematisch abgeleiteten Annahmen beruht, ist es dennoch plausibel und bietet die Möglichkeit, zumindest die Größenordnung von übergreifenden Effekten der Arbeit der LIHH zu erfassen.

Abbildung 31: Substituierbarkeitspotenzial nach Berufssegmenten in Deutschland und Hamburg in Prozent. Das im Vergleich zum Bundesdurchschnitt höhere Substituierbarkeitspotenzial in Hamburg in den Verkehrs- und Logistikberufen wird mit der hohen Konzentration und engen Verzahnung dieser Berufe am Standort erklärt<sup>40</sup>



<sup>40</sup> Anm.: Das Substituierbarkeitspotenzial beschreibt den Anteil an Tätigkeiten im jeweiligen Berufssegment, der bereits heute durch Computer, Automatisierungslösungen etc. ersetzt werden kann. Für Verkehrs- und Logistikberufe ergibt sich – für Hamburg etwas stärker als im Bundesdurchschnitt – ein Substituierbarkeitspotenzial von etwa 1/3 aller Tätigkeiten. Das Berufssegment „Verkehrs- und Logistikberufe“ beinhaltet die beiden Berufshauptgruppen „Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer)“ und „Führer von Fahrzeug- und Transportgeräten“ (Quelle: Buch et al., 2016, S. 15).

## 5.4 Empfehlungen für zukünftige Handlungsfelder und ein Serviceportfolio

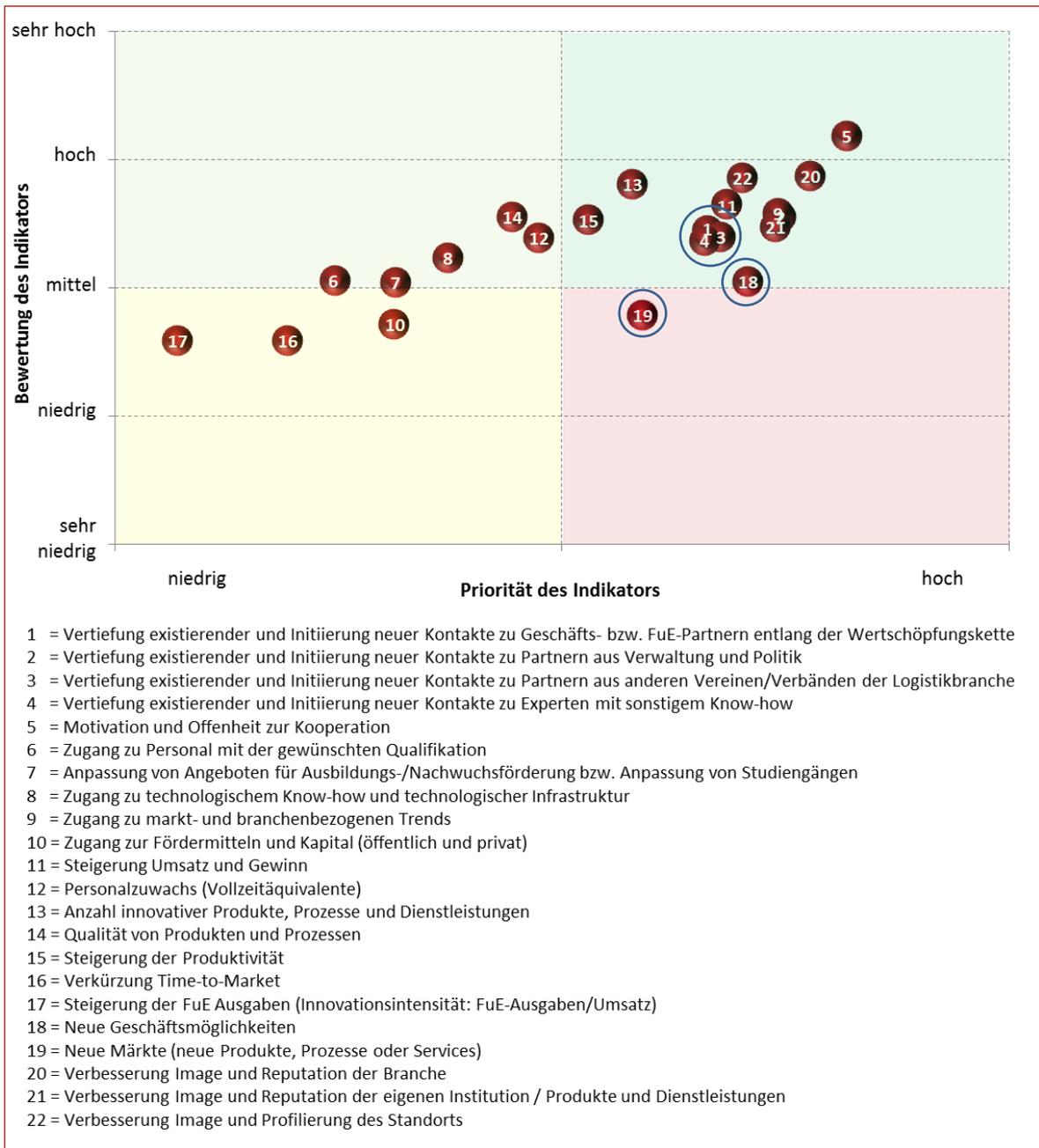
Die Clusterstrategie ist das zentrale Dokument (der Zukunftsplan) der LIHH, mit dem zum einen das Leitbild, d. h. die Zukunftsvision, erläutert wird, zum anderen werden in der Clusterstrategie die wesentlichen Handlungsfelder mit den entsprechenden (Teil-)Zielen dargelegt und beschrieben, mit welchen konkreten Maßnahmen diese in welchem zeitlichen Horizont realisiert werden sollen. Die Clusterstrategie bildet somit die wichtigste Entscheidungsgrundlage für die verschiedenen Gremien der Clusterinitiative und ist der inhaltliche Wegweiser für die operative Arbeit, d. h. für alle Aktivitäten sowie Unterstützungsangebote der Clustermanagement-Organisation. Demnach legt die Clusterstrategie den Handlungsspielraum fest. Diese muss hinreichend konkret sein und sich wie „ein roter Faden“ durch alle Themen, Prozesse und Aktivitäten der Clusterstrategien ziehen. Zugleich muss die Clusterstrategie ausreichend weitgefasst sein, um Nachsteuerungen im Zeitverlauf bzw. Clusterentwicklungsprozess zu ermöglichen und zusätzliche Aktivitätsradien zu eröffnen. Mit der Clusterstrategie müssen auch Meilensteine und (Bewertungs-)Indikatoren definiert werden, um kontinuierlich den Umsetzungsstand der Clusterstrategie sowie den Realisierungsgrad der (Teil-)Ziele zu messen und strategische Erfolge zu dokumentieren bzw. bei Entwicklungsverzögerungen gegensteuern zu können.

Für die Entwicklung der Clusterstrategie ist ein partizipativer Prozess mit der Einbindung der Clusterakteure (siehe dazu auch Kapitel 5.1 Partizipative Entwicklung strategischer Linien der LIHH) wichtig. Dies führt dazu, dass unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen, verschiedene Zielsetzungen und Unterstützungsbedarfe berücksichtigt werden können. Darüber hinaus wirkt eine Beteiligung integrativ, ermöglicht eine schnellere und größere Identifikation der Clusterakteure mit dem erarbeiteten Leitbild sowie den Visionen und schafft ein hohes Commitment. Diese Faktoren sorgen zudem dafür, dass die Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit gestärkt wird.

Die Grundlage für die strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg und somit auch für die zukünftige Ausformulierung der Clusterstrategie 2016 bis 2025 einschließlich der Handlungsfelder und dem Serviceportfolio bilden einerseits die Evaluationsergebnisse für die Clusterentwicklung im Zeitraum 2006 bis 2016. Andererseits sind die Ergebnisse des partizipativen Prozesses mit den Vereinsmitgliedern (zukunftsgerichtete Detailfragen im Rahmen der onlinebasierten Befragung, Interviews und Werkstattgespräch) und Ergebnisse aus der Befragung von Akteuren, die zum Erhebungszeitpunkt keine Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. waren, berücksichtigt. Empfehlungen für ein zukünftiges Serviceportfolio basieren zudem auf dem im Zeitraum 2006 bis 2016 von der Clustermanagement-Organisation der Logistik-Initiative entwickelten Unterstützungsangebot. Die Empfehlungen für ein zukünftiges Serviceportfolio beruhen in besonderer Weise auf den übermittelten Bedarfen der Clusterakteure (Onlinebefragung, Interviews, Werkstattgespräch), weil diese durch clusterspezifische Serviceangebote bedarfsorientiert in der Erhöhung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit unterstützt werden sollen.

Für eine zukünftige Weiterentwicklung der Handlungsfelder und des Serviceportfolios ist es wichtig, den Status quo zu kennen, d. h., was sind die prioritären Zielsetzungen der Clusterakteure und in welchen Bereichen wurden bisher Effekte erzielt. Mittels einer Prioritäten-Wirkungen-Matrix lässt sich der Status quo am aussagekräftigsten veranschaulichen. Die Matrix stellt die Bewertungen der Indikatoren und somit die erzielten Effekte in Relation zur Prioritätensetzung dar. Zukünftige Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation sollten sich darum an diesen prioritären Bedarfen orientieren.

Abbildung 32: Prioritäten-Wirkungen-Matrix



Die Prioritäten-Wirkungen-Matrix für die Logistik-Initiative Hamburg zeigt eine gute Tendenz von links unten nach rechts oben mit leichten Abweichungen bei zwei Indikatoren. Das bedeutet, je höher die Priorität der Ziele innerhalb der Clustermanagement-Organisation respektive der Vereinsmitglieder war, desto besser konnten diese auch erreicht werden. Dabei steht das dunkelgrüne Quadrat für „Erfolg“ (hohe Priorität und gute bis sehr gute Effekte), das gelbe Quadrat für „Entwicklungsoptionen“ (geringe bis mittlere Priorität und geringe bis mittlere Effekte bisher), das rote Quadrat für „Handlungsbedarf“ (hohe Priorität und geringe bis mittlere Effekte) sowie das hellgrüne Quadrat für „nicht-intendierte Effekte“ (geringe bis mittlere Priorität, jedoch wurden gute bis sehr gute Effekte erzielt).

Bei zahlreichen prioritären Zielsetzungen der Vereinsmitglieder konnten bereits gute bis sehr gute Effekte (dunkelgrünes Quadrat) bewirkt werden und darum sollten Aktivitäten in diesen Bereichen auch auf diesem hohen Niveau fortgesetzt werden. Zielsetzungen, die für die Clusterakteure (N = 125) wichtig sind, bei denen bisher jedoch erst geringe bis mittlere Effekte erzielt werden konnten, sind „Neue Geschäftsmöglichkeiten“ (vor allem auch mit Fokus auf neue Geschäftsmöglichkeiten der Clusterakteure untereinander) und „Neue Märkte“ im Sinne von neuen Produkten, Prozessen sowie Services (vergleichend dazu auch das Kapitel 3.4 „Effekte der Mitwirkung bei den Clusterakteuren“)<sup>41</sup>. Beide Zielsetzungen der Clusterakteure müssen daher zukünftig stärker durch Angebote der Clustermanagement-Organisation adressiert werden.

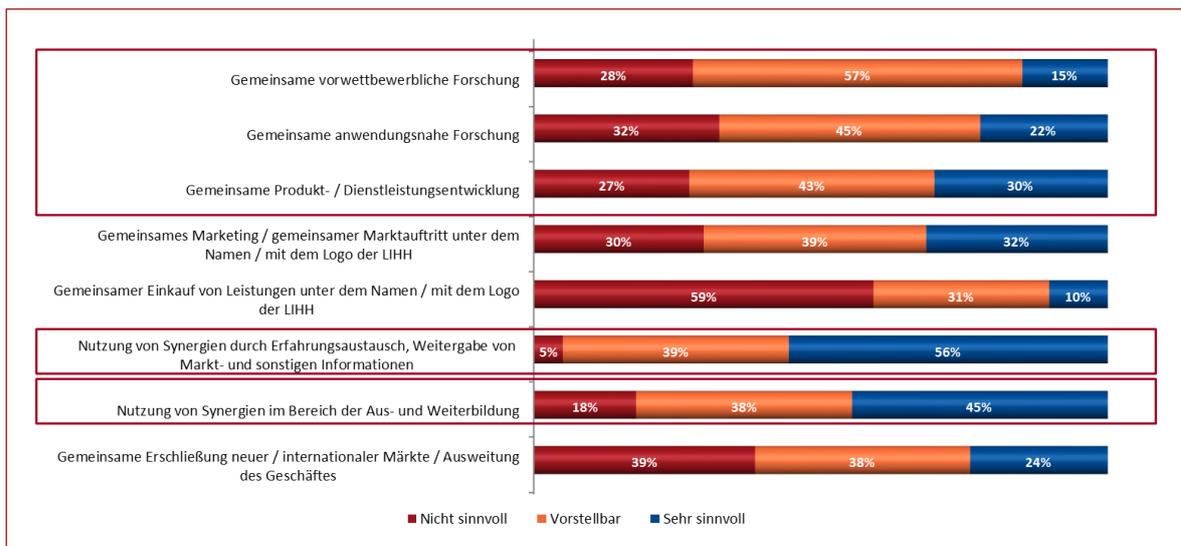
Höchste Priorität aus Perspektive der Clusterakteure hat die „Motivation und Offenheit zur Kooperation“. Das muss im Zusammenhang mit den drei Aspekten „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Geschäfts- bzw. FuE-Partnern entlang der Wertschöpfungskette“, „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus anderen Vereinen bzw. Verbänden der Logistikbranche“ sowie „Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Experten mit sonstigem Know-how“ betrachtet werden. Die alleinige „Offenheit und Motivation zur Kooperation“ ist noch nicht zielführend, sondern dazu müssen die passenden Kontakte zu Geschäfts- und FuE-Partnern entlang der Wertschöpfungskette, zu Vertretern aus Vereinen und Verbänden sowie anderen Branchenexperten in ausreichender Anzahl initiiert werden, so dass sich daraus direkte Kooperationen ergeben. Das hätte wiederum auch positive Auswirkungen auf die beiden Zielsetzungen „Neue Geschäftskontakte“ und „Neue Märkte (Produkte, Prozesse und Services“) der Clusterakteure.

Die Prioritäten-Wirkungen-Matrix verdeutlicht die Gründe, warum die Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. ursprünglich dem Verein beitraten und inwieweit diese Erwartungen erfüllt wurden. Im Zeitverlauf, d. h. mit längerem Engagement, kommt es in der Regel zu neuen Erwartungen an eine Beteiligung in Clusterinitiativen. Das ergibt sich einerseits daraus, dass Erwartungen erfüllt wurden und andererseits, dass neue Themen wichtiger werden oder sich Ansprüche bzw. Rahmenbedingungen ändern und sich daraus weitere Beteiligungsanforderungen ergeben. Dadurch erklärt es sich auch, dass die Themen „Zugang zu Personal mit der gewünschten Anpassung“ (Indikator 6) und „Anpassung von Angeboten für Ausbildungs- und Nachwuchsförderung bzw. Anpassung von Studiengängen“ (Indikator 7) zum Zeitpunkt des jeweiligen Vereinseintritts nicht unter den Prioritäten waren, aber sich durch das Engagement innerhalb der Logistik-Initiative Hamburg und Wahrnehmung von Angeboten im Bereich „Personal und Qualifizierung“ Mehrwerte generiert wurden.

Im Gegensatz zur Prioritäten-Wirkungen-Matrix mit der Retroperspektive und der Erwartungserfüllung veranschaulicht die Abbildung 33, welche Vorteile sich die Mitglieder des Logistik-Initiative Hamburg e. V. (Vergleich dazu auch Kapitel 4.6 „Perspektiven und Befragungsergebnisse von Nichtmitgliedern) aus der zukünftigen Zusammenarbeit mit den anderen Vereinsmitgliedern sowie der Clustermanagement-Organisation versprechen. Das heißt, diese Aspekte müssen bei der Weiterentwicklung des Serviceportfolios aufgegriffen werden.

<sup>41</sup> Anm.: Der Indikator „Neue Märkte“ schließt zum einen neue Produkte, Prozesse oder Services und zum anderen neue geografische Märkte mit ein. Entsprechend der Aussagen während der Vertiefungsinterviews und auch im Rahmen des Workshops am 19. September 2016 wurde deutlich, dass die Dimension „Neue Produkte, Prozesse und Services“ wichtiger als die Dimension „Neue geografische Märkte“ ist. Die intensivere Adressierung von „Neuen Produkten, Prozessen und Services“ ergibt sich auch aus der Fragestellung an die Clusterakteure, welche Vorteile sie aufgrund der zukünftigen Zusammenarbeit erwarten (siehe dazu Abbildung 33). Wichtiger werden demnach gemeinsame FuE-Aktivitäten, die Voraussetzung für neue Produkte, Prozesse und Services sind.

Abbildung 33: Vorteile aus Aktivitätsschwerpunkten aus der zukünftigen Zusammenarbeit



Demnach bewerteten 95 % der Clusterakteure, dass sie durch eine Erweiterung der Aktivitäten im Bereich „Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen“ (N = 125; Summe der Antwortkategorien „Sehr sinnvoll“ und „Vorstellbar“) perspektivisch Vorteile erwarten. Die nachrangigen Bereiche sind mit 83 % die „Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung“ sowie der übergreifende Aktivitätsschwerpunkt „Gemeinsame FuE-Projekte“ mit geringfügig höherer Präferenz von 73 % für „Gemeinsame Produkt- / Dienstleistungsentwicklung“.

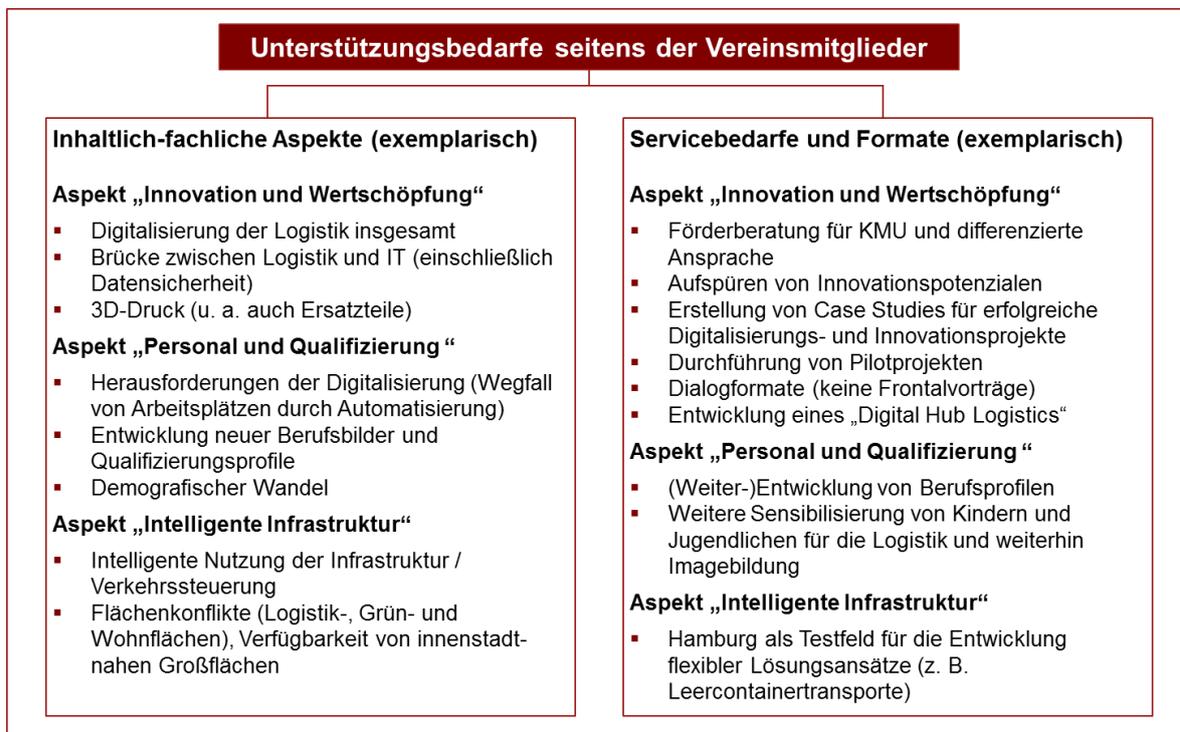
Ein weiterer Aspekt, der darüber hinaus im zukünftigen Serviceportfolio aufgegriffen werden muss, sind die Ergebnisse auf die Frage: „Welche Faktoren die Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden fünf bis zehn Jahren beeinflussen wird?“ im Rahmen der Akteursbefragung (siehe dazu die Abbildung 19). Positive Auswirkungen werden durch die „Entwicklung des Standorts“ und die „Technologischen Neuerungen und Fortschritte allgemein“ sowie durch die „Digitalisierung speziell“ erwartet, wohingegen sich vermutlich der „Demografische Wandel“ und das „Aufkommen neuer Wettbewerber“ negativ auswirken wird. In der gesamten Herleitung, die vor allem auch auf den Unterstützungsbedarfen und Anforderungen der Clusterakteure beruhen, kristallisierten sich folgende Aspekte besonders heraus:

- Vernetzung und Kooperation zur weiteren Vertiefung von Kontakten
- Innovation und Wertschöpfung mit dem Fokus auf (gemeinsamen) technologischen und nicht-technologischen Erneuerungs- und Entwicklungsprozessen
- Personal und Qualifizierung (auch im Hinblick auf den demografischen Wandel)
- Entwicklung des Standorts und der Branche vor allem auch im Zusammenhang mit weiterer Reputationssteigerung

Zusätzliche Aspekte der Clusterakteure, die vor allem auch im Rahmen des Werkstattgesprächs kommuniziert wurden, sind in der nachfolgenden Abbildung 34 zusammengefasst. Diesbezüglich wird zwischen inhaltlich-fachlichen Aspekten (konkrete Themennennung) und Servicebedarfen bzw. Unterstützungsformaten unterschieden.

Alle genannten Aspekte spiegeln sich auch als Elemente des zukünftigen Leitbilds für die Logistik-Initiative Hamburg wider und sind in Form von zentralen Handlungsfeldern aufgegriffen (Abbildung 28: Elemente des zukünftigen Leitbilds für die LIHH). Die einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen in den fünf gemeinsam mit der Clustermanagement-Organisation der LIHH, Vertretern aus Gremien und der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation festgelegten Handlungsfeldern „Innovation und Wertschöpfung“, „Vernetzung und Kooperation“, „Intelligente Infrastruktur“, „Personal und Qualifizierung“ sowie „Nachhaltigkeit“ müssen darauf ausgerichtet sein, dass „Hamburg die führende Logistikregion Europas 2025“ ist und sich diese Entwicklung sukzessive vollzieht. Mit der Umsetzung dieser Vision soll auch der Beitrag der Logistikbranche geleistet werden, dass das übergeordnete Ziel der „Regionalen Innovationsstrategie 2020“ erreicht wird, wonach Hamburg sich zu einer der europäischen Innovationsmetropolen entwickeln soll.

Abbildung 34: Konkrete Unterstützungsbedarfe der Vereinsmitglieder<sup>42</sup>

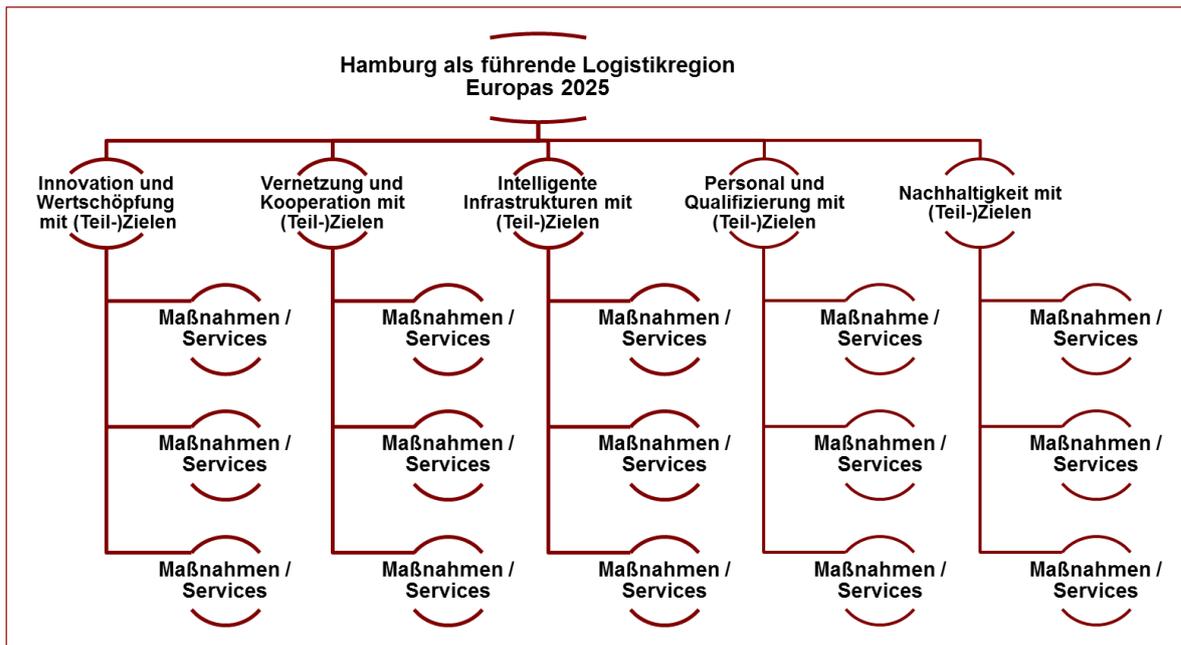


Dabei vollzieht sich die Entwicklung auf drei unterschiedlichen Ebenen, die sich einander bedingen. Adressaten der Aktivitäten und Angebote der Clustermanagement-Organisation auf der Mikroebene sind die beteiligten Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft, deren Wettbewerbsfähigkeit in der Gesamtheit nicht nur gehalten, sondern erhöht werden soll. Die Clusterakteure mit ihrer (höheren) Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit tragen auf der Mesoebene wiederum dazu bei, dass insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit der Logistikbranche gestärkt wird und somit auf der Makroebene zur Zielerreichung der europäischen Innovationsmetropole beigetragen wird.

<sup>42</sup> Anm.: Während des Werkstattgesprächs mit Mitgliedern des Logistik-Initiative Hamburg e. V. und Vertretern aus Gremien wurden konkrete inhaltlich-fachliche Aspekte zu drei der fünf künftigen Handlungsfeldern und mögliche Servicebedarfe sowie Formate genannt. Da diese Themen explizit angesprochen wurden, sollten diese auch zeitnah von der Clustermanagement-Organisation aufgegriffen bzw. als neue / erweiterte Unterstützungsformate entwickelt werden. Zu den beiden Handlungsfeldern „Nachhaltigkeit“ sowie „Vernetzung und Kooperation“ wurden in diesem Rahmen keine Themen im Detail genannt.

Dazu ist es wesentlich, dass für die LIHH explizit ausformuliert wird, welche konkreten Beiträge im Sinne von Zielvorgaben die Clustermanagement-Organisation aufgeschlüsselt auf die einzelnen Handlungsfelder leisten soll (vergleichend dazu die Abbildung 33). Aufgrund der Public-Private-Partnership sollten sowohl die BWVI für den öffentlichen Part als auch der Logistik-Initiative Hamburg e. V. mit seinen Gremien für den privaten Part je Handlungsfeld (Teil-)Ziele benennen, die kurz-, mittel- und langfristig realistisch umsetzbar sind<sup>43</sup>. Wichtig ist dabei, dass es sich um (Teil-)Ziele handelt, auf deren Umsetzung die Clustermanagement-Organisation einen direkten Einfluss hat und die somit als Aktivitäten auch in ihrem Handlungsspielraum sind.

Abbildung 35: Allgemeines Strukturierungsmodell für ein Serviceportfolio



Darüber hinaus wird empfohlen, dass zunächst definiert wird, was die Kennzeichen des Anspruches sind, denn daraus leiten sich die (Teil-)Ziele ab. Gleichzeitig sind diese Kennzeichen dann auch maßgebend, um schrittweise den Erfüllungsgrad des Anspruches bzw. der Clustervision (im Sinne eines Ergebnis- und Wirkungsmonitorings; siehe dazu auch das Kapitel 7 „Konzept eines jährlichen Monitorings für die Logistik-Initiative Hamburg“) zu messen. Mit dem Fokus auf „Innovation und Wertschöpfung“, wonach in der Regel die Bedeutung von Standorten definiert wird, sind mögliche exemplarische Kennzahlen (Indikatoren):

- Beschäftigungswachstum in der Branche / Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Lohnniveau in der Branche
- Patente pro Beschäftigte
- Patente pro Beschäftigte in Wissenschaft und Technologie
- Produkt- und Prozessinnovationen von KMU
- Organisationsinnovationen von KMU
- (Forschungs- und Entwicklungs-)Reputation von universitären und außeruniversitären Institutionen sowie Unternehmen in der jeweiligen Branche

<sup>43</sup> Anm.: Seitens der Gutachter wurden für die einzelnen Handlungsfelder in Form von Projekten Zielvorgaben beschrieben. Für die operative Ausgestaltung ist es wichtig, dass sowohl die BWVI als auch der LIHH e. V. konkrete Entwicklungsziele benennen, die in definierten Zeiträumen realisiert sein müssen. Zielvorgaben und deren Umsetzung dienen u. a. auch dazu, die Entwicklungsschritte zu dokumentieren und Erfolge der Clusterinitiativen zu verdeutlichen.

Hierbei handelt es sich um Kennzahlen, die direkt bzw. auch nur indirekt durch die Clustermanagement-Organisation beeinflusst werden können bzw. bedingen sich diese teilweise auch. Ein Serviceportfolio in seiner Gesamtheit kann letztlich erst dann strukturiert werden, wenn anhand von objektiven und realisierbaren Indikatoren bestimmt ist, woran im Jahre 2025 der Erfüllungsgrad gemessen wird, dass Hamburg tatsächlich die führende Logistikregion Europas ist. Aus diesen Indikatoren sowie aus den zusätzlichen Zielstellungen der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation sowie des Logistik-Initiative Hamburg e. V. leiten sich dann je Handlungsfeld mehrere (Teil-)Ziele ab, zu deren Erfüllung wiederum die Serviceangebote entwickelt werden müssen. Grundsätzliche Anforderungen an die Clustermanagement-Organisation für den Zeitraum 2016 bis 2025, die sich sowohl aus der Evaluation als auch dem Prozess zur strategischen Weiterentwicklung inklusive der Empfehlungen der Evaluatoren ergeben, sind im Kapitel 4.3 ausführlich dargestellt. Weitere Aspekte, auch für beispielhafte Aktivitäten in den Handlungsfeldern, sind im Kapitel 7 „Konzept eines jährlichen Monitorings für die Logistik-Initiative Hamburg“ aufgeführt.

Die Entwicklung eines Serviceportfolios muss von der Zielperspektive aus gestaltet werden, d. h. welche Servicekategorien in den jeweiligen Handlungsfeldern zur Zielerreichung der Clustervision beitragen. Bezogen auf die Logistik-Initiative Hamburg verhält sich die Zuordnung zu den Handlungsfeldern des zukünftigen Leitbilds entsprechend des allgemeinen Serviceportfolio-Modells mit den Zielsetzungen wie folgt:

- **Innovation und Wertschöpfung:** „Neue Produkte / Dienstleistungen entwickeln“
- **Vernetzung und Kooperation:** „Vernetzung stärken“, „Businessentwicklung unterstützen“ und „Sichtbarkeit erhöhen“
- **Intelligente Infrastruktur:** „Standort profilieren“
- **Personal und Qualifizierung:** „Fachkräfte sichern“
- **Nachhaltigkeit:** „Nachhaltigkeit“ als Querschnittsthema

Aufgrund der noch zu erfolgenden Konkretisierung von (Teil-)Zielen je Handlungsfeld und der dann darauf basierenden Schwerpunktbereiche, sind die nachfolgenden Empfehlungen für ein mögliches Serviceportfolio als Vorschlag zu verstehen.

Tabelle 9: Maßnahmen, Angebote und Instrumente für ein zukünftiges Serviceportfolio

<p><b>Handlungsfeld „Innovation und Wertschöpfung“ – Auf diesem Handlungsfeld sollte zukünftig der Schwerpunkt der Aktivitäten sein!</b></p> <p><b>(Teil-)Ziele des Handlungsfeldes (exemplarisch)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung einer Innovations-Roadmap für die LIHH</li> <li>▪ Entwicklung von innovationsunterstützenden Angeboten für alle Stufen des Innovationsprozesses (Identifizierung von Innovationspotenzialen bis zur Initiierung und Durchführung von Verbundprojekten mit Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft)</li> <li>▪ Heranführung von innovationsfernen KMU an Innovationsprojekte</li> <li>▪ Weiterentwicklung von Formaten zum Wissens- und Technologietransfer (auch Cross-Clustering); stärkere Dialogformate</li> <li>▪ Veröffentlichung von Innovationserfolgen, um den Innovationsstandort Hamburg zu präsentieren</li> <li>▪ Initiierung einer konkreten Anzahl an Verbundprojekten</li> <li>▪ Unterstützung bei der Etablierung eines „Digital Hub Logistics“ als Kooperationsforum und offenes Innovationslabor mit Showroom (Digitalisierungs-Hub des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie) sowie langfristiges Engagement</li> </ul>				
<p><b>Identifizierung von neuen Themen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Einführung eines Innovationslotsen (Ermittlung von Innovationspotenzialen in Unternehmen)<sup>44</sup></b></li> <li>▪ Screening der Forschungslandschaft</li> <li>▪ Forecast-Aktivitäten</li> <li>▪ <b>Entwicklung einer Innovations-Roadmap</b></li> </ul>	<p><b>Wissensgenerierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogforen mit Workshop-Charakter</li> <li>▪ <b>Weiterentwicklung der Logistikdatenbank zur Wissensdatenbank (z. B. digital verfügbarer Forschungsatlas)</b></li> <li>▪ Arbeitskreise als Wissenspool</li> </ul>	<p><b>Generierung von Projektideen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logistik-Matchmaking</li> <li>▪ Kreativworkshops</li> <li>▪ Qualitative Bewertung von Projektideen</li> <li>▪ Erstellung von Machbarkeitsstudien</li> </ul>	<p><b>Generierung von Innovationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung des „Zukunftspreises Logistik“</li> <li>▪ Durchführung eines Innovationswettbewerbes und Durchführung der drei erstplatzierten Beiträge</li> <li>▪ Adaption von existierenden Lösungen</li> </ul>	<p><b>Durchführung von Kooperations- / Innovationsprojekten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderberatung</li> <li>▪ <b>Initiierung von Verbundprojekten und (Unterstützung bei der) Antragstellung</b></li> <li>▪ <b>Öffentlichkeitsarbeit zu Verbundprojekten und Darstellung von Innovationserfolgen</b></li> </ul>

<sup>44</sup> Anm.: Die aus Sicht des Instituts für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH prioritären Aufgabenstellungen, deren Umsetzung zur Zielerreichung in den Handlungsfeldern beitragen, sind farbig herausgehoben. Eine Priorisierung erfolgte ausschließlich inhaltlich geleitet, ohne Betrachtung der personellen und finanziellen Ressourcen.

## Handlungsfeld „Vernetzung und Kooperation“

### (Teil-)Ziele des Handlungsfeldes (exemplarisch)

- Weitere Verstetigung der Vernetzungsstrukturen innerhalb der Clusterinitiative
- Vertiefung und Initiierung von tragfähigen Kontakten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vor allem Intensivierung der operativen Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- Qualitatives Akteurswachstum (gezielte Ansprache, um eine größere Balance zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette zu erreichen)
- Einbeziehung von Start-ups in die Clusteraktivitäten
- Internes und externes Matchmaking (Intra-Cluster, Intra-Sektor und Cross-Clustering)

#### Matchmaking „Intra-Cluster“ und regelmäßige Austauschformate

- **Identifizierung von innovativen Start-ups aus dem Umfeld der Logistik und Integration in die Clusteraktivitäten**
- Durchführung von kurzzeitigen Veranstaltungsformaten von zwei bis drei Stunden als Verbindung zwischen Inhalten und Networking (Vorstellung von Unternehmen, die jeweils unter einem bestimmten Thema stehen)
- **Jahresveranstaltungen (Fortführung von etablierten und nachgefragten Formaten)**
- Entwicklung neuer Austauschformate (z. B. „Logistik Speed Dating“), bei denen gezielt Clusterakteure zur Businessanbahnung zusammengeführt werden

#### Matchmaking „Intra-Sektor“ und Informationsveranstaltungen

- Fortführung der Zusammenarbeit mit anderen Clusterinitiativen aus dem Bereich der Logistik mit dem Fokus auf Austausch zu innovativen Themen und der Identifizierung von sektorübergreifenden Fragestellungen, die gemeinsam mit Clusterakteuren aus den verschiedenen Clusterinitiativen umgesetzt werden
- Durchführung von gemeinsamen (öffentlichkeitswirksamen) Maßnahmen im Rahmen des jährlichen Logistikkongresses, von relevanten Messe usw.

#### Matchmaking „Cross-Clustering“

- Darstellung der LIHH auf internationalen Clusterportalen (z. B. European Cluster Collaboration Platform), um die (Innovations-)Kompetenzen zu verdeutlichen und als attraktiver Ansprechpartner für die Logistikbranche wahrgenommen zu werden
- **Zusammenarbeit innerhalb der FHH im Kontext der „Cluster-Bridges“, d. h. Identifizierung von passenden Clusterinitiativen für branchenüberschreitende Kooperationen (z. B. Maritimes Cluster Norddeutschland, Gesundheitswirtschaft (Gesundheitsmanagement für Beschäftigte in der Logistik))**
- **Initiierung und Durchführung von Cross-Cluster-Projekten unter Einbindung von Clusterakteuren aus den beteiligten Clusterinitiativen**

<p><b>Handlungsfeld „Intelligente Infrastruktur“</b></p> <p><b>(Teil-)Ziele des Handlungsfeldes (exemplarisch)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abschließende Klärung der Zuständigkeiten und Festlegung, welche Aspekte seitens der LIHH adressiert werden und welche im Verantwortungsbereich anderer Institutionen in der Freien und Hansestadt Hamburg sind; Ausgestaltung über Kooperationsverträge<sup>45</sup></li> <li>▪ Stärkere Zusammenführung der Arbeitskreise „Binnenschifffahrt“, „Verkehr“, „Schiene“ und „Logistikflächen“ bzw. zumindest Entwicklung eines (übergeordneten) Austauschformates, um eine stärkere Koordination der verschiedenen Themen zu erreichen (Koordinierungskreis)</li> <li>▪ Kontinuierliche Entwicklung von Projektthemen und Initiierung von Innovationsprojekten (Verbundprojekten) aus den Arbeitskreisen heraus bzw. auch gemeinsame Projekte zwischen den Arbeitskreisen, um dem Anspruch von übergreifenden „Intelligenten Infrastrukturen“ gerecht zu werden</li> <li>▪ Entwicklung eines Modellgebietes innerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg, in dem die Möglichkeiten und Vorteile der „Intelligenten Infrastruktur“ verdeutlicht werden (u. a. Einbeziehung des Bürgers, um den Wert der Logistik zu verdeutlichen)</li> </ul>	
<p><b>Bestandsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren und Fokussierung auf die Themen, in denen die LIHH tatsächlichen Handlungsspielraum hat und Leistungen anbieten kann</li> <li>▪ <b>Regelmäßige Durchführung der Arbeitskreise mit übergeordnetem Austauschformat bzw. nach Möglichkeit Zusammenführung zum Arbeitskreis „Intelligente Infrastruktur und Flächennutzung“ mit der direkten Ergebnisgenerierung (Entwicklung von Zielstellung für die Arbeitskreise und Umsetzung)</b></li> </ul>	<p><b>Infrastruktur im Sinne von „Intelligenter Infrastruktur“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Initiierung und Durchführung von FuEul-Projekten mit der Zusammenführung verschiedener logistischer Teilbereiche im Sinne einer „Intelligenten Infrastruktur“</b></li> <li>▪ Entwicklung einer Modellregion, wo „Intelligente Infrastruktur“ mit seinen verschiedenen Facetten umgesetzt wird</li> </ul>

<sup>45</sup> Anm.: Eine stärkere Abstimmung des Aufgabenzuschnitts und der direkten Verantwortlichkeiten gilt für die fünf Handlungsfelder gleichermaßen.

**Handlungsfeld „Personal und Qualifizierung“**

**(Teil-)Ziele des Handlungsfeldes (exemplarisch)**

- Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Strategien zur Arbeitskräftesicherung in verschiedenen Bedarfsfeldern
- Verstärkung und Systematisierung der Zusammenarbeit mit den relevanten Einrichtungen zum Themenfeld „Fachkräftesicherung“
- Adressierung der Herausforderungen der Digitalisierung an unterschiedliche Beschäftigtengruppen in der Logistikbranche
- Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen mit Bleibeperspektive

**Fachkräftegewinnung**

- Fokussierung auf die Teilthemen Berufsorientierung, Ausbildung und Rekrutierung
- **Fortführung und Weiterentwicklung der Datenbank „Logistik lernen Hamburg“ auch in Richtung neuer Fragestellung wie „Digitalisierung“**
- **Integration des Aspekts „Digitalisierung“ in bestehende Ausbildungsangebote der Logistik**
- Entwicklung von Formaten, um (zukünftigen) Arbeitskräften die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren (Onlinedarstellungen, eintägige Veranstaltungen wie Unternehmenstouren)
- Weiterentwicklung von Praxisformaten (Abgleich der Schwerpunkte mit Akteuren, Vereinsmitgliedern, der Branche insgesamt und Verbänden)

**Fachkräftesicherung**

- Konzentration auf die Teilbereiche Vernetzung und Wissenstransfer
- Ermittlung von Themenschwerpunkten im Abgleich mit Unternehmen; auch im Kontext der Digitalisierung und des demografischen Wandels
- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- **Initiierung und Durchführung von Projekten, auch aus dem Arbeitskreis „Personal & Qualifizierung“ heraus, z. B. Module zur Digitalisierung in der Logistik**
- **Veröffentlichung von Erfolgsbeispielen, in welchen Bereichen Mehrwerte im Bereich „Personal & Qualifizierung“ geschaffen wurden, bei welchen Aspekten profitiert wurde usw.**

## Handlungsfeld „Nachhaltigkeit“

### (Teil-)Ziele des Handlungsfeldes (exemplarisch)

- Weitere Verankerung der Themen sozial, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit
- Initiierung von Verbundprojekten zur sozialen, ökologischen bzw. ökonomischen Nachhaltigkeit
- Verschiebung der Fokussierung von Großthemen wie „Green Logistics Capital“ zu kleineren Projekten mit Unternehmensbezug, die schneller umgesetzt werden können und eine effektive Wirkung bei den Clusterakteuren haben
- Aufbereitung von erfolgreich durchgeführten Projekten

### Umsetzung der Gesamthematik „Nachhaltigkeit“

- Fortführung des Arbeitskreises „Nachhaltigkeit“ mit der stärkeren Identifizierung von unternehmensbezogenen Handlungsfeldern im Kontext der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit
- **Eruierung von Projektthemen in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen und Durchführung als Verbundprojekte**
- **Gebündelte Aktivitäten, um den Anspruch „Green Logistics Capital“ in Richtung „Hamburg als Vorzeigemetropole für nachhaltige Logistik“ mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen auszubauen, d. h. stärkere Konzentration auf kleinere Projekte, die in der Summe das Thema „Nachhaltigkeit in der Logistik“ präsentieren**
- Entwicklung von Transferangeboten für die Überführung von vorbildhaften Nachhaltigkeitskonzepten auf andere Clusterakteure („Von Unternehmen für Unternehmen“)

Entsprechend des skizzierten Leitbilds für die Logistik-Initiative Hamburg und des gewählten Anspruchs, dass „Hamburg führende Logistikregion Europas in 2025“ wird, ergeben sich in den fünf Handlungsfeldern bestimmte Anforderungen. Diese sind im Detail im Kapitel 5.3 „Anforderungen an die Clusterinitiative 2016 bis 2025“ dargestellt und mit (Teil-)Zielen sowie möglichen Serviceleistungen in diesem Kapitel erläutert. Diese Anforderungen werden aus Perspektive und aufgrund der Erfahrungswerte des Instituts für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH mit vergleichbaren Aufträgen noch einmal überblicksmäßig zusammengefasst. Maßgabe der Auflistung bzw. Priorisierung sind die erwarteten Beiträge, um die (Teil-)Ziele in den fünf Handlungsfeldern zu realisieren.

Tabelle 10: Anforderungsprofile für die Handlungsfelder

Handlungsfeld	Priorisierung der Anforderungen durch Maßnahmen
Innovation und Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderung des Rollenmodells der Clustermanagement-Organisation vom Impulsgeber zum Thementreiber und Projektinitiator</li> <li>▪ Entwicklung einer ganzheitlichen Innovations-Roadmap für die Logistik-Initiative, welche die zentralen logistikbezogenen Innovationsthemen für die Metropolregion mit mehrjährigen Bearbeitungszeiträumen aufgreift</li> <li>▪ Initiierung von vier FuEul-Verbundprojekten (z. B. im Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand des BMWi) mit Themenfindungsprozess, Konsortialbildung, Projektbeantragung und Fördermittelakquise per annum, nicht aber Projektmanagement; Fokus der Projekte sollte auf Kooperationsprojekten sein (Themen können auch aus den anderen Handlungsfeldern kommen)<sup>46</sup></li> <li>▪ Weiterentwicklung der Logistikdatenbank zur Wissensdatenbank (z. B. digital verfügbarer Forschungsatlas)</li> <li>▪ Veröffentlichung von drei bis fünf Erfolgsbeispielen im Projektkontext per annum, um die logistikbezogene Innovationsdynamik am Standort Hamburg darzustellen; eine Darstellung kann dabei z. B. onlinebasiert, als Newsletterbeitrag oder als einseitiger Projektsteckbrief erfolgen</li> </ul>
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortführung des Jahresthemas; Umsetzungsplan mit Inhalten und Maßnahmen muss mit dem Ausrufen des Themas bereits im Detail erarbeitet sein; konkrete Projektdefinition im Kontext des Jahresthemas und Projektbeginn währenddessen</li> </ul>

<sup>46</sup> Anm.: Idealerweise werden die Themen für gemeinsame Projektrealisierungen (siehe Handlungsfeld „Innovation und Wertschöpfung“) in den Handlungsfeldern „Intelligente Infrastrukturen“, „Personal und Qualifizierung“ und „Nachhaltigkeit“ definiert bzw. haben klassische FuEul-Projekte in der Regel mehrere Zielebenen, so dass zumeist auch Nachhaltigkeits- und Qualifizierungsaspekte mit thematisiert werden. In der Summe sind in der Tabelle 10 mehr als die empfohlenen vier FuEul-Projektinitiierungen genannt. Das ergibt sich daraus, dass in den Handlungsfeldern dargestellt wurde, inwieweit sich z. B. aufgrund von Arbeitskreis-Aktivitäten Projektideen ergeben können.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der aktiv beteiligten Vereinsmitglieder in den Arbeitskreisen; jährlicher Themenfindungsprozess für die Arbeitskreissitzung als partizipativer Prozess</li> <li>▪ Erhöhung der Leistungen und konkreten Mehrwerte aus den Arbeitskreisen heraus (über alle Arbeitskreise hinweg mindestens zwei Themen, die in Kollaborationsprojekten [zwei der vier FuEul-Projekte] umgesetzt werden)</li> <li>▪ Einbeziehung von fünf bis zehn Start-ups und jungen Unternehmen per annum in Clusteraktivitäten und langjährige Bindung über Vereinsstruktur; Verdeutlichung der inhaltlichen Einbindung (z. B. als Projektbeteiligte)</li> <li>▪ Zusammenarbeit innerhalb der FHH im Kontext der „Cluster-Bridges“, d. h. Identifizierung von passenden Clusterinitiativen für branchenüberschreitende Kooperationen und Initiierung bzw. Durchführung von Cross-Cluster-Projekten unter Einbindung von Clusterakteuren aus den beteiligten Clusterinitiativen</li> </ul>
Intelligente Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handlungsfeld „Intelligente Infrastruktur“ sollte sich in einem Arbeitskreis (Fusion, koordinierter Austausch) namentlich und inhaltlich wiederfinden</li> <li>▪ Regelmäßige Durchführung des Arbeitskreises mit direkter Ergebnisgenerierung; u. a. FuEul-Projekte mit der Zusammenführung verschiedener logistischer Teilbereiche im Sinne einer „Intelligenten Infrastruktur“</li> </ul>
Personal und Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung des jährlich erarbeiteten Masterplans mit der Festlegung von quantifizierbaren Zielsetzungen gemeinsam mit der BWVI und kontinuierliches Monitoring, ob diese Kennzahlen erreicht werden (jedoch aufgrund der Kosten-Nutzen-Relation mit begrenzteren Umfang als bisher)</li> <li>▪ Fortführung des Arbeitskreises „Personal &amp; Qualifizierung“ mit dem Ziel, ein bis zwei Projekte per annum mit Unternehmensbeteiligung umzusetzen</li> <li>▪ Fortführung und Weiterentwicklung der Datenbank „Logistik lernen Hamburg“ auch in Richtung neuer Fragestellungen wie „Digitalisierung“</li> <li>▪ Veröffentlichung von Erfolgsbeispielen, in welchen Bereichen Mehrwerte geschaffen wurden, d. h., bei welchen Aspekten profitiert wurde (ggf. auch als Namensbeiträge von Unternehmen)</li> </ul>

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stärkere Verdeutlichung der Leistungen der Clustermanagement-Organisation beim Thema „Nachhaltigkeit“; Verknüpfung zu den anderen Themen der LIHH</li><li>▪ Initiierung und Durchführung von kollaborativen FuEulprojekten, d. h. Ermittlung von Projektthemen in den drei Nachhaltigkeitsdimension und deren Umsetzung</li><li>▪ Gebündelte Aktivitäten, um den Anspruch „Green Logistics Capital“ in Richtung „Hamburg als Vorzeigemetropole für nachhaltige Logistik“ auszubauen</li></ul>
----------------	---

## 6 Handlungsempfehlungen für eine organisatorische Ausgestaltung der Clusterinitiative 2016 bis 2025

Mit der Weiterentwicklung von Clusterstrategien sind in der Regel auch Veränderungsprozesse in der organisatorischen Ausgestaltung von Clusterinitiativen verbunden. Veränderungsprozesse, auch im Sinne eines Changemanagements, können u. a. Aspekte betreffen, die z. B. die regionale Verortung und den Aktivitätsradius, grundsätzliche Organisationsstrukturen und Finanzierungsmodalitäten, aber auch Abstimmungs- und Koordinationsprozesse (Geschäftsstellenprozesse) innerhalb der Clusterinitiative und zu anderen Institutionen umfassen. Aus organisatorischer Perspektive, insbesondere was die Ausgestaltung der Public-Private-Partnership anbelangt, bieten auch die anderen sieben Clusterinitiativen der Freien und Hansestadt Hamburg Ansatzpunkte, um die Rolle sowie das langfristige Engagements Hamburg zu verdeutlichen. Das Kapitel 6 „Handlungsempfehlungen für eine organisatorische Ausgestaltung der Clusterinitiative 2016 bis 2025“ veranschaulicht darum zum einen die anderen sieben in Hamburg ansässigen Clusterinitiativen im organisatorischen Vergleich, zum anderen werden Empfehlungen für die organisatorische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg einhergehend mit möglichen zukünftigen Finanzierungsmodalitäten und Geschäftsprozessen dargestellt.

### 6.1 Clusterinitiativen aus Hamburg im organisatorischen Vergleich

Die Entwicklung der Clusterstrukturen mit der Implementierung von Clusterinitiativen hat in der Freien und Hansestadt Hamburg eine mittlerweile 20-jährige Tradition, die bis zur Gründung der Initiative Hamburg@Work (heute: nextMedia.Hamburg) im Jahre 1997 zurückreicht. Seitdem wurden mit Hamburg Aviation (2001), Life Science Nord (2004), Logistik-Initiative Hamburg (2006), Gesundheitswirtschaft Hamburg (2009), Kreativgesellschaft Hamburg (2010), Erneuerbare Energie Hamburg (2011) und Maritimes Cluster Norddeutschland (2011) sieben weitere Clusterinitiativen etabliert. Diese acht Clusterinitiativen bilden im Rahmen der „Regionalen Innovationsstrategie 2020 der Freien und Hansestadt Hamburg“ die strategischen Spezialisierungsfelder. Das bedeutet, dass es sich um thematisch-inhaltliche Prioritäten handelt, auf die die Ressourcen für Forschung und Innovationen konzentriert werden. Die Branchen- und Technologieorientierung ist dabei auf die inhaltliche Fokussierung der hamburgischen Forschungs- und Wissenschaftslandschaft<sup>47</sup> sowie die regionale Konzentration der Wirtschaft (Schwerpunkte der Wirtschaftsstruktur, kritische Masse an Wirtschaftsakteuren) ausgerichtet.

Die acht Clusterinitiativen haben gemäß der Regionalen Innovationsstrategie 2020 die wichtige Funktion inne, in den strategischen Spezialisierungsfeldern die Forschungsaktivitäten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu intensivieren. Ziel ist die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Hamburg, hierbei insbesondere auch die nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit der ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen. Insgesamt sollen die acht Clusterinitiativen dazu beitragen, dass sich die Metropolregion Hamburg bis zum Jahre 2020 zu einer der führenden Innovationsregionen in Europa weiterentwickelt.

---

<sup>47</sup> Vgl.: Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014).

In der Regel sind die Clusterinitiativen als Public-Private-Partnership ausgestaltet. Jedoch sind die Clusterinitiativen jeweils durch organisatorische Besonderheiten gekennzeichnet und die direkte Public-Private-Partnership-Konstellation ist clusterspezifisch realisiert. Nachfolgend sind die Organisationsmodelle der Clusterinitiativen (mit Ausnahme der Logistik-Initiative Hamburg) mit ihren Spezifika skizziert. Die Darstellung basiert ausschließlich auf öffentlich frei verfügbaren Informationen über die Clusterinitiativen.

Tabelle 11: Clusterinitiativen aus Hamburg im organisatorischen Vergleich

<b>nextMedia.Hamburg (Gründung: Hamburg@Work)</b>
<p><b>Clusterinitiative für die Wirtschaftsfelder „Medien, IT und Telekommunikation“</b></p> <p>nextMedia.Hamburg ist die Clusterinitiative der Digital- und Medienwirtschaft. Sie ist eine Weiterentwicklung der im Jahre 1997 implementierten ersten hamburgischen Clusterinitiative Hamburg@Work. Getragen wird nextMedia.Hamburg vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (Amt Medien der Senatskanzlei), dem Verein Hamburg@Work, der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und weiteren Unternehmen. Der private Partner der Clusterinitiative nextMedia.Hamburg ist der Hamburg@Work e. V. Im Verein sind mehr als 1.500 Akteure aus über 600 Unternehmen Mitglieder. Der Verein vertritt die Interessen der Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Mitglieder können alle Unternehmen und Einzelpersonen werden, die an der digitalen Wertschöpfung beteiligt sind.</p> <p>Die Mitgliedsbeiträge sind in der Beitragsordnung im Sinne der Vereinssatzung § 3 und § 4 geregelt. Es wird zwischen vier Mitgliedsarten unterschieden, für die verschiedene jährliche Beitragssätze gelten. Das sind für juristische Personen (Unternehmen) 1. Firmenmitgliedschaft (ordentliche Mitgliedschaft) und für natürliche Personen (Privatpersonen) 2. Personenmitgliedschaft (ordentliche Mitgliedschaft), 3. Studentische Mitgliedschaft und 4. Ehrenmitgliedschaft (ordentliche Mitgliedschaft). Die Höhe der Mitgliedsbeiträge richtet sich nach der im Mitgliedsvertrag vereinbarten Beitragsgruppe. Bei juristischen Personen ist für die Einstufung die Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter) ausschlaggebend. Da es sich um eine Initiative vorwiegend für Unternehmen der Digital- und Medienwirtschaft handelt, ist das Serviceportfolio auch vorrangig auf Unternehmensinteressen ausgerichtet<sup>48</sup>.</p>
<b>Hamburg Aviation</b>
<p><b>Clusterinitiative für das Wirtschaftsfeld „Luftfahrt“</b></p> <p>Im Jahre 2001 wurde gemeinsam von hamburgischen Unternehmen der Luftfahrtindustrie, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Verbänden sowie der Freien und Hansestadt Hamburg die „Initiative Luftfahrtstandort Hamburg“ gegründet. Institutionalisiert wurde der Zusammenschluss im „Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e. V.“. Die Clusterinitiative war 2008 im Spitzencluster-Wettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erfolgreich und nannte sich 2012 in „Hamburg Aviation“ um. Das Ziel der Clusterstrategie im Rahmen des Spitzencluster-Wettbewerbes ist es, das Fliegen ökonomischer, ökologischer, komfortabler, flexibler und zuverlässiger zu gestalten.</p>

<sup>48</sup> Vgl.: Hamburg@Work e. V. Mitgliedsbeiträge von Hamburg@Work e. V. Beitragsordnung im Sinne der Vereinssatzung § 3 und § 4. Verfügbar auf der Internetseite der Clusterinitiative. Letzter Zugriff: 23. November 2016.

Zweck des Hamburg Aviation e. V. als Public-Private-Partnership ist gemäß Satzung die Unterstützung, Förderung und Gestaltung der Entwicklung des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg durch die Vernetzung der Akteure in der Region sowie auf nationaler und internationaler Ebene<sup>49</sup>. Neben den allgemeinen und clusterbezogenen Aufgaben hat der Verein die Schnittstellenkoordination zur HWF Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH inne. Das bezieht sich auf Maßnahmen zur Ansiedlung neuer bzw. die Expansion ansässiger Unternehmen der Luftfahrtindustrie.

Mitglied im Hamburg Aviation e. V. können natürliche und juristische Personen werden, die den Zweck des Vereins tragen und in der Metropolregion Hamburg angesiedelt sind. Bei der Mitgliedschaft wird zwischen ordentlichen Mitgliedern (Kreis der wesentlichen Akteure des Luftfahrtclusters, Gründungsakteure) und Fördermitgliedern (unterstützen den Verein, nutzen das Leistungsportfolio des Vereins, ohne ordentliche Mitglieder zu sein) unterschieden. Die entsprechenden Mitgliedsbeiträge sind in der Beitragsordnung des Hamburg Aviation e. V. geregelt. Die Beitragssätze richten sich nach der Mitgliedsart (ordentliches Mitglied bzw. Fördermitglied) und sind nach Unternehmensgröße gestaffelt<sup>50</sup>.

### Life Science Nord

#### Clusterinitiative für die Wirtschaftsfelder „Life Sciences, innovative Medizin“

Life Science Nord, 2004 gegründet, ist eine länderübergreifende Clusterinitiative und umfasst die Freie und Hansestadt Hamburg sowie Regionen in Schleswig-Holstein. Die Clusterinitiative zielt darauf ab, das vorhandene Potenzial in den Bereichen Biotechnologie, Medizintechnik und Pharma zu bündeln und Norddeutschland als international wettbewerbsfähige Clusterregion im Bereich Life Sciences zu positionieren.

Zentrale operative Institution für alle Clusteraktivitäten ist die Life Science Nord Management GmbH, die als Public-Private-Partnership organisiert ist. Die Freie und Hansestadt Hamburg sowie das Land Schleswig-Holstein halten jeweils 40 % der Gesellschafteranteile. Dritter Gesellschafter mit 20 % und die privatwirtschaftliche Säule der Public-Private-Partnership ist der Förderverein Life Science Nord e. V. Im Förderverein Life Science Nord e. V. sind über 200 Unternehmen, Universitäten, Forschungsinstitutionen und Behörden aus der Freien und Hansestadt Hamburg sowie Schleswig-Holstein Mitglied. Bei der Mitgliedschaft im Verein wird zwischen einer Basis- (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Finanzinstitutionen, andere Clusterinitiativen, Vereine und Verbände) und einer Premiummitgliedschaft (nochmalige in Silber-, Gold- und Platin-Status aufgeschlüsselt) unterschieden, deren Beitragssätze differierend sind. Die Leistungen je Beitragskategorie sind im Sinne eines Partnerprogramms ausgestaltet<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> Vgl.: Hamburg Aviation e. V. Satzung des Vereins. Verfügbar auf der Internetseite der Clusterinitiative. Letzter Zugriff: 23. November 2016.

<sup>50</sup> Vgl.: Hamburg Aviation e. V. Beitragsordnung. Verfügbar auf der Internetseite der Clusterinitiative. Letzter Zugriff: 23. November 2016.

<sup>51</sup> Vgl.: Förderverein Life Science Nord e. V. Partnerprogramm 2016 und Beitrittserklärung. Verfügbar auf der Internetseite der Clusterinitiative. Letzter Zugriff: 23. November 2016.

### Gesundheitswirtschaft Hamburg

#### Clusterinitiative für das Wirtschaftsfeld „Gesundheitswirtschaft“

Mit dem Ziel, die Gesundheitswirtschaft am Standort Hamburg zu stärken und die gesundheitliche Versorgung zu fördern, wurde 2009 die Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH gegründet. Gesellschafter der GmbH sind die Handelskammer Hamburg sowie die Freie und Hansestadt Hamburg (Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz). Aufgaben der GmbH sind u. a. die Unterstützung der hamburgischen Akteure bei der Beantragung von Fördermitteln nach der Richtlinie zum Förderprogramm zur Stärkung und Förderung der Gesundheitswirtschaft (Förderprogramm der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz) sowie aus anderen Förderquellen (Bundes- und EU-Förderprogramme), die Vermittlung von Kooperationspartnern für Verbundprojekte, die Übernahme von Projektkoordinationen (Projektmanagement von Verbundprojekten, die im Zusammenhang mit der Clusterstrategie bedeutsam sind) und die Vernetzung der Akteure am Standort.

Eine wesentliche Rolle bei den Aktivitäten der Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH hat der Verein Gesundheitsmetropole Hamburg e. V. inne, in dem sich ca. 70 Unternehmen und weitere Institutionen der Gesundheitswirtschaft<sup>52</sup> engagieren.

### Kreativgesellschaft Hamburg

#### Clusterinitiative für das Wirtschaftsfeld „Kultur- und Kreativwirtschaft“

Zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft wurde 2010 die Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH als städtische Dienstleistungseinrichtung gegründet. Die Clusterinitiative umfasst die elf Teilmärkte Architektur, Bildende Kunst, Darstellende Kunst, Design, Film, Literatur, Musik, Presse, Rundfunk, Software / Games und Werbung. Die Entwicklung der Clusterinitiative (bzw. der Clusterstrukturen) wird maßgeblich von der Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH und der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt gestaltet<sup>53</sup>. Die privatwirtschaftlichen Akteure schlossen sich im teilmärktübergreifenden Verein Hamburg Hoch Elf e. V. zusammen.

### Erneuerbare Energien Hamburg

#### Clusterinitiative für das Wirtschaftsfeld „Erneuerbare Energien“

Anfang 2011 wurde die Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH durch den Verein zur Förderung des Clusters Erneuerbare Energien Hamburg e. V. sowie der Freien und Hansestadt Hamburg gegründet. An der GmbH hält die Freie und Hansestadt 51 % der Gesellschafteranteile und der Verein 49 %. Der Verein wiederum formierte sich bereits im Jahr 2010 und zählt gegenwärtig fast 200 Mitglieder, wie z. B. Anlagenbauer aus den Bereichen Windenergie, Solarenergie und Biomasse genauso wie eine Vielzahl an Dienstleistern wie Energieversorgern, Zertifizierer, Versicherer, Juristen, Projektplaner und Ingenieurdienstleistungen. Die Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH ist als Geschäftsstelle für das operative Clustermanagement im Bereich der Erneuerbaren Energien zuständig.

<sup>52</sup> Vgl.: Gesundheitsmetropole Hamburg. Eigendarstellung der Strukturdaten. Verfügbar auf der Clusterplattform Deutschland. Letzter Zugriff: 14.02.2017.

<sup>53</sup> Vgl.: Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH. Internetdarstellung. Letzter Zugriff: 13.02.2017.

Die Hauptaufgaben der Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH sind die Bündelung der weitgefächerten Kompetenzen der Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Institutionen der regenerativen Energiewirtschaft, die Identifizierung von Schnittstellen zu anderen Branchen und Nutzbarmachung dieser Kooperationspotenziale sowie die Unterstützung bei der weiteren Vernetzung innerhalb der Metropolregion Hamburg. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Bereichen Qualifizierung, (internationales) Standortmarketing und Innovationsförderung.

Eine Kooperationsvereinbarung zwischen der GmbH und dem Verein regelt die Aktivitäten und Dienstleistungen für die Vereinsmitglieder<sup>54</sup>. Die Beitragssätze für die Mitgliedschaft im Verein zur Förderung des Clusters Erneuerbare Energien Hamburg e. V. sind in der Beitragsordnung (gültige Fassung vom 01. Januar 2014) geregelt.

### Maritimes Cluster Norddeutschland

#### Clusterinitiative für die Wirtschaftsfelder „Schifffahrt, maritime Wirtschaft“

Auf Initiative der Freien und Hansestadt Hamburg sowie der Länder Niedersachsen und Schleswig-Holstein wurde 2011 das länderübergreifende Maritime Cluster Norddeutschland mit einem gemeinsamen Clustermanagement implementiert, welches mit einer Laufzeit von 2011 bis 2013 sowie 2014 bis 2016 als gemeinsames Projekt geführt wurde. Seit September 2014 beteiligen sich auch die Freie Hansestadt Bremen und das Land Mecklenburg-Vorpommern am Maritimen Cluster Norddeutschland. Das Maritime Cluster Norddeutschland konzentrierte sich auf die Unterstützung der maritimen Wirtschaft mit den Sektoren Werften und Zulieferer, Offshore- und Meerestechnik sowie auf die Verknüpfungen mit der Schifffahrt, mit Reedereien, der Hafenwirtschaft und mit Bereichen wie Aquakultur, maritime Sicherheitstechnik und maritime Umweltschutztechnik.

Das zentrale Clustermanagement war bei der WTSH Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH angesiedelt. Zudem gab es Geschäftsstellen in Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein sowie Kontaktstellen in Bremen und Mecklenburg-Vorpommern. Neben den länderübergreifenden Aktivitäten unterstützte das Maritime Cluster Norddeutschland durch seine regionalen Geschäfts- bzw. Kontaktstellen auch länderspezifische Schwerpunktthemen. Die Clusterakteure waren bis Mitte 2016 nicht formalisiert eingebunden, sondern in Form von Arbeitskreisen, verschiedenen Veranstaltungsformaten und in Kooperationsprojekten.

Seit 1. Januar 2017 wurde das Maritime Cluster Norddeutschland in einem eigenständigen Verein institutionalisiert. Dazu fand am 21. April 2016 die Gründungsversammlung mit 146 Akteuren aus der maritimen Wissenschaft und Wirtschaft sowie Vertretern der fünf Länder Freie und Hansestadt Hamburg, Freie Hansestadt Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern statt. Die fünf Länder sind ordentliche Mitglieder des Vereins. Am 24. August 2016 wurde der Verein ins Registergericht in Hamburg eingetragen. Der Verein hat eine zentrale Geschäftsstelle (bei der WTSH Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH) sowie regionale Geschäftsstellen in den norddeutschen Bundesländern.

<sup>54</sup> Vgl.: Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014).

Die Mitgliedsbeiträge sind in der Beitragsordnung des Maritimen Cluster Norddeutschland e. V. gemäß Beschluss der Mitgliederversammlung vom 21. April 2016 geregelt. Mit Aufnahme in den Verein ordnen sich die Mitglieder einem Bundesland zu. Die Mitgliedsbeiträge werden überwiegend den jeweiligen regionalen Geschäftsstellen zur Kofinanzierung der dortigen Aufgaben zugerechnet. Die Details sind im Wirtschaftsplan des Maritimen Clusters Norddeutschland e. V. abgebildet. Die fünf beteiligten Bundesländer sind als Zuwendungsgeber beitragsbefreit<sup>55</sup>.

## 6.2 Organisation und Finanzierung der Logistik-Initiative Hamburg

Gegenwärtig besteht die LIHH aus drei organisatorischen Einheiten: Dem eingetragenen Verein, der an der HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH angegliederten Clustermanagement-Organisation ohne eigene Rechtsform und der Service-GmbH (eine 100 %ige Tochter des LIHH e. V.). Die Finanzierung der Arbeit der Clustermanagement-Organisation erfolgt anteilig aus den Mitgliedsbeiträgen des Vereins und einer jährlichen Zuwendung durch die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation BWVI. Die bestehende Organisationsstruktur wird eingangs in Kapitel 4.1 beschrieben. Das aktuelle Modell zeigt dabei laut Aussage der Managementebene und des Vorstands des Vereins, aber auch der BWVI, einige Herausforderungen, die beispielsweise die Planungssicherheit der Tätigkeiten aufgrund unsicherer Personalkonditionen betrifft. Konkret handelt es sich dabei um das Fehlen von Arbeitsvertragskonditionen, die über zeitlich befristete Verhältnisse hinausgehen.

Neben dem Wunsch nach Planungs- und Finanzierungssicherheit muss eine zukünftige Organisationsform im Einklang mit dem Europäischen Beihilferecht stehen. Dabei wäre in einem ersten Schritt zu prüfen, welche Tätigkeiten überhaupt vom Beihilferecht umfasst sind und in einem zweiten Schritt, wie mit diesen verfahren werden können.

Die Einschlägigkeit beihilferechtlicher Regelungen ist unabhängig von der Rechtsform des geförderten Akteurs (mit Blick auf die – zukünftige – Clustermanagement-Organisation wird beispielsweise keine Unterscheidung zwischen einem e. V. und einer GmbH gemacht, sondern ob es sich um eine unternehmerische Tätigkeit des Akteurs handelt). Die Europäische Kommission legt den wettbewerbsrechtlichen Unternehmensbegriff weit aus. Es gilt jede Einheit als Unternehmen, die – unabhängig von ihrer Rechtsform – eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, wobei es nicht auf eine Gewinnerzielungsabsicht ankommt und auch die Gemeinnützigkeit einer Einrichtung ihrer Unternehmenseigenschaft nicht im Wege steht. Darüber hinaus bedarf es für die Erfüllung des beihilferechtlichen Tatbestands einer Begünstigung einzelner Marktakteure, die zu einer Wettbewerbsverzerrung führen. Eine solche Begünstigung eines Unternehmens ist immer dann anzunehmen, wenn dieses entweder keine marktgerechte Gegenleistung z. B. durch ein marktübliches Honorar für eine Dienstleistung erbringen muss oder in sonstiger Weise die Belastungen vermindert werden, welche ein Unternehmen normalerweise zu tragen hat. Des Weiteren muss die Maßnahme geeignet sein, den Wettbewerb zwischen den Mitgliedstaaten zu verfälschen und den innergemeinschaftlichen Handel zu beeinträchtigen.

<sup>55</sup> Vgl.: Maritimes Cluster Norddeutschland e. V. Beitragsordnung gemäß der Mitgliederversammlung vom 21. April 2016 in Hamburg. Verfügbar auf der Internetseite der Clusterinitiative. Letzter Zugriff: 23. November 2016.

Eine detaillierte Prüfung aller derzeitigen Tätigkeiten der LIHH kann an dieser Stelle nicht erfolgen. Unabhängig von dem Ergebnis einer solchen Prüfung bietet jedenfalls die Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung (AGVO)<sup>56</sup> die Möglichkeit, bestimmte staatliche Maßnahmen, die einen merklichen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in Europa leisten, als mit dem Binnenmarkt vereinbar zu erklären und von der Anmeldungs- und Genehmigungspflicht freizustellen. Auch eine Ausschreibung in Form eines Dienstleistungsauftrags würde den Anforderungen des EU-Beihilferechts genügen.

Neben den bereits in den unterschiedlichen Kapiteln dargestellten Aspekten und unter Berücksichtigung der oben dargestellten Herausforderungen ist eine Beibehaltung der derzeitigen Organisationsstrukturen mit folgenden Vor- bzw. Nachteilen verbunden:

#### **Vorteile**

- + Seit Jahren eingeführte Organisationsstruktur mit verschiedenen Organisationsebenen sowie Zuständigkeiten. Eine allgemeine Leistungsfähigkeit ist gegeben.
- + Die Aktivitäten und das Unterstützungsspektrum für die involvierten Clusterakteure können konstant weitergeführt werden, d. h. es gäbe keine zeitlichen Unterbrechungen bzw. Einschränkungen in der Handlungsfähigkeit aufgrund von Ausschreibungsprozessen für einen öffentlichen Dienstleistungsauftrag oder die Gründung einer GmbH.
- + Zuständigkeit der HWF für die Themen Flächen und Ansiedlungen (Nutzung von Synergien)
- + MRH ist in die Gesellschafterstruktur der HWF eingebunden

#### **Nachteile bzw. organisatorische, strukturelle und finanzielle Herausforderungen**

- Die Beibehaltung der aktuellen Organisationsstruktur würde auch zukünftig dazu führen, dass es unterschiedliche Organisationsebenen mit verschiedenen Anstellungsverhältnissen (HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH und Geschäftsstelle des Vereins) und verschiedenen Positionen in Personalunion ([Stellvertretende] Clustermanager und Geschäftsführung des LIHH e. V.) gibt.
- Die verschiedenen Organisationseinheiten würden auch weiterhin eine Ausdifferenzierung des Leistungs- und Unterstützungsspektrums im Sinne von Aufsplittung in Vereins- und Clustermanagement-Aktivitäten bedingen.
- Bei Fortführung der implementierten Strukturen gäbe es keine signifikanten Veränderungen bezogen auf das Rollenverständnis, der Pflichten und Rechte der einzelnen Organisationseinheiten bzw. Personalpositionen. Stattdessen sind maximal Nachjustierungen möglich.
- Einzelne Maßnahmen der LIHH wären auf ihre EU-beihilferechtliche Vereinbarkeit zu prüfen und könnten je nach Ergebnis nur noch unter den Voraussetzungen des Beihilferechts erfolgen.

<sup>56</sup> Vgl.: Verordnung (EU) Nr. 651/2014 der Kommission vom 17. Juni 2014 zur Feststellung der Vereinbarkeit bestimmter Gruppen von Beihilfen mit dem Binnenmarkt in Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

Wie in Kapitel 6.1 ausgeführt, ist die Organisationsform einer GmbH für eine Clustermanagement-Organisation ein übliches und vielfach implementiertes Modell in Hamburg. Die Gesellschafter sind dabei im Regelfall ein dem Logistik-Initiative Hamburg e. V. entsprechender (Förder-)Verein als privater Akteur (über die Mitgliedsbeiträge der Unternehmen) und die Freie und Hansestadt Hamburg vertreten durch die entsprechende Fachbehörde. Die Gründung einer gemeinsamen öffentlich-privaten Clustermanagement-GmbH ist mit Vorteilen, aber auch mit Herausforderungen verbunden.

### **Vorteile**

- + Eine gemeinsame Management-GmbH als institutionalisierte Form einer öffentlich-privaten Partnerschaft mit entsprechenden Gesellschafteranteilen ist eine bewährte Organisations- bzw. Managementvariante im Rahmen der Clusterpolitik der Freien und Hansestadt Hamburg. Während der Gründungs- und Implementierungsphase können die Erfahrungswerte (Vorgehensweise, Vertragsausgestaltung, Etablierung von Strukturen und Arbeitsmechanismen etc.) der anderen clusterbezogenen GmbH-Gründungen berücksichtigt werden.
- + Die Handlungsfelder und ein darauf abgestimmtes Leistungsspektrum werden unter Berücksichtigung der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Interessen gemeinsam abgestimmt. Im Bedarfsfall sind Anpassungen des Leistungsumfangs der Management-GmbH aufgrund eines Beschlusses der Gesellschafterversammlung (reguläre versus außerordentliche Gesellschafterversammlung) zeitnah möglich.
- + Die Gründung einer Management-GmbH mit der BWVI als öffentlicher Partner und dem LIHH e. V. als privatwirtschaftlicher Akteur führt zur institutionellen Eigenständigkeit und Herauslösung der Clustermanagement-Organisation aus der HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH. Das bedingt gleichzeitig eine höhere operative und inhaltliche Selbstständigkeit mit der Ausdifferenzierung der Handlungsfelder zwischen Clustermanagement und Wirtschaftsförderung (ggf. auch durch vertragliche Ausgestaltung). Die Clustermanagement-Organisation wird nicht mehr als integraler Bestandteil der HWF, sondern tatsächlich als unabhängiger Dienstleister für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft wahrgenommen.
- + Aufgrund der Implementierung einer zentralen Managementorganisation wird die Auflösung von Doppelstrukturen (z. B. Verein und Clustermanagement-Organisation) erreicht. Im Rahmen der vertraglichen Ausgestaltung werden das Rollenmodell sowie die Rechte und Pflichten der GmbH als Organisationskonstrukt geregelt. Einhergehend damit werden ebenso das Rollenmodell sowie der Rechte- und Pflichtenkanon für den jeweiligen Gesellschafter, aber auch für die einzelnen Personalstellen (Geschäftsführung, stellvertretende Geschäftsführung, weitere Mitarbeiter) festgelegt.
- + Es wird ein langfristiges – im Sinne von mehrjährigem – Commitment sowohl der öffentlichen als auch der privatwirtschaftlichen Akteure erreicht. Die Langfristperspektive ermöglicht finanzielle und insbesondere personelle (Planungs-)Sicherheit.
- + Die Geschäftsführung führt im Rahmen von Gesetz und Satzung (§ 37 Abs. 1 GmbHG) die Geschäfte der GmbH nach Weisung der Gesellschafterversammlung. Über dieses Entscheidungsgremium hat die BWVI kontinuierlich und langfristig direkten (inhaltlichen, prozessualen, organisatorischen, personellen) Einfluss und Weisungsbefugnis auf die Geschäftsführung.

- + Die Management-GmbH kann weitere Aufträge und (anteilige) Zuwendungen Dritter, z. B. Förderprojekte auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene, akquirieren.
- + Die Struktur würde bei einer paritätischen Finanzierung zwischen privater und öffentlicher Seite den Anforderungen der AGVO genügen, detaillierte Prüfungen einzelner Maßnahmen wären nicht erforderlich.

### **Nachteile bzw. organisatorische, strukturelle und finanzielle Herausforderungen**

- Die Herauslösung des Clustermanagements aus der HWF Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH und die Gründung einer eigenständigen Management-GmbH bedingt vermutlich einen längeren Abstimmungsprozess zu den zentralen Handlungsfeldern und thematischen Zuständigkeiten der jeweiligen Gesellschaft für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft (ggf. vertragliche Rollenfestlegung; Verdeutlichung der Position der Management-GmbH als ergänzender bzw. kooperierender Akteur versus „Zuständigkeitskonkurrenz“).
- Durch Herauslösung auf der HWF entstehen Schnitt-/Bruchstellen zu den Themen „Flächen und Ansiedlung“, die in der HWF verbleiben.

Alternativ ist es prinzipiell möglich, das Clustermanagement auf den Verein zu übertragen, sodass es neben dem Vorstand auch eine operative Geschäftsführung, die zudem Zuwendungsempfänger ist, und entsprechende Angestellte beim Verein gibt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Umsatzsteuersatz eines eingetragenen Vereins in Abhängigkeit des Umsatzes und der möglichen wirtschaftlichen Zweckbestimmung zwischen 7 und 19 % liegt, während er bei einer (gewerblichen) GmbH stets bei 19 % liegt<sup>57</sup>.

Neben den dargestellten Organisationsmodellen – andere Varianten wie z. B. die Rechtsform „Genossenschaft“ werden aufgrund nicht unmittelbar erkennbarer Vorteile an dieser Stelle nicht weiter berücksichtigt – und unabhängig von einer nur geringfügig möglichen organisatorischen Nachjustierung bei den gegenwärtig implementierten Struktureinheiten bzw. der Gründung einer gemeinsamen Management-GmbH kann die BWVI die (anteiligen) Tätigkeiten einer Clustermanagement-Organisation auch als mehrjährigen Dienstleistungsauftrag gemäß VOL/A ausschreiben<sup>58</sup>. Angesichts des erwarteten Auftragswerts oberhalb des Schwellenwerts in Höhe von 209.000 Euro muss die Ausschreibung europaweit erfolgen.

<sup>57</sup> Anm.: Mit Blick auf eine zukünftige Projektförderung durch Dritte (etwa im Rahmen des „Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM)“ durch das BMWi) ist unter Rückgriff auf das Zuwendungsrecht und die Bundeshaushaltsordnung zu beachten, dass eine GmbH als Unternehmen (hier: KMU) der gewerblichen Wirtschaft im Regelfall 50 % der Kosten geltend machen (inkl. 10 % KMU-Bonus) und dafür bei pauschalierter Abrechnung bis zu 120 % Overhead veranschlagen kann. Bei eingetragenen Vereinen können in Abhängigkeit vom Grad der wirtschaftlichen Tätigkeit entweder Kosten (weitgehende wirtschaftliche Zweckbestimmung des Vereins – Zuwendung im Regelfall in Höhe bis zu 50 % zzgl. 120 % Overhead) oder Ausgaben (geringe / keine wirtschaftliche Zweckbestimmung des Vereins – Zuwendung im Einzelfall bis zu 90 % und höher) mittels Zuwendung gefördert werden; bei den Ausgaben kann jedoch nur unter Umständen ein gewisser Overhead geltend gemacht werden.

<sup>58</sup> Anm.: Eine operative Geschäftsstelle des LIHH e. V. einschließlich Geschäftsstellenpersonal kann sich ohne Einschränkungen an einem Ausschreibungsprozess beteiligen.

**Für die BWVI hat das Ausschreibungsverfahren die folgenden Vorteile:**

- + Festlegen einer verbindlichen Leistungsbeschreibung. Auf diese Weise kann die BWVI ihr wichtige thematische Prioritäten setzen, die von der Clustermanagement-Organisation nachweisbar erfüllt werden müssen (Leistungsaustausch).
- + Die BWVI kann aufgrund des Dienstleistungsvertrages jederzeit die Erfüllung der darin formulierten Aufgaben einfordern und nicht oder unzureichend durchgeführte Leistungen sanktionieren. Dabei besteht jederzeit die Möglichkeit, z. B. aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen einvernehmlich Änderungen im Leistungsspektrum des Vertrags vorzunehmen. Darüber hinaus sind zeitlich und finanziell begrenzte Aufstockungen z. B. bei neuen Fragestellungen oder zusätzlichen Handlungsfeldern mittels eines Zusatzvertrages bzw. vertraglicher Erweiterung möglich.
- + Durchführung eines Wettbewerbs zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Bieters. Das bezieht sich sowohl auf das angebotene Umsetzungskonzept (inhaltliche und kreative Qualität, Ziel-führung der geplanten Leistungen, Methoden etc.) als auch das finanzielle Angebotsvolumen (Festpreisangebot für einen mehrjährigen Beauftragungszeitraum) und die branchenspezifischen Kompetenzen, Referenzen und Erfahrungswerte des vorgeschlagenen Projekt- respektive Clustermanagementpersonal.
- + Mit einem mehrjährigen Dienstleistungsauftrag ist eine mittelfristige Planungssicherheit verbunden – sowohl für die Clustermanagement-Organisation / LIHH als auch für die BWVI.
- + Da der Auftrag als Projekt umgesetzt wird, ist eine anteilige Finanzierung von Stellen möglich; somit können beispielsweise 50 % der Arbeitszeit der Geschäftsführung „eingekauft“ werden; diese Konditionen können als Vorgaben in der Leistungsbeschreibung festgelegt werden.
- + Es besteht kein Konfliktpotenzial mit europäischem oder nationalem Recht aufgrund des wettbewerblichen Verfahrens einer Ausschreibung.
- + Die beauftragte Clustermanagement-Organisation kann ohne Einschränkungen weitere Aufträge oder auch – anteilige – Zuwendungen Dritter akquirieren.
- + Die BWVI kann Leistungen wie beispielsweise die Initiierung, Akquisitionsunterstützung und Betreuung von ZIM-Projekten etc. beauftragen und aus ihrer Sicht nicht zweckdienliche Tätigkeit anderen Akteuren / Finanziers überlassen.

**Kritisch bedacht werden müssen die folgenden Aspekte:**

- Wenngleich das Spektrum der grundsätzlich in Frage kommenden Bieter auf eine Ausschreibung überschaubar sein dürfte, kann es dennoch leistungsfähige Wettbewerber geben. Im Fall einer Auftragsvergabe an einen anderen Bieter als das gegenwärtige Management muss eine zeitlich befristete Einschränkung der Handlungsfähigkeit aufgrund von inhaltlichen und organisatorischen Übergabeprozessen einschließlich Einarbeitungszeit berücksichtigt werden. Das kann auch dazu führen, dass die involvierten Clusterakteure für einen gewissen Zeitraum nur bedingt mit einem umfangreichen Serviceportfolio unterstützt werden können.
- Ein (mehrmonatiger) Ausschreibungsprozess einschließlich Bewertung und Auswahl der Angebote (ggf. auch Verhandlungsverfahren), Angebotspräsentationen und Vertragsausgestaltung bindet personelle Kapazitäten.

- Nachteile der GmbH-Lösung gelten auch bezüglich eines Ausschreibungsverfahrens.
- Keine gemeinsame Abstimmung des aus öffentlichen und privaten Mitteln finanzierten Leistungsspektrums. Diese Struktur würde im Gegenteil zu einer Schwächung der privaten Akteure und damit des PPP Modells insgesamt führen.
- Da die Faktoren „Vertrauen“ und „Zugang zu den Akteuren“ eine fundamentale Voraussetzungen für die Arbeit der Clustermanagement-Organisation der LIHH sind – hierin unterscheiden sich Tätigkeit und Funktion eines Clustermanagements erkennbar von „üblichen“ Dienstleistungsaufträgen wie etwa dem Erstellen von Studien –, muss durch entsprechende Merkmale in der Leistungsbeschreibung und deren Überprüfung gemäß Bewertungskriterien im Auswahlverfahren sichergestellt werden, dass nur solche Bieter in Frage kommen, die über die entsprechenden Eigenschaften im Sinne der technischen Leistungsfähigkeit verfügen.

Zusammenfassend sind die Grundzüge der beschriebenen Organisationsvarianten (gegenwärtiges Organisationsmodell und Gründung einer gemeinsamen Management-GmbH) in der nachfolgenden Tabelle mittels einheitlicher Indikatoren im Vergleich dargestellt. Ergänzend dazu wurde die Vergabe eines Dienstleistungsauftrages anhand der gleichen Indikatoren gegenübergestellt.

Tabelle 12: Übersicht über zwei Organisationsvarianten und Vergabe eines Dienstleistungsauftrages

Indikator	Gegenwärtiges Organisationsmodell	Gründung einer gemeinsamen GmbH	Dienstleistungsauftrag
Formale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eingetragener Verein als privatwirtschaftlicher Part</li> <li>▪ Bei der HWF angegliederte Clustermanagement-Organisation ohne Rechtsform</li> <li>▪ Service-GmbH als 100 %-ige Tochter der HWF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institutionalisierte Form der Public-Private Partnership mit Gesellschafteranteil</li> <li>▪ BWVI und LIHH e. V. als Gesellschafter</li> <li>▪ Langfristiges Commitment der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausschreibung eines mehrjährigen Dienstleistungsauftrages für Clustermanagement-Organisation (ggf. mit Verlängerungsoption) mit eindeutig definierten Leistungsportfolio</li> <li>▪ Europaweite Ausschreibung aufgrund des Auftragsvolumens</li> <li>▪ Dienstleistungsauftrag ist eine Art „Gegenmodell“ zur jährlichen Zuwendung</li> </ul>
Organisations- / Grundstruktur und Anstellungsverhältnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beibehaltung der bis 2017 etablierten Organisationseinheiten</li> <li>▪ Anstellungsverhältnisse erfolgen weiterhin über die Geschäftsstelle des Vereins bzw. HWF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründung einer neuen GmbH mit institutioneller Eigenständigkeit</li> <li>▪ Herauslösung der Clustermanagement-Organisation aus der HWF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voraussetzung sind rechtlich eigenständige und von der BWVI unabhängige Institutionen, die sich um den Dienstleistungsauftrag bewerben können (z. B. Unternehmen, Wirtschaftsförderungseinrichtungen oder Vereine mit einer eigenständigen Geschäftsstelle)</li> <li>▪ Clustermanagement-Aktivitäten in Form eines Dienstleistungsauftrages; qualifizierter Dienstleister</li> <li>▪ Vergabe des Dienstleistungsauftrages an das inhaltlich und wirtschaftlich beste Angebot</li> <li>▪ Personalbereitstellung seitens des Dienstleisters</li> </ul>

<p>Finanzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitgliedsbeiträge des Logistik-Initiative Hamburg e. V.</li> <li>▪ jährliche Zuwendung der BWVI</li> <li>▪ z. T. Akquise von Projektmitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle Beiträge des Gesellschafters BWVI</li> <li>▪ finanzielle Beiträge des Gesellschafters LIHH e. V.</li> <li>▪ Akquise von FuE- und Non-FuE-Projekten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergabe eines mehrjährigen Dienstleistungsauftrages mit festem Angebotspreis</li> <li>▪ Beauftragter Dienstleister kann ohne Einschränkung weitere Aufträge (auch FuE- und Non-FuE-Projekte) akquirieren</li> </ul>
<p>Planungssicherheit und Verlässlichkeit für personelle und finanzielle Kapazitäten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitgliedsbeiträge sind finanzielle Konstante des LIHH e. V.</li> <li>▪ keine Erhöhung der Planungssicherung aufgrund weiterhin jährlich zu erfolgender finanzieller Zuwendung der BWVI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe personelle und finanzielle Planungssicherheit aufgrund langfristigen Engagements der privatwirtschaftlichen und öffentlichen Seite</li> <li>▪ mit Gründung der GmbH Ausschreibung der verschiedenen Positionen anhand eines definierten Stellen- und Anforderungsprofils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mittelfristige personelle und finanzielle Planungssicherheit auf Dienstleistungsauftrag und kalkuliertem Angebotspreis (Planungssicherheit richtet sich nach Dauer des Dienstleistungsauftrages, i. d. R. drei bis fünf Jahre) sowohl für Auftragnehmer als auch die BWVI</li> <li>▪ Feststellung eines Anforderungsprofils für das vom Dienstleister einzusetzende Personal im Rahmen der Ausschreibung (Kompetenzen und Referenzen)</li> </ul>
<p>Rollen-, Pflichten- und Rechtemodell</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beibehaltung der verschiedenen Strukturen und Organisationseinheiten</li> <li>▪ Keine signifikanten Veränderungen, sondern ggf. nur Nachjustierungen, zu den etablierten Rollen-, Pflichten und Rechten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auflösung von Doppelstrukturen mit der Implementierung einer zentralen Managementeinheit</li> <li>▪ Definition von Rolle, Pflichten und Rechte einerseits für die GmbH als Managementeinheit und andererseits für die einzelnen Personalstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektbearbeitung durch den Dienstleister</li> <li>▪ Rollen-, Pflichten und Rechte werden in der Leistungsbeschreibung / im Vertrag festgelegt</li> </ul>

<p>Leistungsspektrum</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgrund der verschiedenen Organisationseinheiten weiterhin Aufspaltung des Leistungsspektrums (Vereins- / Clustermanagement-Aktivitäten)</li> <li>▪ Umsetzung eines jährlichen Ergebnis- und Wirkungsmonitorings nur für die direkten Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation möglich, wodurch nur Teilaspekte des Leistungsportfolios für eine Erfolgsmessung abgedeckt sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Festlegung des Leistungsportfolios und der zentralen Handlungsfelder; Berücksichtigung der privatwirtschaftlichen und öffentlichen Perspektive</li> <li>▪ Leistungs- und umsetzungsbezogene Nachweispflicht gegenüber der Gesellschafterversammlung; jährliche inhaltliche Steuerungsmöglichkeiten sowohl von LIHH e. V. als auch BWVI (z. B. neue Handlungsfelder bzw. Aufgaben)</li> <li>▪ Umsetzung eines jährlichen Ergebnis- und Wirkungsmonitorings für das eruierte Leistungsportfolio als Erfolgsmessung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausschreibung der zentralen Aufgaben und Aktivitäten durch die BWVI</li> <li>▪ Kontinuierliche „Einforderung“ der im Angebot formulierten und vertraglich geregelten Aufgaben</li> <li>▪ Kontinuierliche Möglichkeit der Gegensteuerung seitens der BWVI bei Nichteinhaltung des angebotenen Leistungsumfangs; einvernehmliche Möglichkeit, Änderungen am Leistungsspektrum des Vertrages vorzunehmen</li> <li>▪ Finanziell begrenzte Aufstockungen bei weiteren Handlungsfeldern (z. B. Zusatzvertrag, vertragliche Erweiterungen) möglich</li> <li>▪ Umsetzung eines jährlichen Ergebnis- und Wirkungsmonitorings aufgrund des abgegebenen Angebots als Ermittlung des Durchführungsstandes und Erfolgsmessung</li> </ul>
<p>Rolle der BWVI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentlicher Part der Public-Private-Partnership</li> <li>▪ Jährlicher Zuwendungsgeber an die HWF (Clustermanagement-Organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentlicher Part der Public-Private-Partnership</li> <li>▪ Gesellschafter der GmbH mit allen Rechten und Pflichten</li> <li>▪ Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klassisches Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis</li> <li>▪ Vertraglich geregelte Weisungsbefugnis</li> </ul>

### 6.3 Geschäftsprozesse der Logistik-Initiative Hamburg

Die Geschäftsprozesse der LIHH betreffen sowohl die Organisation der Arbeit der Clusterinitiative und seiner Organisationseinheiten (Clustermanagement-Organisation, Kuratorium, Vorstand des Vereins, Arbeitskreise), die Kooperation mit der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation als auch die Zielerreichung im Zusammenspiel mit anderen Akteuren – insbesondere vor dem Hintergrund der übergreifenden Vision, Hamburg als europäische Innovationsmetropole zu etablieren.

Wie in Kapitel 5.3 verdeutlicht, ist angesichts der Größe, des Alters und des Reifegrades der Logistik-Initiative Hamburg eine stärkere Steuerung gemäß der strategischen Fokussierung (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2) im operativen Geschäft nötig. Das bisherige, insbesondere mit Blick auf konkrete (FuE-) Projekte, vorherrschende Verständnis, logistikrelevante Tendenzen und Trends aufzunehmen und auf diese Weise im Mitgliederkreis Impulse zu setzen in der Hoffnung, dass daraus an der richtigen Stelle konkrete Aktivitäten resultieren, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr ausreichend und wird der Arbeit der Clustermanagement-Organisation auch nicht gerecht, da die Herstellung der Kausalität kaum möglich ist. Auf diese Weise verliert die LIHH u. a. einen Teil ihres berechtigten Legitimationspotenzials.

In der Konsequenz muss die bislang selbst zugeschriebene Rolle als Katalysator erweitert werden; die Clustermanagement-Organisation muss den zufälligen Prozess der Impulssetzung (Billard-Prinzip) aktiv steuern und kanalisieren. Dies ist insbesondere wichtig, um bisher eher am Rand stehende Mitglieder (KMU) an Themen wie Innovation und Digitalisierung heranzuführen. Ein wichtiges Element bei dieser Steuerung sind die Arbeitskreise. Ihnen kommt in Zukunft noch stärker als bisher die Aufgabe zu, in den fünf Handlungsfeldern aktiv Projekte von Mitgliedern für Mitglieder aufzusetzen. Um dies zu gewährleisten, muss die Clustermanagement-Organisation aktiv in den Arbeitskreisen mitarbeiten, sich am Agenda-Setting gemäß strategischer Ausrichtung beteiligen und Projekte begleiten und unterstützen. Dabei ist eine Balance zwischen zentraler Steuerung durch die Clustermanagement-Organisation und Autonomie der Arbeitskreise zu finden. Sollte es zu der logisch naheliegenden und organisatorisch wie auch immer gearteten Verschränkung und Zusammenführung der Arbeitskreise „Binnenschifffahrt“, „Verkehr“, „Schiene“ und „Logistikflächen“ unter dem thematischen Dach „Intelligente Infrastrukturen und Flächennutzung“ gemäß Leitbild kommen, wird der Clustermanagement-Organisation eine wichtige Rolle in der Gesamtkoordination zugeschrieben werden.

Die Zusammenarbeit mit der BWVI ist von einem ambivalenten Verhältnis gekennzeichnet. Auf der einen Seite ist die Behörde aufgrund der bisherigen Organisationsstruktur (Anbindung an HWF und großteilige Finanzierung der Clustermanagement-Organisation mittels Zuwendung) gleichsam Dienstherr der Clustermanagement-Organisation der LIHH und damit weisungsbefugt; auf der anderen Seite ist die Arbeit von LIHH und BWVI von der Notwendigkeit der engen Kooperation geprägt, sodass die natürliche Trennung verschwimmt und die Direktionalität der Entscheidungswege unter Umständen relativiert werden kann.

Eine weitere Rollenklärung ist im Außenverhältnis und zu den sonstigen Akteuren im Kontext Logistik (und Innovation) nötig. Da das Setting von verschiedenen Akteuren und Institutionen geprägt ist (vgl. Abbildung 23 und Abbildung 24), die allesamt für sich in Anspruch nehmen, einen Beitrag zur Entwicklung der Logistik in Hamburg zu leisten, ist es notwendig, die jeweiligen Profile (= Kompetenz- und Aufgabenspektrum) passgenau zueinander und mit möglichst geringen Überschneidungen zu definieren.

Insbesondere die Frage der Zuständigkeiten bei den Themen Kooperation und Innovation, Infrastruktur / Flächen, Nachhaltigkeit und Qualifizierung muss hier im Vordergrund stehen. Eine Möglichkeit bietet das bereits zwischen einigen Akteuren (HWF und Handelskammer) erprobte Modell der Schnittstellenvereinbarung. In dieser wird festgehalten, welche Zuständigkeiten und Kernkompetenzen der jeweilige Akteur hat und wie beispielsweise eine Weiterleitung von Interessenten und Übergabe von Themen organisiert wird. Eine solche Aufgabenverteilung muss dabei ein gewisses Maß an Abstufung und Detaillierung umfassen, da es angesichts der Vielfalt der Akteure kaum möglich scheint, große Themen wie „Flächen“ einzelnen Akteuren in Gänze zuzuschreiben. In diesen Fällen müssen Teilbereiche/-zuständigkeiten spezifiziert werden. Mit Blick auf die LIHH liegt es im genannten Beispiel „Flächen“ nahe, sich gemäß dem selbstgewählten Anspruch einer intelligenten Flächennutzung tatsächlich auf die damit verbundenen Fragestellungen zu konzentrieren und das Erstellen von Flächenentwicklungsplänen anderen Akteuren federführend zu überlassen.

Durch das Ineinandergreifen der Kompetenzen der unterschiedlichen Akteure können bestehende Friktionen im Grundsatz vermindert und der gemeinsame Erfolg gesteigert werden; auf diese Weise kann die LIHH als integrierendes „Meta-Netz“ auch über den Kreis ihrer unmittelbaren Mitglieder hinaus wirken.

## 7 Konzept eines jährlichen Monitorings für die Logistik-Initiative Hamburg

Für eine kontinuierliche Steuerung von (politischen) Maßnahmen bewährte sich die Einführung von so genannten Programmmonitorings, wobei sich die Indikatoren praxisnah an den strategischen und operativen Zielen der Gesamtmaßnahme, d. h. der Logistik-Initiative Hamburg, orientieren müssen. In der jüngeren Vergangenheit setzte sich der Ansatz durch, ein ganzheitliches, jährliches Ergebnismonitoring zu implementieren, welches auch die erzielten Wirkungen berücksichtigt. Ein Ergebnis- und Wirkungsmonitoring ist ein praxisnahes Steuerungsinstrument für geförderte Clusterinitiativen respektive Clustermanagement-Organisationen. Es identifiziert Erfolge, misst Wirkungen und macht diese für den Fördermittelgeber sichtbar, um ein entsprechendes Monitoring der Clusterentwicklung mit den erreichten Fortschritten zu ermöglichen. Gleichwohl darf das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring nicht als Kontrollinstrument seitens der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation verstanden werden, welches Ergebnisse in „gut“ und „schlecht“ unterteilt. Vielmehr ist es ein aktives Steuerungsinstrument für die Clustermanagement-Organisation der LIHH, um sowohl erreichte Erfolge und Wirkungen aufzuzeigen als auch mögliche Fehlentwicklungen bezüglich der geplanten Zielerreichung zu identifizieren, um ggf. zeitnah gegensteuern zu können. Das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring veranschaulicht, ob in den zentralen Handlungsfeldern die entsprechenden zielführenden Unterstützungsleistungen angeboten werden. Zudem eignen sich die erhobenen Kennzahlen für die interne und externe Kommunikation.

Das indikatorenbasierte Ergebnis- und Wirkungsmonitoring umfasst:

- Messung der Leistungsfähigkeit der Clustermanagement-Organisation der LIHH
- Messung der Wirksamkeit der Tätigkeiten der Clustermanagement-Organisation der LIHH
- Messung der Nachhaltigkeit des geförderten Clusteransatzes

Das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring ermöglicht dabei, einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Input (z. B. zur Verfügung gestellten Mitteln), den im Rahmen der Maßnahmen und Aktivitäten produzierten Leistungen (Output) sowie den intendierten Resultaten (Outcome) bei der Zielgruppe, d. h. den Vereinsmitgliedern der LIHH, herzustellen. Der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Zielebenen und der entsprechenden Indikatorkategorie ist für ein Ergebnis- und Wirkungsmonitoring entscheidend. Dieser wird mit dem Logical-Framework-Ansatz<sup>59</sup> exemplarisch anhand eines Gesamtziels einschließlich des operativen Ziels und einer Maßnahme zu dessen Zielerreichung in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

---

<sup>59</sup> Anm.: Der Logical-Framework-Ansatz stellt ein weitverbreitetes Planungsinstrument dar, mit dessen Hilfe aus dem jeweiligen Gesamtziel Teilziele, Ergebnisse und entsprechende Maßnahmen zu dessen Zielerreichung abgeleitet bzw. definiert werden können.

Tabelle 13: Zusammenhang zwischen Gesamtziel, operativen (Teil-)Zielen und Maßnahmen

Zielebene	Indikator-Kategorie	Indikator	Erhebungsform
<b>Gesamtziel:</b> Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure	<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der aus den Verbund- und Technologietransferprojekten resultierenden Innovationen (auch nichttechnische Innovationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messung der erfolgreich vermarkteten Produkte und Technologien, die im Rahmen der Verbund- und Technologietransferprojekte generiert wurden (Anzahl, Umsatzbeitrag etc.)</li> </ul>
<b>Operatives Ziel:</b> Zusammenbringen von Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft	<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der durch die Clustermanagement-Organisation initiierten Verbundprojekte</li> <li>Volumen an durch initiierte Verbundprojekte eingeworbenen Drittmitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektanzahl</li> <li>Projektvolumen</li> </ul>
<b>Maßnahmen zur operativen Zielerreichung:</b> Initiierung von Verbundprojekten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	<b>Output</b>	Anzahl und Vielfalt der seitens des Clustermanagements durchgeführten Aktivitäten zur Initiierung von Verbundprojekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Aktivitäten</li> <li>Zufriedenheit der Zielgruppe (z. B. durch schriftliche Befragungen)</li> </ul>

Das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring zeichnet sich durch eine hohe Praxisnähe aus, wodurch der Clustermanagement-Organisation der LIHH, aber auch der BWVI ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung gestellt wird. Somit sollten die ausgewählten Indikatoren auch als integrative Bestandteile der Clustersteuerung verstanden werden. Das Monitoring muss kompatibel mit einer seitens des Fördermittelgebers geforderten (jährlichen) Berichterstellung (z. B. im Rahmen eines Verwendungsnachweises) sein. Zudem können die angewandten Indikatoren als Basis für zukünftige ex-post-Evaluationen dienen.

Die Indikatoren für das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring müssen sich primär auf die operativen (Teil-)Ziele der Clustermanagement-Organisation der LIHH richten. Für eine passgenaue Indikatorenentwicklung ist daher die operative (Teil-)Ziel-Definition für jedes Handlungsfeld wichtig. Der Vorteil des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings konträr zur Evaluation liegt darin begründet, dass Fortschritte und ggf. hemmende Entwicklungen kontinuierlich im laufenden Prozess identifiziert werden können, um so in regelmäßigen Abständen (nach-)steuern zu können.

Das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring für die Logistik-Initiative Hamburg verfolgt zwei zentrale Zielsetzungen:

- Es stellt ein praxisnahes Steuerungsinstrument für die Clustermanagement-Organisation der LIHH dar.
- Es wird jährlich Wirkungen und Erfolge identifizieren und diese sowohl für die Clustermanagement-Organisation der LIHH als auch für die BWVI sichtbar machen, um ein entsprechendes Monitoring zu ermöglichen.

Das für die Logistik-Initiative Hamburg entwickelte Indikatorenset misst die Leistungsfähigkeit (Output), Wirksamkeit (Outcome) und Nachhaltigkeit (Impact). Die drei Indikator-Kategorien bedeuten im Detail:

- **Output:** Bezeichnet sämtliche Leistungen und konkreten Aktivitäten, welche von der Clustermanagement-Organisation angeboten bzw. durchgeführt werden.
- **Outcome:** Benennt die intendierten Resultate der Interventionen bzw. der Aktivitäten der Clustermanagement-Organisation, wie z. B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten sowie alle sonstigen Vorteile bei der Zielgruppe, d. h. den Vereinsmitgliedern und allen anderen adressierten Akteursgruppen.
- **Impact:** Sind alle konkreten Resultate, die bei den Zielgruppen auftreten.

Als Steuerungsinstrument findet das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring Anwendung auf verschiedenen Ebenen.

- **Monitoring:** Auf der Ebene der Clustermanagement-Organisation der LIHH werden intern der Umsetzungsgrad geplanter Maßnahmen mit Hilfe des Indikatorensets gemessen und auf Basis der Ergebnisse mögliche Korrekturmaßnahmen abgeleitet.
- **Steuerung:** Für die fachpolitische Steuerung bilden die Indikatoren eine Grundlage für Strategiegespräche zwischen der Clustermanagement-Organisation und den Fachreferaten.
- **Berichterstattung:** Aus dem Format des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings können perspektivisch die erforderlichen sachlichen Verwendungsnachweise für die Förderung abgeleitet werden.
- **Evaluation:** Das Design für weitere Evaluationen muss auf dem Indikatorenset zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring aufbauen und dieses sinnvoll um weitere Wirkungsindikatoren ergänzen.

Sowohl der Formalitätsgrad als auch der empfohlene Turnus der Anwendungen unterscheiden sich von Ebene zu Ebene. Hinsichtlich der Wahl einer sinnvollen Erhebungsfrequenz und Auswertung der Indikatoren sollen zudem besondere Spezifika der Einzelindikatoren berücksichtigt werden, so dass sich für diese durchaus unterschiedliche Intervalle ergeben können. Das Indikatorenset für die Logistik-Initiative Hamburg basiert auf den Handlungsfeldern entsprechend des erarbeiteten Leitbilds. Unschärfen bei der Ausformulierung der einzelnen Indikatoren je Handlungsfeld ergeben sich daraus, dass bei der Finalisierung der Clusterstrategie sowohl die Zielstellungen der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (für den öffentlichen Part der Public-Private-Partnership) als auch des Logistik-Initiative Hamburg e. V. (privater Partner) berücksichtigt werden müssen. Das heißt, die Indikatoren müssen auf die jeweiligen Zielstellungen ausgerichtet sein. Das nachfolgend dargestellte Indikatorenset ist daher ein Vorschlag für ein mögliches Ergebnis- und Wirkungsmonitoring für die zukünftige Umsetzung der Clusterstrategie der Logistik-Initiative Hamburg, wobei die Einzelindikatoren flexibel angepasst bzw. auch durch konkrete quantitative Zielvorgaben ergänzt werden können.

Abbildung 36: Handlungsfelder für ein Ergebnis und Wirkungsmonitoring

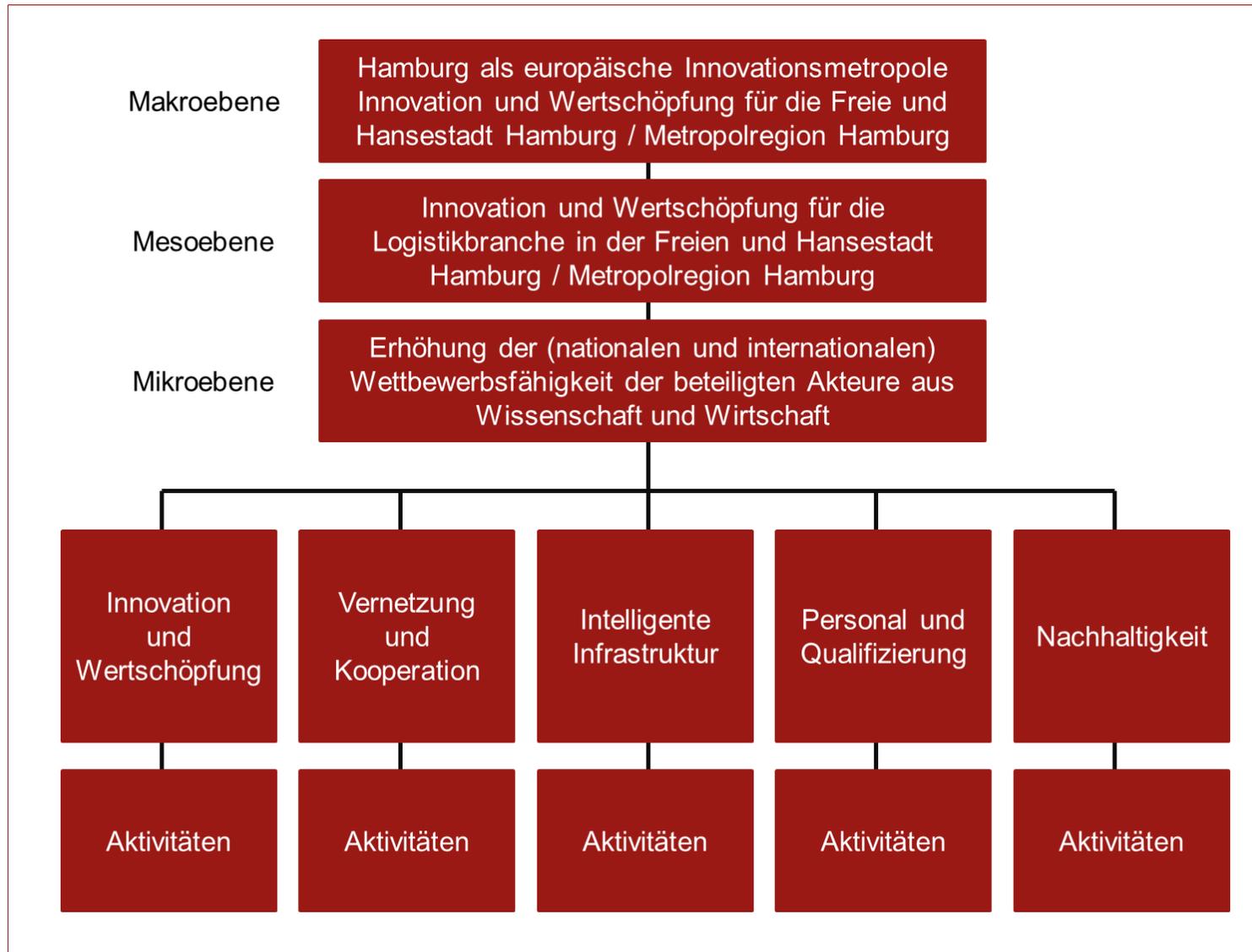


Tabelle 14: Überblick über ein Indikatorenset zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring

Aktivitätssäule	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der (Teil-)Ziele	Indikatorenset zum Ergebnis- und Wirkungsmonitor	Wirkungskategorie
<p><b>Innovation und Wertschöpfung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung einer mehrjährigen Innovations-Roadmap</li> <li>▪ Weiterentwicklung von Formaten zum Wissens- und Technologietransfer (auch Cross-Cluster), z. B. Expertendialoge</li> <li>▪ Förderberatung</li> <li>▪ Herstellung von Transparenz über die in der LIHH vorhandenen Innovationspotenziale sowie Ergebnisse (z. B. Weiterentwicklung der Innovationsdatenbank LINDA)</li> <li>▪ Darstellung von Best-Practice-Beispielen für Transfer / Kooperation Wirtschaft / Wissenschaft (Veröffentlichung von Innovationserfolgen, um den Innovationsstandort Hamburg im Bereich „Logistik“ zu präsentieren)</li> <li>▪ Heranführung von innovationsfernen KMU an Innovationsprojekte</li> <li>▪ Systematische Einbindung von Technologietransfer-Institutionen in die Clusterentwicklung</li> <li>▪ Aufbau von clusterübergreifenden Kooperationsformen zu relevanten Themenfeldern (Cross-Clustering)</li> <li>▪ Gezielte Initiierung von Verbundprojekten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft (FuEul-Projekte)</li> <li>▪ Identifikation und Einbindung von Innovationstreibern</li> <li>▪ Etablierung von geeigneten Formaten zu Themen / Projekten: Foresight, Design Thinking, Expertendialog etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der initiierten Verbund- und Technologietransferprojekte (technische, nicht-technische und soziale Innovationen)</li> <li>▪ Anzahl der beteiligten Kooperationspartner (Wissenschaft / Wirtschaft)</li> <li>▪ Anzahl der einbezogenen Start-ups</li> <li>▪ Volumen der eingeworbenen Finanzierungsmittel (privatwirtschaftliche Mittel / Fördermittel)</li> <li>▪ Anzahl der initiierten Cross-Cluster-Kooperationen (Branchenfokus, national oder international, beteiligte Partner)</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Förderberatungen (mit Nachverfolgung, welche Ergebnisse durch die Beratung erzielt wurden)</li> <li>▪ Anzahl der (veröffentlichten) Beispiele für erfolgreiche Verbund- und Technologietransferprojekte (Darstellung von Clustererfolgen)</li> <li>▪ Vollständig entwickelte Innovations-Roadmap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Outcome und Output</li> <li>▪ Impact</li> <li>▪ Output</li> </ul>

<p><b>Vernetzung und Kooperation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergrößerung der Anzahl der engagierten Mitglieder und Maßnahmen zur Steigerung des Identifikationsgrades</li> <li>▪ Analyse und Aufbereitung der Kooperationspotenziale zwischen Wirtschaft und Wissenschaft</li> <li>▪ Nutzung von bestehenden oder neuen Formaten für die Anbahnung von Kontakten zur Wirtschaft / Wissenschaft (Veranstaltungen, Workshops, Arbeitskreise)</li> <li>▪ Identifikation von Kooperations- und Translationsbarrieren</li> <li>▪ Herstellung von Transparenz über die in der Clustermanagement-Organisation vorhandenen Kompetenzen und Einrichtungen (Weiterführung der Akteursdarstellung auf der Internetseite)</li> <li>▪ Systematische Einbindung von Start-ups und Entwicklung von eigenständigen Dialog- und Kooperationsformaten für die Start-up-Szene</li> <li>▪ Darstellung von Erfolgsbeispielen über erfolgreiche Kooperationen von Wissenschaft und Wirtschaft</li> <li>▪ Implementierung von nachhaltigen Akteursstrukturen, die eine langfristige und aktive Beteiligung der Clusterakteure ermöglichen</li> <li>▪ Durchführung von jährlichen Akteursbefragungen mit konkreter Abfrage der generierten Mehrwerte (Weiterführung der jährlichen Befragung)</li> <li>▪ Dokumentation und Auswertung der Mitwirkung der Clusterakteure (Veranstaltungsteilnahmen, Arbeitskreissitzung, Projekte)</li> <li>▪ Entwicklung eines Kommunikationskonzepts zum Umsetzungsstand der Clusterstrategie, neuer Projektansätze und Projekterfolge (bzw. Hemmnisse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Aktivitäten (zur Erhöhung des Identifikations- und Mitwirkungsgrades) sowie deren Messung</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Aktivitäten (zur Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft) aufgeschlüsselt nach Arbeitskreissitzung, Veranstaltungen, Matchmakings und Workshops</li> <li>▪ Kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung einer Kompetenzdatenbank</li> <li>▪ Anzahl der veröffentlichten Erfolgsbeispiele für die Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft (inklusive der generierten Effekte)</li> <li>▪ Jährliche Durchführung der Akteursbefragung und Ermittlung von Mehrwerten durch die Clusteraktivitäten</li> <li>▪ Existenz von nachhaltigen Organisationsstrukturen mit fester Akteurseinbindung</li> <li>▪ Aktivitätserfassung der Clusterakteure (wichtig auch für die Gold-Label-Prozesse der European Cluster Excellence Initiative) einschließlich der Auswertung</li> <li>▪ Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts (auch unter Einbindung der Hamburg Marketing GmbH) und kontinuierliche Veröffentlichung des Zielerreichungsgrades</li> <li>▪ Erstellung eines Zielgruppen-Konzepts zur stärkeren Beteiligung von Starts-ups</li> <li>▪ Anzahl der Start-ups, die fest in die Aktivitäten eingebunden wurden</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Aktivitäten zur Vernetzung zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen sowie Nachhalten der Ergebnisse daraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Output, Outcome und Impact</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Output und Outcome</li> <li>▪ Output und Outcome</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Output</li> <li>▪ Output und Outcome</li> <li>▪ Output</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Output und Outcome</li> </ul>
--	--	---	--

<p><b>Intelligente Infrastruktur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung und Umsetzung einer Einbindungs- und Zuständigkeitsstrategie für die verschiedenen (ausführenden) Institutionen und (Interessens-)Vertreter sowie Erarbeitung von operativen Zielen für das Handlungsfeld</li> <li>▪ Regelmäßige Durchführung von Arbeitskreisen mit konkreter Zielperspektive und Eruiierung von Projektthemen mit der Einführung einer Koordinationschnittstelle oder Zusammenführung der einzelnen Arbeitskreise zum Gesamthema „Intelligente Infrastrukturen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vollständig erarbeitete Einbindungs- und Zuständigkeitsstrategie (Ergebnisse als Bestandteil der Gesamtstrategie)</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Arbeitskreissitzungen und Anzahl der kontinuierlich beteiligten Clusterakteure</li> <li>▪ Anzahl der Clusterakteure, die neu in die Arbeitskreisthemen einbezogen werden konnten</li> <li>▪ Anzahl der aus den Arbeitskreisen heraus initiierten Projekte (Projektdurchführung findet letztlich im Handlungsfeld „Innovation und Wertschöpfung“ statt und zählt darunter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Output</li> <li>▪ Output</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Outcome</li> </ul>
<p><b>Personal und Qualifizierung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beitrag zur Erarbeitung von Strategien zur kurz- und mittelfristigen Sicherung des Arbeitskräftebedarfes im Rahmen der grundsätzlichen Strategieentwicklung</li> <li>▪ Unterstützung bei der systematischen Zusammenarbeit mit den Fachkräftesicherung unterstützenden Einrichtungen: Analysen, Konzepte und Maßnahmen</li> <li>▪ Fortführung des Arbeitskreises im Handlungsfeld mit stärkerer Outcome-Orientierung</li> <li>▪ Zusammenarbeit und Initiierung von Fachveranstaltungen sowie Kampagnen mit Partnereinrichtungen der Freien und Hansestadt Hamburg</li> <li>▪ Fortführung oder Entwicklung von Formaten, um (zukünftigen) Arbeitskräften die Möglichkeit zu geben, Unternehmen der LIHH kennenzulernen sowie Nachverfolgung, welche Ergebnisse aufgrund dieser Formate gewonnen wurden</li> <li>▪ Adressierung der Herausforderungen der Digitalisierung an unterschiedliche Beschäftigtengruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der insgesamt durchgeführten Unterstützungen im Handlungsfeld „Personal und Qualifizierung“</li> <li>▪ Beispiele für erfolgreiche Aktivitäten bei der Unterstützung der Fachkräftesicherung (Darstellung von Erfolgsbeispielen, vor allem mit dem Fokus auf Unternehmen, d. h., inwieweit konnten diese profitieren und einzelne Unternehmen namentlich mit den Ergebnisse vorstellen)</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Arbeitskreissitzungen, Anzahl der anwesenden Clusterakteure und jährliche Konkretisierung der Arbeitskreisergebnisse</li> <li>▪ Anzahl der fortgeführten bzw. neu entwickelten Formate, um als potenzieller Arbeitnehmer Unternehmen aus der Clusterinitiative kennenzulernen</li> <li>▪ Entwicklung und Angebot von Aus- und Weiterbildungsformaten mit Bezug zur Digitalisierung</li> <li>▪ Anzahl der vermittelten Praktikumsplätze bzw. Bachelor- und Masterarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Output</li> <li>▪ Impact</li> <li>▪ Output, Outcome und Impact</li> <li>▪ Output und Outcome</li> <li>▪ Output</li> <li>▪ Outcome</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterhin Fokussierung auf die Zielgruppe „Schulabgänger“ und Anbieten von Maßnahmen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit unterschiedlichem Leistungsniveau</li> </ul>		
<b>Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung eines „Baukastensystems“ mit kurz-, mittel- und langfristigen Angeboten zum Nachhaltigkeitskontext mit der stärkeren Konzentration auf kleinere Projekte mit Unternehmensbezug, die schneller umgesetzt werden können (mehrere kleinere Projekte und Angebote, die in der Summe die verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte in der Logistik verdeutlichen“)</li> <li>▪ Verankerung der Themen soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit bei den Clusterakteuren in der Breite</li> <li>▪ Initiierung von Verbundprojekten mit Nachhaltigkeitsbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl von Clusterakteuren, die neue Themen im Kontext der Nachhaltigkeit aufgreifen</li> <li>▪ Entwicklung von Transferangeboten für die Überführung von vorbildhaften Nachhaltigkeitskonzepten auf andere Clusterakteure („Von Unternehmen für Unternehmen“)</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Transferangebote mit der dadurch erzielten Übertragung und Umsetzung bei anderen Clusterakteuren</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Verbundprojekte unter Einbeziehung der Clusterakteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Output</li> <li>▪ Output</li> <li>▪ Output und Outcome</li> <li>▪ Output und Outcome<sup>60</sup></li> </ul>

<sup>60</sup> Anm.: In der Tabelle (Spalte „Beispiele Aktivitäten zur Erreichung der (Teil-)Ziele“) sind mehr Aspekte als in den Übersichten zum Serviceportfolio aufgenommen. Das ergibt sich u. a. daraus, dass sich einige Indikatoren aus den Unterstützungsleistungen ableiten.

## 8 Literatur- und Quellenverzeichnis

Buhl, Claudia Martina / Meier zu Köcker, Gerd (2013): Nachhaltigkeit von Netzwerken im Kontext der zukünftigen Förderung. In : Koschatzky, Knut et al.: Clusterpolitik – Quo Vadis. Karlsruhe. ISI-Schriftenreihe Innovationspotenziale, S. 97-118.

Buhl, Claudia Martina / Meier zu Köcker, Gerd (2009): Kategorien von Netzwerkservices. In Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, S. 37-79.

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2015). 21. Wahlperiode. Schriftliche Kleine Anfrage des Abgeordneten Michael Kruse (FDP) vom 08.12.2015. Antwort des Senats. Drucksache 21/2542.

European Cluster Observatory (2015): Proceedings Report of the Peer Review. Cluster Bridges Hamburg.

Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014): Regionale Innovationsstrategie 2020 der Freien und Hansestadt Hamburg. Dokumentation der Strategie zur intelligenten Spezialisierung (RIS3 Hamburg) zur Erfüllung der Ex-Ante-Konditionalität für das Operationelle Programm Hamburg für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in der Strukturfondsperiode 2014 bis 2020.

Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2011): Clusterpolitik in Hamburg. Gemeinsam an die Spitze.

Freie und Hansestadt Hamburg (2009): InnovationsAllianz Hamburg. Strategische Leitlinien.

Hamburgische Bürgerschaft (2005): Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Stärkung Hamburgs als internationales Kompetenzzentrum für Logistik hier: Logistik -Initiative Hamburg. Drucksache 18/2651.

Hamburgische Bürgerschaft (2015): Schriftliche kleine Anfrage und Antwort des Senats: Logistik-Initiative Hamburg - Wer hat welche Aufgaben am Logistikstandort? Drucksache 21/2542.

Ketels, Christian / Protsiv, Sergiy (2014): European Cluster Panorama 2014. European Cluster Observatory.

Kind, Sonja; Hartmann, Ernst Andreas; Bovenschulte, Marc (2011): Die Visual-Roadmapping-Methode für die Trendanalyse, das Roadmapping und die Visualisierung von Expertenwissen. Ein Instrument des iit – Institut für Innovation und Technik für den Einsatz in Politik und Wirtschaft zum Management von Innovation und Technologie. In: iit Perspektive (4), S. 1–8.

Kind, Sonja / Meier zu Köcker, Gerd (2013): Cluster Impact Analysis. The Real Cluster Case. Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.

Logistik-Initiative Hamburg (Hg.) (2013): MASTERPLAN „MENSCHEN MACHEN LOGISTIK“. Fach- und Führungskräfte für den Logistikstandort Metropolregion Hamburg 2020.

Logistik-Initiative Hamburg (Hg.) (2016a): Die Arbeitskreise. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-logistik.net/handlungsfelder-und-arbeitskreise/arbeitskreise/>, zuletzt geprüft am 16.11.2016.

Logistik-Initiative Hamburg (Hg.) (2016b): Logistik-Initiative Hamburg – die Organisation. Das Kuratorium. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-logistik.net/netzwerk-und-mitglieder/netzwerk/organisation/alt/kuratorium/>, zuletzt geprüft am 16.11.2016.

Logistik-Initiative Hamburg (Hg.) (2016c): LogistikReport 2015/2016 „Logistik – Gut für Hamburg“. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-logistik.net/epaper-LOGISTIK-Report2016/web/html5/index.html?&locale=DEU>.

Porter, Michael E. / Enright, Michael J. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

## 9 Anhang

Der Anhang zum Bericht „Evaluierung und strategische Weiterentwicklung der Logistik-Initiative Hamburg“ enthält zusätzliche Auswertungen der onlinebasierten Akteursbefragung. Zudem sind für die Methode „Cluster-Impact-Analyse“ die Berechnungsgrundlage und die grafische Darstellung erläutert.

### Cluster-Impact-Analyse und die grafische Darstellung der Ergebnisse

Die Cluster-Impact-Analyse zielte darauf ab, die im Cluster erzielten Effekte zu messen. Die Ergebnisse der Cluster-Impact-Analyse ermöglichen eine fundierte Aussage, ob und in welchen Bereichen die Clusterakteure insgesamt von den Clusteraktivitäten profitieren. Untersucht wurden dabei die Impact-Kategorien „Qualifizierung und Innovation“, „Kooperationen“, „Unternehmerische Performance“ (ausschließlich unternehmensrelevante Fragen) sowie „Image- und Reputationsgewinn“<sup>61</sup>.

### Visualisierungen: Tabellarischer Überblick

Für die auswertende Darstellung der Cluster-Impact-Analyse wurde eine spezielle methodische Vorgehensweise und Form der Visualisierung gewählt. Die Illustration (Tabelle 2 „Zusammenfassung einschließlich des Cluster Impacts“) gibt einen detaillierten Überblick über die Bewertung der einzelnen Indikatoren bzw. Fragen. Hierzu wurde für jeden Indikator die durchschnittliche Bewertung in Form eines Richtungspfeils mit entsprechender positiver bzw. negativer Farbgebung dargestellt. Den einzelnen Antwortkategorien wurden für die Bewertung Punkte (Gewichtung) zugeteilt und der erreichte Gesamtdurchschnitt berechnet. In der nachfolgenden Tabelle ist anhand eines Beispiels für einen Indikator mit drei Antwortkategorien die Berechnung dargestellt.

In diesem Beispiel erzielt der Indikator XY eine durchschnittliche Punktzahl von 66 Punkten und erhält damit eine hellgrüne Färbung, die für eine „positive Tendenz“ in Richtung „Sehr gute bis ausgezeichnete Effekte“ bewertet werden kann.

Beispiel zur Berechnung der Tendenz				
Beispiel Indikator XY	Anzahl Antworten	In %	Gewichtung (Punkte)	
...hat sich eher schlecht bis unzureichend entwickelt.	5	18 %	33	0,18*33
...ist nun gegeben.	18	67 %	66	0,67*66
...ist nun sehr gut bis ausgezeichnet.	4	15 %	100	0,15*100
<b>Gesamt</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>		<b>65</b>

Für die Farbgebung wurden fünf verschiedene Punktskalen und damit verbunden eine Bewertung festgelegt (siehe Farbskala und Richtungspfeil). Diese spiegelt wider, ob – bezogen auf den jeweiligen Indikator – gute oder weniger gute Effekte im Cluster erzielt werden konnten.

<sup>61</sup> Vgl.: Kind, Sonja / Meier zu Köcker, Gerd (2013).

Bewertung in Punkten zwischen...	Bedingte Formatierung	Interpretation
70 und 100	↑	Sehr gute bis ausgezeichnete Effekte
60 und 69,9	↗	Gute bis sehr gute Effekte
50,0 und 59,9	→	Effekte vorhanden = positiv
40 und 49,9	↘	Wenige Effekte
0 und 39,9	↓	Sehr wenige bis keine Effekte

### Bewertung der Priorität: Angestrebte Ziele und Erwartungen an eine Clusterbeteiligung

Eine weitere Spalte („Priorität“) verdeutlicht, wie hoch der Anteil der Befragten im Cluster ist, die den jeweiligen Indikator als ein primäres Ziel bei der Wirkung im Cluster betrachten. Dies entspricht dem Antwortergebnis auf die Frage: „War dies ein angestrebtes Ziel?“, die zu jedem Indikator gestellt wurde.

Mithilfe der Übersicht lässt sich erkennen, ob der entsprechende Indikator ein eher von wenigen oder vielen Clusterakteuren angestrebtes Ziel war. Die Angabe der Priorität hilft zudem bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse. Zunächst erlaubt die Angabe der Priorität einen Überblick darüber, welche Ziele grundsätzlich von Relevanz für die Clusterakteure sind. Im direkten Vergleich zur nebenstehenden Spalte zur Bewertung lässt sich ablesen, inwieweit die prioritären Beteiligungsziele der Clusterakteure erreicht werden konnten.

Bezogen auf die eher „schlechteren“ Bewertungen lassen sich somit die Ergebnisse differenzierter in Abhängigkeit von der Anzahl an Clusterakteuren, die ein entsprechendes Ziel verfolgen, interpretieren:

- Priorität < 50 % und orange / rote Bewertungsfarbe = tendenziell geringer Handlungsbedarf
- Priorität > 50 % und orange / rote Bewertungsfarbe = tendenziell hoher Handlungsbedarf

Gleichwohl ist dies eine grobe Richtung und die einzelnen Indikatoren sollten immer vor dem jeweiligen Hintergrund der Erfahrungen des Clustermanagements bzw. des verantwortlichen Fachreferates eingeschätzt werden.

Diese Darstellungsform verdeutlicht zudem, ob auch in bestimmten Bereichen Effekte bei den Clusterakteuren erzielt wurden, die überwiegend kein prioritärer Beteiligungsgrund waren, d. h. ob in dem Sinne auch nicht-intendierte positive Effekte auftraten.

In dem folgenden fiktiven Beispiel wird der „Zugang zu technologischem Know-how und technologischer Infrastruktur“ als gut bewertet, was immerhin von 80 % der Clusterakteure als Ziel definiert war. Demgegenüber konnte der „Einfluss auf Normungs- und Standardisierungsprozesse“ kaum erhöht werden. Dieses Ziel wurde allerdings auch nur von 20 % der Unternehmen angestrebt.

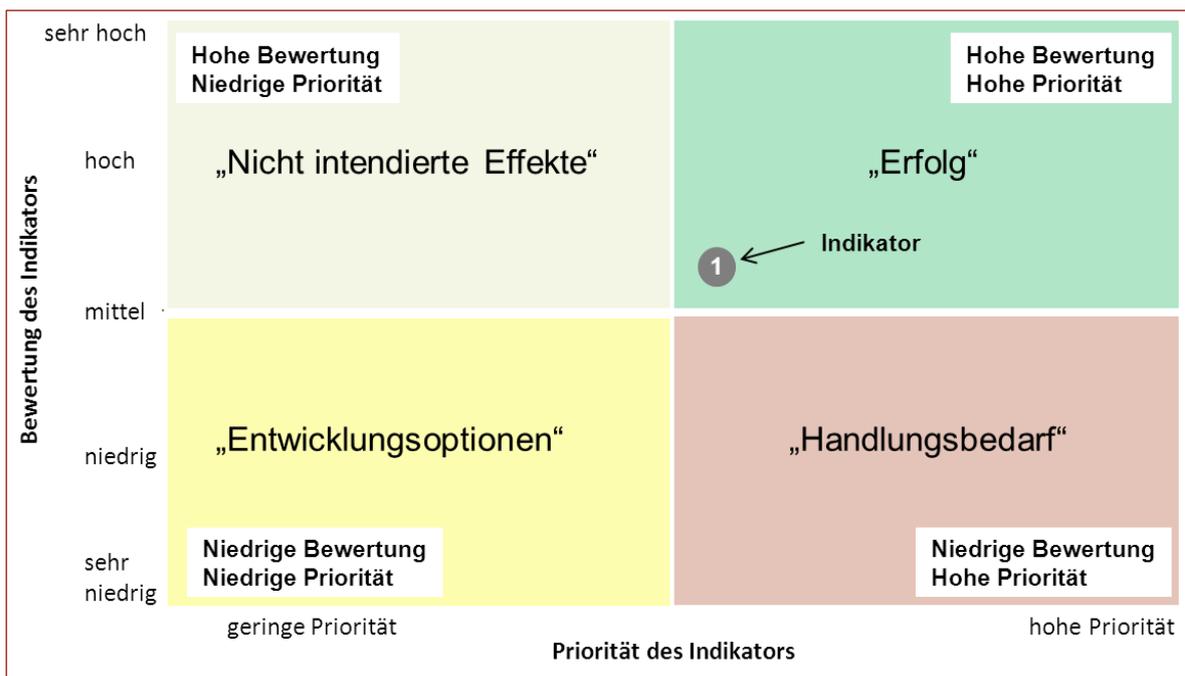
Beispielindikator	Bewertung	Priorität
Zugang zu technologischem Know-how und technologischer Infrastruktur		80%
Einfluss auf Normungs- und Standardisierungsprozesse		20%

### Matrix-Darstellung

Die Matrix stellt die durchschnittliche Gesamtbewertung eines Indikators in Relation zur Prioritäten-  
setzung dar (d. h. zur Höhe des Anteils an Clusterakteuren, für die der Indikator ein Ziel war). Die  
Indikatoren sind jeweils durch einen Punkt dargestellt. Mithilfe der Nummerierung kann jeder Kreis  
einem Indikator zugeordnet werden.

Je weiter rechts ein Indikator eingeordnet ist, desto mehr Clusterakteure haben diesen Indikator als  
Ziel benannt. Je weiter oben ein Punkt liegt, desto höher ist seine Punktzahl, die für eine positive  
Bewertung steht. Somit ergeben sich vier verschiedene Matrixfelder:

Abbildung: Prioritäten-Wirkungs-Matrix



Insbesondere bei Indikatoren im roten Matrixfeld sollte näher betrachtet werden, ob bei diesen  
Handlungs- bzw. Nachsteuerungsbedarf angezeigt ist.

## 9.1 Kursorische Charakterisierung der LIHH sowie vergleichbarer Clusterinitiativen der angrenzenden Bundesländer

Hamburg / Metropolregion
<p><b>Allgemeiner Fokus der Logistik:</b> Hamburger Hafen (Übersee), Loco (Transporte in und aus der Metropolregion Hamburg) und Seehafenhinterlandverkehr</p>
<p><b>Institutioneller / organisatorischer Hintergrund:</b> Die Logistik-Initiative Hamburg wurde im Januar 2006 als Clusterinitiative für die Logistik und logistiknahe Wirtschaft in der Metropolregion Hamburg als Public Private Partnership (PPP) gegründet. Der Logistik-Initiative Hamburg e. V. bildet die Organisationsstruktur, in der sich die Mitglieder der Clusterinitiative versammeln. Das Gesamtmanagement in Hamburg ist durch die Clustermanagement-Organisation der LIHH besetzt und berichtet dem Vorstand des Vereins, der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, sowie dem Kuratorium als beratendem Gremium. Hatte das Clustermanagement zu Beginn zwei von der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung abgestellte Vollzeitstellen, so waren 2015 insgesamt elf Personen im Kontext der LIHH beschäftigt. Dabei werden das vierköpfige Kernteam des Clustermanagements über die Zuwendungen BWVI und die weiteren sieben Stellen (davon drei für Studierende und eine für Auszubildende) über die Mitgliedsbeiträge des Vereins finanziert (Hamburgische Bürgerschaft 2015) .</p>
<p><b>Inhaltliche Schwerpunkte:</b> Die Handlungsfelder der LIHH umfassen folgende inhaltliche Kernbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profilierung des Standorts</li> <li>▪ Innovation und Technologie</li> <li>▪ Personal und Qualifizierung</li> <li>▪ Etablierung eines Kompetenznetzwerks für Logistik in der Metropolregion</li> <li>▪ Sicherung, Ausbau und Erschließung logistikkonformer Gewerbeflächen und Verkehrsinfrastruktur</li> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> </ul> <p>Um ihr städtisches Profil im Kontext der Logistik zu schärfen, entwickelt die LIHH komplementär zu den dargestellten Handlungsfeldern spezifische, für die Logistik in der Metropolregion relevante Themenbereiche im Rahmen von kontinuierlichen Arbeitskreisen sowie jährlich wechselnden Schwerpunktthemen weiter.</p>
<p><b>Mitgliederstruktur:</b> Der Logistik-Initiative Hamburg e. V. hat 546 Mitglieder (Stand: 31.12.2016). Die jährlichen Mitgliedsbeiträge sind nach Größe der Organisation gestaffelt (von 240 € Jahresbeitrag für Einzelpersonen und Unternehmen mit max. 50 Mitarbeitern bis zu 1.920 € für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten)</p>

## Niedersachsen

**Allgemeiner Fokus der Logistik:** Das logistische Spektrum ist insgesamt breit aufgestellt, bietet aber dennoch spezifische Schwerpunkte. Niedersachsen verfügt über mehr als 10 % der bundesweiten Straßen- und Schieneninfrastruktur, ein dichtes Netz an Multimodalstandorten sowie im Landesvergleich über die meisten Güterverkehrszentren.

**Institutioneller / organisatorischer Hintergrund:** Das Logistikportal Niedersachsen ging 2012 aus der niedersächsischen Logistik-Initiative hervor. Das Logistikportal ist ein eigenständiger Verein, der projektbezogen gefördert wird (aktuell bis 2017). Die Geschäftsstelle befindet sich in Hannover in unmittelbarer Nähe des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr.

**Inhaltliche Schwerpunkte:** Inhaltlich richtet sich das Tätigkeitsprofil an sechs Themenfeldern aus:

- Automotivelogistik
- Nahrungsmittellogistik
- On-/Offshore-Logistik
- Gesundheits-Logistik
- Green Logistics
- Innovationen

**Mitgliederstruktur:** Neben Einzelpersonen, Unternehmen und anderen eigenständigen Einrichtungen können auch regionale Netzwerke Mitglied der Initiative werden. Aktuell sind **50** Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Institutionen sowie drei regionale Netzwerke (Logistikachse Ems, Logistik- und MobilitätsCluster Göttingen sowie die Region Hannover) Mitglied des Portals. Die Süderelbe AG war Mitglied, ist aktuell aber nicht mehr vertreten.

Die gestaffelten Jahresbeiträge sind:

- 150 € für Einzelpersonen
- 250 € für Unternehmen / Einrichtungen bis einschließlich 25 Mitarbeiter
- 500 € für Unternehmen / Einrichtungen bis einschließlich 250 Mitarbeiter
- 1.000 € für Unternehmen / Einrichtungen ab 251 Mitarbeiter
- 10.000 € für Regionale Netzwerke – vertreten durch deren Organisationen bzw. Gebietskörperschaften
- 500 € für Öffentliche Einrichtungen und Institutionen

## Mecklenburg-Vorpommern

**Allgemeiner Fokus der Logistik:** Tor zum baltischen Norden und Schnittstelle nationaler und internationaler Transportketten. Häfen mit bedeutenden see- und landseitigen Anbindungen zu transeuropäischen Verkehrswegen und internationalen Transportnetzen, insbesondere im Skandinavien-Adria-Korridor.

**Institutioneller / organisatorischer Hintergrund:** Das operative Management der Logistikinitiative Mecklenburg-Vorpommern e. V. erfolgt derzeit durch einen Netzwerkmanager und eine Leiterin der Geschäftsstelle in Schwerin. Die im Juni 2008 gegründete Initiative wird institutionell und projektbezogen durch die Landesregierung gefördert. Die Logistikinitiative Mecklenburg-Vorpommern ist seit April 2013 Partner der Logistik-Initiative Hamburg.

**Inhaltliche Schwerpunkte:** Im Namen der Logistikwirtschaft im Bundesland nimmt sich der Verein grundsätzlich den Aufgaben des Standortmarketings, der Vernetzung und Unterstützung der Mitglieder bei Aufbau und Pflege von Geschäfts- und Kundenbeziehungen, der internationalen Projektentwicklung, der Förderung von Kooperationen zwischen Wirtschaft, Politik, Bildung und Forschung sowie der Unterstützung bei der Qualifizierung von Arbeitskräften an. Einen ergänzenden Schwerpunkt bildet die Fachkräfteinitiative „Logistikjunioren“. Diese Initiative adressiert nach eigenem Verständnis Nachwuchskräfte von heute und Führungskräfte von morgen, um die zukünftigen Aufgaben der Logistikbranche im Bundesland zu bewältigen.

**Mitgliederstruktur** (Stand: Januar 2017): 82 (5 davon aus Hamburg)

Die gestaffelten Jahresbeiträgen:

- 300 € für Unternehmen < 100 Mitarbeiter, Einzelpersonen, Vereine, Verbände, Städte und Gemeinden
- 525 € für Unternehmen > 100 Mitarbeiter, Institutionen, Wirtschaftsförderer, Industrie- und Handelskammern
- 1.500 € Premium-Mitgliedschaft

## Schleswig-Holstein

**Allgemeiner Fokus der Logistik:** Traditionell gilt Schleswig Holstein als Verkehrsdrehscheibe zwischen Nord- und Ostsee sowie als Tor in den Ostseeraum. Über die Häfen des Landes ist die deutsche Außenwirtschaft insbesondere mit Skandinavien, Russland und dem Baltikum verbunden. [...] Neben dem benachbarten Hamburger Hafen spielen die Hafenstandorte Kiel und Lübeck an der Ostsee sowie Brunsbüttel am Schnittpunkt von Elbe und Nord-Ostsee-Kanal eine entscheidende Rolle für den Logistikstandort Schleswig-Holstein.

**Institutioneller / organisatorischer Hintergrund:** Die Logistik Initiative Schleswig-Holstein e. V. wurde auf Initiative der Wirtschaft und des Landes Schleswig-Holstein als Kooperationsnetzwerk zur Stärkung des Logistikstandorts Schleswig-Holstein gegründet. Bis 2013 förderte das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein die Logistik Initiative als Cluster. Die Logistik Initiative Schleswig-Holstein e. V. verfügt über einen Vorstand und einen Beirat sowie gesonderte Ansprechpartner wie den Koordinator Baltikum. Die Geschäftsstelle befindet sich in der egeb: Wirtschaftsförderung in Brunsbüttel und wird durch den Beauftragten des Vorstands geleitet.

**Inhaltliche Schwerpunkte:** Aktionsfelder der Logistik Initiative Schleswig-Holstein sind:

- Standortmarketing
- Know-how-Transfer
- Aus- und Fortbildung

**Mitgliederstruktur:** Die Logistik Initiative Schleswig-Holstein e. V. vereint über 60 Mitglieder aus allen Bereichen entlang der Supply-Chain. Darüber hinaus arbeitet die Initiative eng mit Partnern – u. a. von Clusterinitiativen, Institutionen sowie Hochschulen des Landes und aus Nachbarländern – zusammen. Zu diesen gehören u. a. der Verband der dänischen Transportunternehmer (ITD), die East West Transport Corridor Association (EWTCA) mit Sitz in Litauen, der Arbeitskreis Logistik der IHK Schleswig-Holstein, das GVZ Kiel, das Cluster DiWiSH – Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein und das Maritime Cluster Norddeutschland mit der Geschäftsstelle Schleswig-Holstein.

Die gestaffelten Jahresbeiträge sind:

- 150 €: 1-5 Mitarbeiter
- 300 €: 6-50 Mitarbeiter
- 600 €: 51-250 Mitarbeiter
- 900 €: > 250 Mitarbeiter
- 300 €: Universitäten / Hochschulen / Verbände

## 9.2 Zusätzliche Auswertungen der Akteursbefragung

Abbildung 37: Mehrfachbeteiligungen an den Arbeitskreisen

Zuordnung der mehrfachen Teilnahmen an Arbeitskreisen							
	AK Future Logistics	AK Nachhaltigkeit	AK Personal & Qualifizierung	AK Risiko & Recht	AK Schiene	AK Standortprofilierung	AK Verkehr
<b>AK Binnenschifffahrt</b>	2	1	1	1	1	5	3
<b>AK Future Logistics</b>		4	5	0	0	2	2
<b>AK Nachhaltigkeit</b>			2	0	0	1	2
<b>AK Personal &amp; Qualifizierung</b>				1	1	2	1
<b>AK Risiko &amp; Recht</b>					0	1	1
<b>AK Schiene</b>						1	0
<b>AK Standortprofilierung</b>							2

Abbildung 38: Detailauswertung des Arbeitskreises Binnenschiff

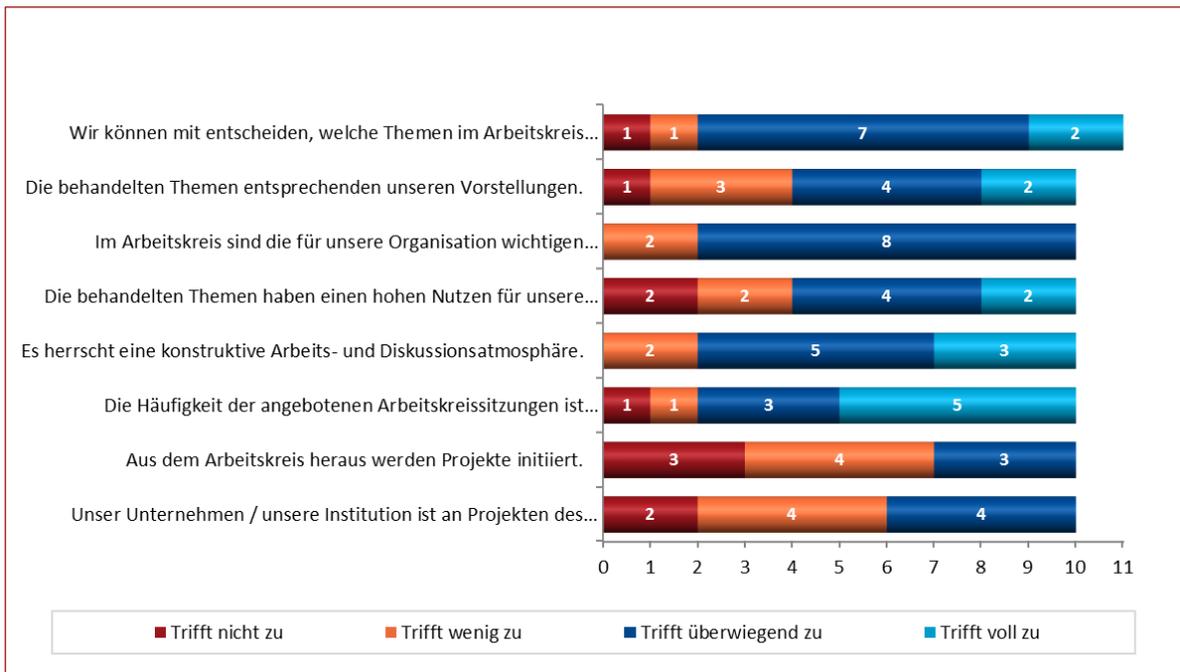


Abbildung 39: Detailauswertung des Arbeitskreises Future Logistics

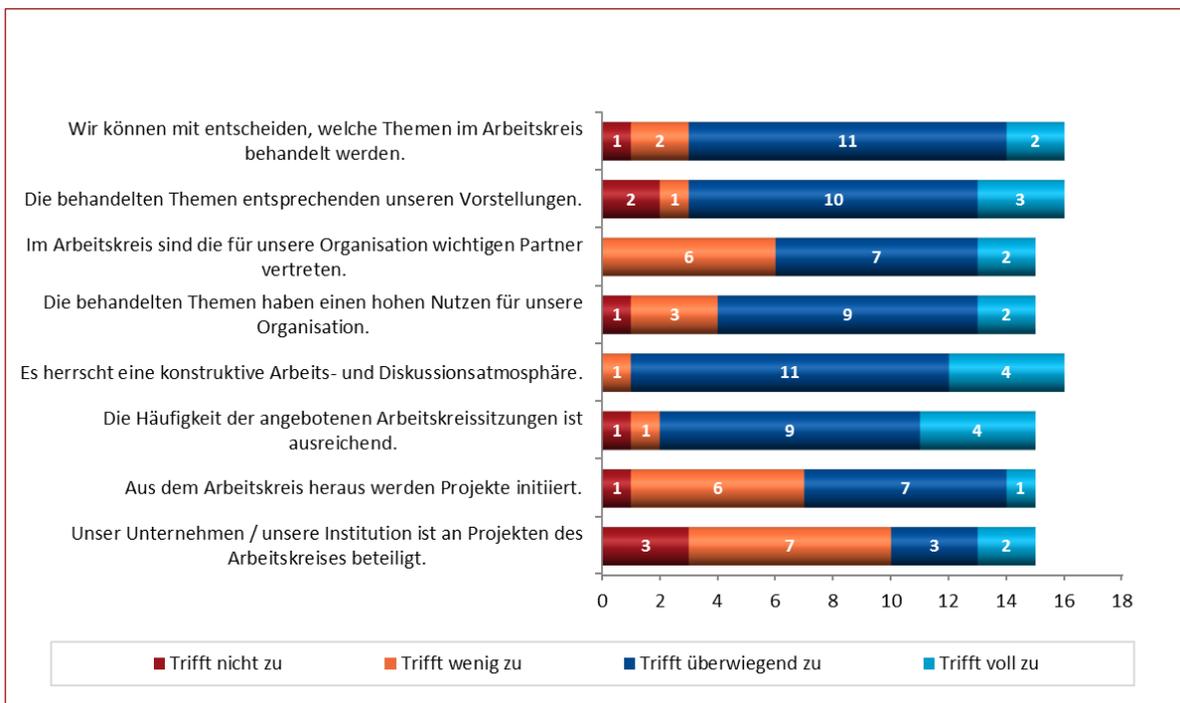


Abbildung 40: Detailauswertung des Arbeitskreises Nachhaltigkeit

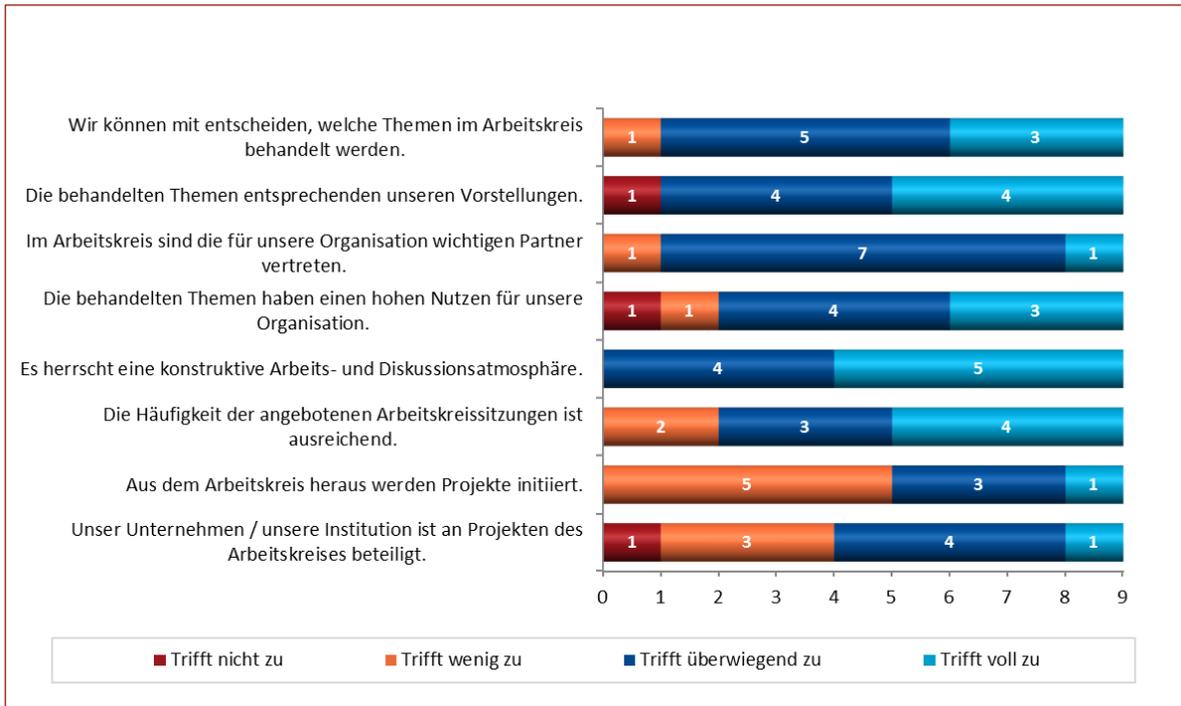


Abbildung 41: Detailauswertung des Arbeitskreises Personal & Qualifizierung

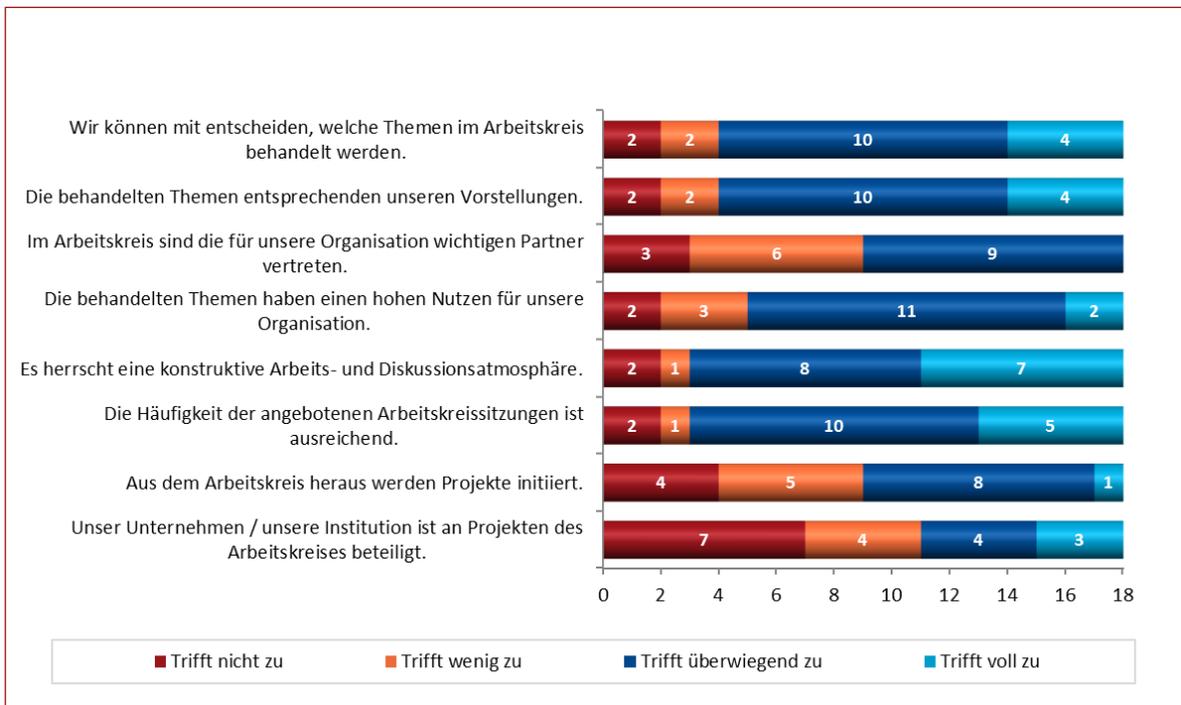


Abbildung 42: Detailauswertung des Arbeitskreises Risiko &amp; Recht

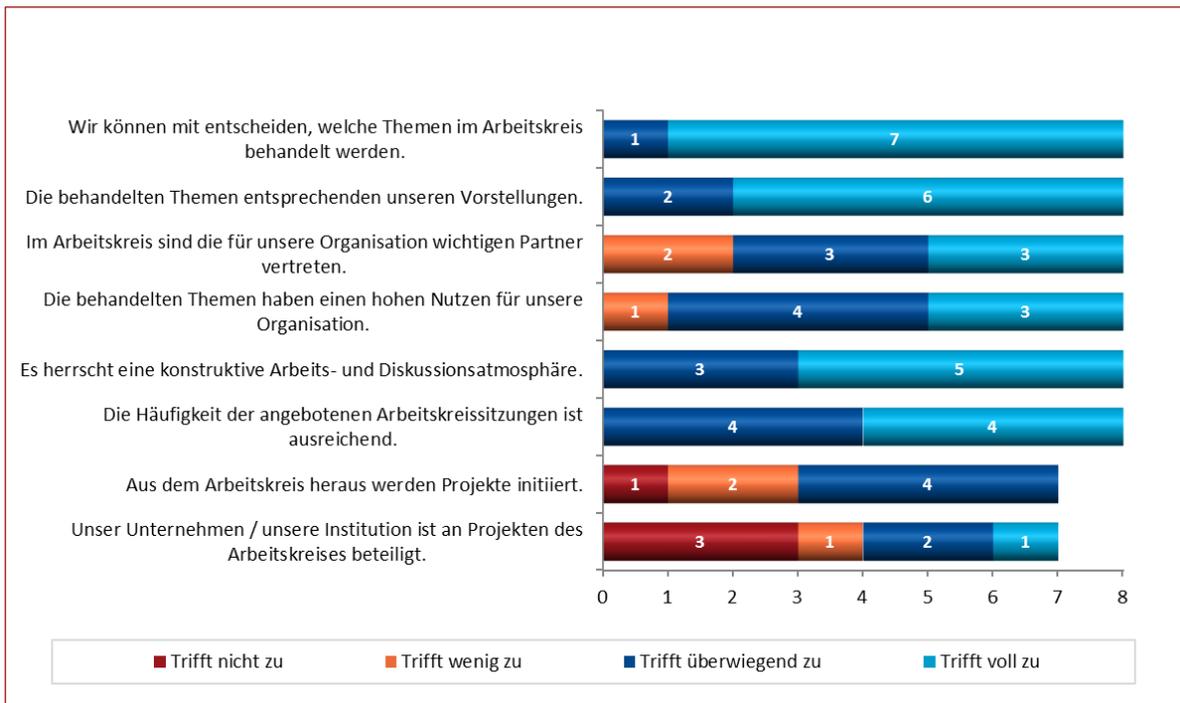


Abbildung 43: Detailauswertung des Arbeitskreises Schiene

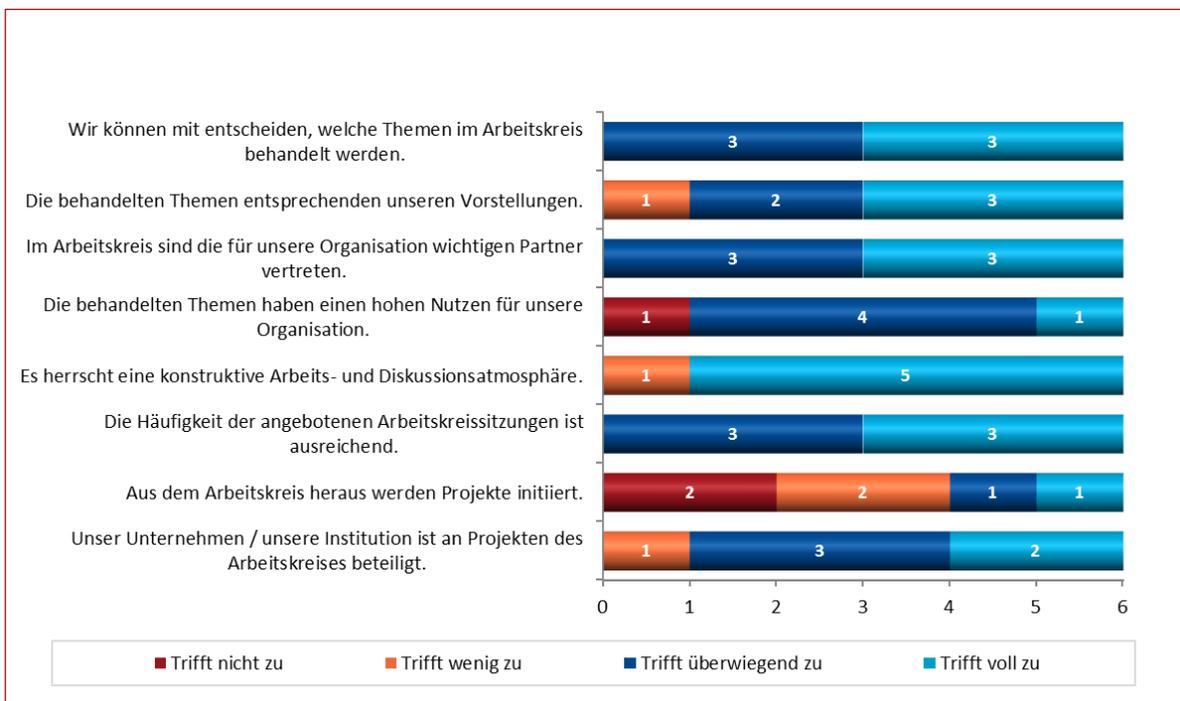


Abbildung 44: Detailauswertung des Arbeitskreises Standortprofilierung

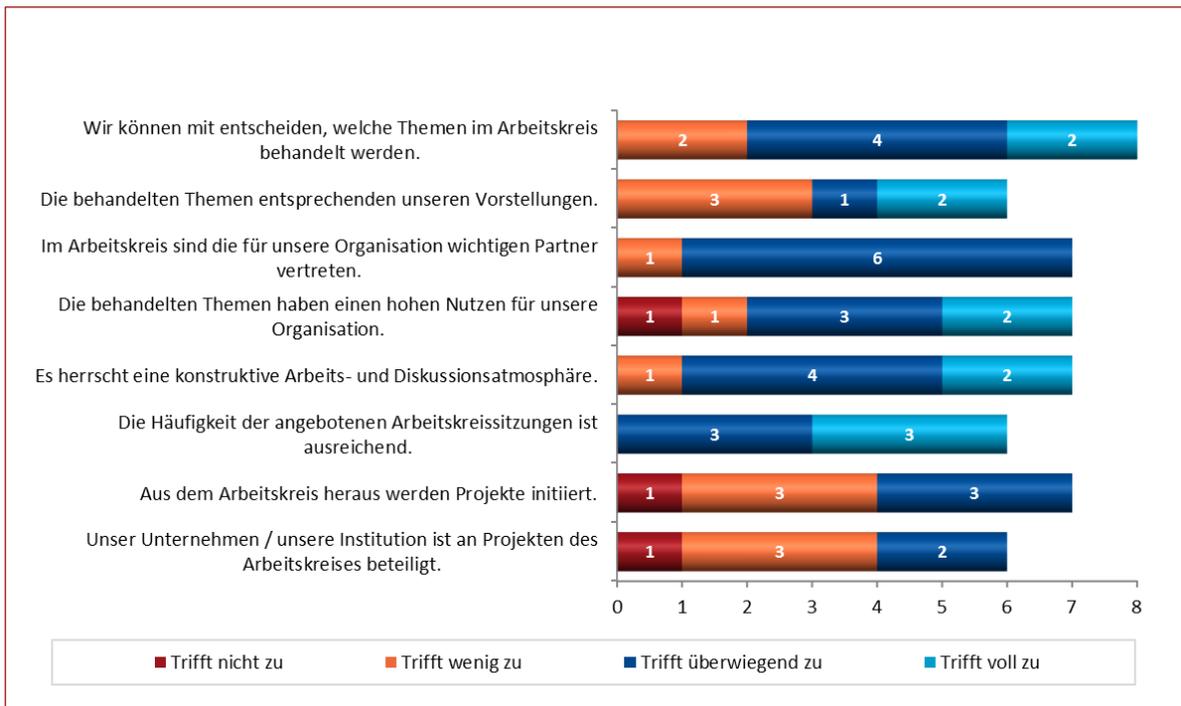


Abbildung 45: Detailauswertung des Arbeitskreises Verkehr

