

### Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung

Kock, Klaus

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kock, K. (Hrsg.). (2001). *Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung* (sfs Beiträge aus der Forschung, 120). Dortmund: Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341099>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Klaus Kock (Hg.)

## Wohin treibt die Logistik?

Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen  
an die Weiterbildung

Dortmund, 2001

### Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 120  
ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)

Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt  
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Evinger Platz 11  
D-44339 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231 – 7285787  
Fax: +49 (0)231 – 7285884  
e-mail: [kowa@sfs-dortmund.de](mailto:kowa@sfs-dortmund.de)  
<http://www.kowa-dortmund.de>

## Inhalt

<b>Klaus Kock</b> Einleitung: Logistik – Hoffnungsträger für mehr Beschäftigung im östlichen Ruhrgebiet?.....	5
<b>Waldemar Mathejczyk</b> Die Entwicklung der Logistik in Deutschland.....	8
<b>Vera Grämmel</b> Personal- und Weiterbildungsbedarf der Logistikbranche im östlichen Ruhrgebiet .....	24
<b>Klaus Kock</b> Handlungsbedarf aus Sicht von Betriebsräten und Gewerkschaften.....	36

Klaus Kock

## **Einleitung: Logistik – Hoffnungsträger für mehr Beschäftigung im östlichen Ruhrgebiet?**

Die Logistik ist ein stark wachsender und zugleich auch ein strategisch bedeutsamer Dienstleistungsbereich. Logistiker bieten ihren KundInnen die Organisation und Steuerung des zwischenbetrieblichen Material- und Informationsflusses von der Beschaffung von Material und Vorprodukten bis zum Verkauf an die EndverbraucherInnen und schließlich zur Entsorgung. Im weiteren Sinne zählen zur Logistikbranche alle Unternehmen, die bei der Planung und Durchführung von Warenbewegungen mitwirken. Auch der Großhandel und der Einzelhandel müssen in diesem Sinne zur Logistik gerechnet werden. Die größeren Einzelhandelskonzerne organisieren über eigene Warenverteilzentren den Fluss der Waren zu ihren Filialen, andere beauftragen Fremdunternehmen damit. Auch viele Industrieunternehmen neigen zum Outsourcing solcher Funktionen, denn die Dienstleistung von Logistikern beinhaltet zugleich auch eine Rationalisierung der Transport-, Lagerhaltungs- und Umschlagsprozesse.<sup>1</sup>

In den letzten Jahren reorganisieren Logistikunternehmen ihre Niederlassungsnetze nach verkehrsgeografischen Gesichtspunkten, um möglichst schnell den wechselnden Konsumentenbedürfnissen gerecht werden zu können. Dabei wird der physische Transport oft von Fuhrunternehmen im Unterauftrag ausgeführt. Sie siedeln sich in der Nähe der von den Logistikern errichteten Güterverteilzentren an. Anders als in einem herkömmlichen Lager werden im Verteilzentrum zusätzliche Leistungen erbracht, u.a. Qualitätskontrolle, Preisauszeichnung, Verpackung, Montagearbeiten. Alles dies stellt hohe Anforderungen an technische und planerisch-organisatorische Kompetenzen. Die Logistikunternehmen greifen hierbei auf spezialisierte Software-, Planungs- und Beratungsfirmen zurück.

Das östliche Ruhrgebiet profitiert von den Umstrukturierungen im Material- und Informationsfluss der Unternehmen. Abbildung 1 zeigt, dass insbesondere im Kreis Unna die Beschäftigtenzahlen in der Verkehrswirtschaft (Straßenverkehr, Schifffahrt, Spedition, Luftfahrt) seit 1982 stark angestiegen sind. Zählt man die Beschäftigten aus Dortmund und Hamm hinzu, ist das Verkehrsgewerbe mit 17.345 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Juni 1998, nicht eingerechnet die selbständigen Fuhrunternehmer) inzwischen für die Region ein bedeutsamer Beschäftigungsfaktor. Für den Raum Dortmund - Kreis Unna - Hamm spricht aus logistischen Gesichtspunkten zum einen die verkehrsgeografische Lage, deren Bedeutung durch die Öffnung der osteuropäischen Märkte noch gestiegen ist. Zweitens findet sich hier eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur (Straße, Schiene, Kanal) mit den entsprechenden Umschlagseinrichtungen. Drittens stehen freie Flächen für Ansiedlungen zur Verfügung. Viertens schließlich gibt es im Umfeld der Universität und des Technologieparks Dortmund zahlreiche Forschungs- und Beratungseinrichtungen, die nicht nur den ansässigen Logistikunternehmen Unterstützung leisten, sondern auch zur überregionalen Profilierung der Region als Logistikzentrum beitragen.

---

<sup>1</sup> vgl. hierzu: Plehwe, D./ Uske, H./ Völlings, H./ Dalbeck, A.: Die Logistikbranche im Umbruch; Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung an der Gerhard-Mercator-Universität / Gesamthochschule Duisburg, Duisburg 1998

Andererseits ist vorschnelle Euphorie, hier könnte eine Lösung des Beschäftigungsproblems der Region liegen, jedoch nicht angebracht. Viele der neuen Arbeitsplätze im Verkehrsbereich entstehen aufgrund von Auslagerungen aus Industrie und Handel. Auch Post und Bahn verlieren Beschäftigungsanteile an Speditionen und andere Logistikdienstleister. Alle Logistikdienstleistungen zusammengenommen haben heute in etwa den gleichen Beschäftigungsstand wie 1982. Massive Beschäftigungsverluste ergeben sich am Ende der Logistikkette bei den Unternehmen des Einzelhandels. So hat die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Dortmunder Einzelhandel von 1982 bis 1998 um 28 % abgenommen (von 22.569 auf 16.359).

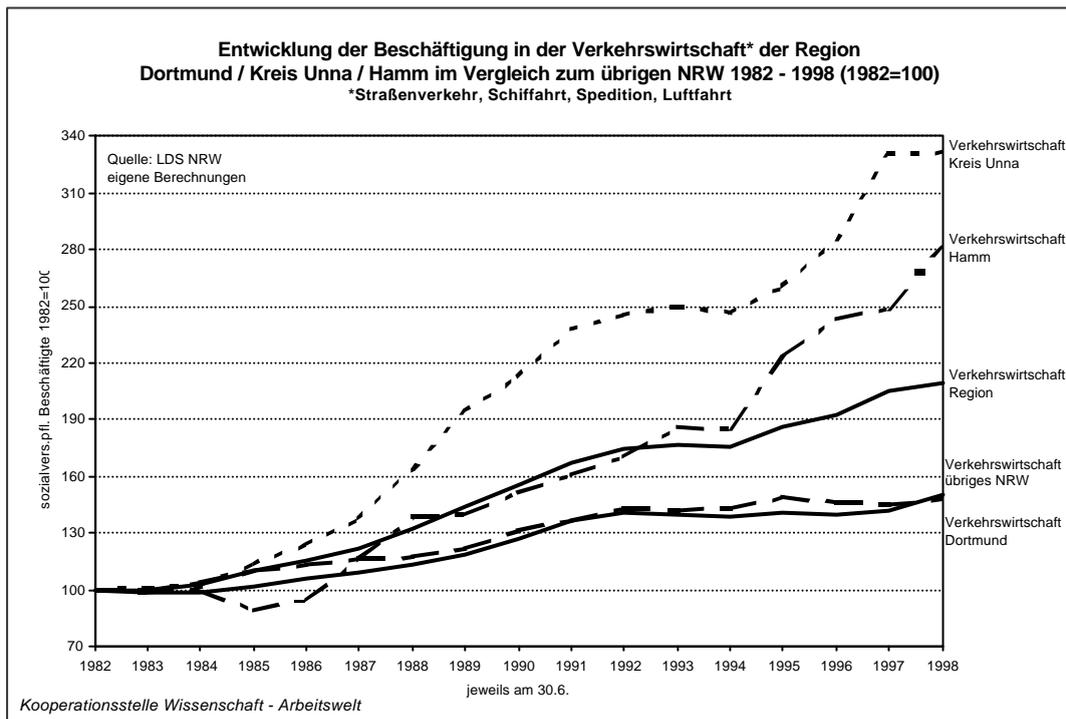


Abbildung 1

Wenn dennoch der Transport von Gütern zunimmt, lässt dies darauf schließen, dass Logistikdienstleistungen in zunehmenden Maße „exportiert“ werden. Es geht weniger um die Versorgung der ansässigen Bevölkerung oder um den Verkauf von in der Region erstellten Waren als vielmehr um die Verteilung von Gütern im europäischen Markt. Solche Knotenpunkte des Warenverkehrs sind räumlich nicht unbedingt gebunden. Weitere Deregulierungen im Verkehrsgewerbe und / oder Verlagerungen von Absatzmärkten verbunden mit Standortkonkurrenz anderer Regionen könnten dazu führen, dass die Unternehmen der Logistikbranche anderswo „ihre Zelte aufschlagen“. Wer Mobilität als Dienstleistung anbietet, ist darum besorgt, auch selbst mobil zu bleiben.

Während bei Forschung und Beratung hochqualifizierte Tätigkeiten entstehen, ist die Masse der Arbeitsplätze im Logistikbereich aufgrund geringer Qualifikationsanforderungen, langer Arbeitszeiten, schlechter Arbeitsbedingungen und hoher Anteile prekärer Arbeitsverhältnisse aus Gewerkschaftssicht als problematisch anzusehen. Zudem tun sich die Gewerkschaften des Dienstleistungssektors schwer, in dieser Branche tarifvertragliche Regelungen durchzusetzen.

Die Lage ist also keineswegs eindeutig. Umstrukturierungen der Lieferbeziehungen in der Wirtschaft führen dazu, dass sich im östlichen Ruhrgebiet vermehrt Unternehmen der Logistikbranche mit überregionalen Verteilfunktionen ansiedeln, die hier gute Infrastrukturen, preiswerte Flächen und hochentwickeltes Know-How vorfinden. Für die regionale Beschäftigung ist dies einerseits ein stabilisierender Faktor. Andererseits ist das Wachstum dieses Dienstleistungszweiges eng verbunden mit einer Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen.

Damit aus dem Strukturwandel nachhaltige Wirkungen für die Beschäftigung in der Region erwachsen, bedarf es gesellschaftlicher Einflussnahme, insbesondere auch durch die Gewerkschaften. Dies war die Ausgangsthese des hier dokumentierten Workshops für Betriebsräte und GewerkschafterInnen. Die Gewerkschaften stehen vor neuen Herausforderungen:

- Organisierung neuer Beschäftigtengruppen,
- Aufbau von Interessenvertretungen in Klein- und Kleinstbetrieben,
- branchenübergreifende Zusammenarbeit entlang der Lieferbeziehungen.

Sollen diese Probleme bewältigt werden, bedarf es einer abgestimmten Betriebs- und Branchenpolitik. Der Workshop, durchgeführt von der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt zusammen mit den Ver.di-Gewerkschaften aus Dortmund, Kreis Unna und Hamm am 13. September 2000, sollte auf regionaler Ebene einen ersten Beitrag hierzu leisten. Weitere Aktivitäten sollen folgen.

Im ersten Referat ging **Waldemar Mathejczyk** (Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung an der Universität Duisburg) auf einige grundsätzliche Fragen der Entwicklung von Logistikdienstleistungen ein: Wie entwickelt sich die Branche insgesamt? Ist eine weitere Ausweitung der Beschäftigung zu erwarten, wenn ja, welcher Art sind die Beschäftigungsverhältnisse? Wie verändert sich die Arbeit durch den Einsatz neuer Technologien und des Internets? Welche neuen Anforderungen stellen sich für die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften?

Im zweiten Teil referierte **Vera Grämmel** (Institut für regionalen Personaltransfer in Bergkamen) über „Personal- und Weiterbildungsbedarf der Logistikbranche im östlichen Ruhrgebiet“. Sie präsentierte einige Ergebnisse einer gerade abgeschlossenen Untersuchung: Welchen Personalbedarf haben die Unternehmen? Über welche Qualifikationen verfügen die Beschäftigten und die Arbeitslosen, welcher Weiterbildungsbedarf lässt sich feststellen?

Im dritten Teil wurde eine offene Diskussion geführt: Wo gibt es Handlungsbedarf aus Sicht der Gewerkschaften und der Betriebsräte? Welches sind die Hauptprobleme der betrieblichen Interessenvertretung? Welchen Bedarf gibt es bei Betriebsräten und Gewerkschaften an Forschung, Beratung, Weiterbildung? Die Ergebnisse werden am Ende dieser Dokumentation thesenförmig zusammengefasst.

Waldemar Mathejczyk

## Die Entwicklung der Logistik in Deutschland\*

### Einleitung

Logistik ist z.Zt. - gerade bei uns in NRW - in aller Munde. Es gibt neue Gutachten, Logistik-Initiativen des Landes und zahlreiche Veranstaltungen, auf denen die Logistik in den unterschiedlichsten Facetten diskutiert wird. Diese Aktualität ist völlig berechtigt. Es gibt dafür im Wesentlichen zwei Gründe:

Das sind zum Einen die äußeren Rahmenbedingungen: NRW hat eine bevorzugte Lage, alleine schon in geografischer Hinsicht. Es ist das verkehrsreichste Bundesland, mit einer stark ausgeprägten, universellen Verkehrsinfrastruktur, es sind - mit Ausnahme des reinen Seeverkehrs - alle Verkehrsträger: Schifffahrt, Bahn, Straßengüter- und Flugverkehr vertreten. Aufgrund des steigenden Gütervolumens und des dichten Verkehrsnetznetzes kann man daher berechtigterweise auch von einer Vorreiterrolle Nordrhein-Westfalens mit Beispielcharakter auch für andere Bundesländer sprechen. Die hier ansässigen Unternehmen und ihre Beschäftigten müssen sich in besonderem Maße strukturellen Veränderungen stellen, wie veränderten Markt- bzw. Kundenanforderungen, dem Einfluss neuer Techniken, der Konkurrenz aus den Nachbarländern. Sie müssen dabei auch neue Wege gehen.

Der zweite Grund für die Aktualität des Themas liegt in der Branche selbst: Die Logistikbranche befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Sie ist strukturellen Veränderungen unterworfen. Sie bildet sich gewissermaßen neu heraus. Der Titel meines Beitrags könnte daher auch lauten: Die Logistikbranche im Umbruch. Dieser Umbruch hat u.a. Auswirkungen auf die gewerkschaftliche Interessenvertretung - auf betrieblicher wie auf überbetrieblicher Ebene.

Auf diesen zweiten Aspekt, den Umbruch in der Logistikbranche, möchte ich nun näher eingehen. Darauf beziehen sich die folgenden Thesen.

### These 1:

#### **Die Logistikbranche ist global, europäische Konzentrationsprozesse finden statt.**

Das Thema „Entwicklung der Logistik in Deutschland“ erscheint auf den ersten Blick zu weit gefasst, denn als Gewerkschaftssekretär, als Betriebsrat oder als Verantwortlicher in der Wirtschaftsförderung werden Sie folgende Fragen interessieren: Was kann ich hier vor Ort tun? Was kann ich in meinem Betrieb tun? Wo sind die lokalen Handlungsfelder? Doch bei genauerem Hinsehen werden wir feststellen: Eigentlich ist das Thema eher zu eng gefasst, denn die Logistikbranche richtet sich mehr und mehr global aus.

---

\* Der Beitrag will im Hinblick auf die Logistikbranche einige Rahmenbedingungen beschreiben, Begriffsbestimmungen vorschlagen und aktuelle Trends beleuchten. Es handelt sich dabei um einzelne Thesen, die wir in der Projektgruppe Logistik und Dienstleistung (PROLOG) im Rhein-Ruhr-Institut herausgearbeitet haben. Die Ausführungen entstammen zum Teil der Veröffentlichung „Die Logistikbranche im Umbruch“ (Plehwe, D. / Uske, H. / Völlings, H. / Dalbeck, A. 1998).

In der Vergangenheit existierten verschiedene Teilmärkte, z.B. der Postmarkt, der Transportmarkt oder die Lagerei. Werkverkehr und gewerblicher Verkehr waren strikt getrennt. Bahn und Fluglinien stellten eigene Branchen dar. Die Post und die Lufthansa sind gute Beispiele. Es gab Monopole und eine geregelte Ordnung. Die einzelnen Teilmärkte (wie z.B. die Briefzustellung) waren in unterschiedlicher Weise reglementiert und in der Regel nationalstaatlich organisiert. Heute und in Zukunft werden umfassende Logistikleistungen über die Ländergrenzen hinweg nachgefragt. Die Teilmärkte sind darin eingeschlossen. Anders ausgedrückt: Der international tätige Verlader ruft nicht den Fuhrunternehmer in der Region an, um einen Transport von A nach B durchführen zu lassen. Er beauftragt einen Logistikdienstleister mit der Aufgabe, die benötigten Logistikfunktionen europa- oder weltweit auszuführen, d.h. die Aufgaben in den Bereichen Transport, Umschlag, Lagerhaltung, Disposition umfassend wahrzunehmen.

Damit ein solcher globaler Logistikmarkt entstehen konnte, mussten die „alten“ nationalstaatlichen Regulierungen wegfallen. So wie in Deutschland gab es in praktisch allen Staaten der Welt eine „Verregelung“ des Transportsektors. Die Verkehrspolitik war Teil einer binnenwirtschaftlich ausgerichteten und staatlichen Wirtschaftspolitik. Gleichzeitig sicherten völkerrechtlich verbindliche Regelungen (z.B. der Weltpostvertrag für länderübergreifende Postverkehre) den geregelten Zugang zu den nationalstaatlichen Netzen. Diese nationalstaatlichen Regelungen wurden im Zuge der europäischen Angleichung nach und nach aufgehoben. Dieser Prozess wurde nach 1985 ganz nachdrücklich vorangetrieben. In Deutschland ist diese Liberalisierung oder De-Regulierung nun weitgehend abgeschlossen.

Inzwischen hat ein globaler Logistikmarkt zur Herausbildung einer Logistikbranche geführt, in der sich Unternehmens- und Branchenstrukturen verschieben und ineinanderfließen: Staatliche Firmen bzw. Behörden wurden zu privatwirtschaftlichen Unternehmen. Aus staatlich regulierten kleinen und mittelständischen Unternehmen des Speditionsgewerbes und der Fuhrunternehmerzunft wurden Logistikgroßkonzerne.

Auf der Schattenseite der Logistikbranche entstanden Klein- und Kleinstunternehmen, vielfach „Selbstfahrer“ für die die Bezeichnung „Unternehmer“ oft nicht zutrifft. Sie standen - besonders im letzten Jahr - als Scheinselbständige in der Diskussion. Ob deren Situation durch die Rechtsprechung verbessert wurde, sei einmal dahingestellt. Jedenfalls sind auch sie über Unternehmensnetzwerke in Transportsysteme eingebunden, deren Geschäftsbeziehungen keine geografischen Grenzen kennen.

Logistische Großunternehmen bieten ihre Leistungen heutzutage grenzüberschreitend an. An die Stelle der Ausführung des Transport und der Vermittlung von Transportketten tritt die integrierte, durchgängige, grenzüberschreitende Organisation von „Logistik“. Die Voraussetzungen dazu sind Kooperationen und europaweite Konzernverflechtungen.

Beobachten wir die europaweiten Konzentrationsprozesse einmal am Beispiel des Postbereichs: Dort sehen wir, wie sich ehemals staatliche Unternehmen mit KEP-Dienstleistern (Kurier-, Express- Paketdienstleister) zusammenschlossen bzw. diese aufkauften, und sich den europäischen Markt untereinander aufteilen. Die Deutsche Post zusammen mit DHL, die ursprünglich französische La Poste mit DPD, Post Office mit German Parcel, die niederländische KPN mit TNT - und UPS ist z.Zt. das einzige Privatunternehmen ohne nationalstaatlichen Partner.

Mittlerweile hat sich die deutsche Post beispielhaft von einer staatlichen Behörde zu einem integrierten Logistikunternehmen mit breiter Dienstleistungspalette gewandelt. Verschiedene Unternehmen wurden gekauft bzw. Anteile daran erworben, die Beteiligungen an dem Schnelllieferdienst „trans-o-flex“ und dem Integrator „DHL“ sind Beispiele dafür. Und dies war notwendig, denn der Markt veränderte sich aus Sicht der Post grundsätzlich: Der Anfang war vielleicht schon 1976 gemacht, als UPS nach Deutschland expandierte. 1984 traten mit DHL, FedEx und TNT weitere Wettbewerber in den Markt ein. Es gipfelte vorläufig in den internationalen „Aufkäufen“: 1996 von KPN, KPN übernahm TNT und Schenker übernahm BTL.

Die Expansionsstrategie der Post ist nur ein Beispiel für die Europäisierung oder Globalisierung der Branche. Dieser Prozess ließe sich in anderen Teilbereichen in ähnlicher Weise nachzeichnen.

## **These 2:**

### **Logistik ist bereichsübergreifend, die Logistikbranche umfasst unterschiedlichste Unternehmen.**

Hinter dieser These steckt der Versuch einer Begriffsbestimmung. Was verstehen wir eigentlich unter „Logistik“? Lassen Sie mich eine Definition vorschlagen und ein Beispiel geben.

Die Definition lautet: „Logistik verbindet, organisiert und steuert den zwischen- und innerbetrieblichen Material- und Informationsfluss über die gesamte Wertschöpfungskette: von der Beschaffung über die Produktion bis hin zur Verteilung und zur Entsorgung.“

Dahinter steht ein weitgefasstes, bereichsübergreifendes Verständnis von Logistik, das ich an einem Beispiel verdeutlichen möchte. Es zeigt, wie umfassend Logistik sein kann: Ort des Geschehens ist das niederländische Dorf Aalsmeer mit seiner großen Blumenauktion, 10 km südlich von Amsterdam. Aalsmeer liegt mitten in ausgedehnten Tulpen- und Narzissenfeldern. Der Markt für Schnittblumen und Zierpflanzen ist global. Der grenzüberschreitende Handel steigerte sich von 100 Mio. DM 1965 auf 9 Mrd. 1995. Die Niederlande haben trotz der klimatischen Nachteile beispielsweise gegenüber Israel, Südafrika, Mexiko oder anderen Ländern einen Weltmarktanteil von 60 %. Nur durch ausgefeilte logistische Strategien und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können sie ihren Anteil behaupten. Selbstverständlich müssen die verkauften Blumen, die ein Vasenleben von 5 bis 14 Tagen haben, schnell und effizient verteilt werden: die Distributionslogistik muss also stimmen. Da nicht alle Blumen in den Niederlanden produziert werden, müssen auch die importierten Blumen optimal herant transportiert werden: d.h. die Beschaffungslogistik ist optimal zu gestalten. Und zuletzt; und dies ist die eigentliche logistische Neuerung: sie beziehen die Produktion der Blumen - von der Aussaat bis zur Ernte - in die logistische Kette mit ein: die Produktionslogistik. Durch den Einsatz von Klimatisierungs-Computern im Gewächshausanbau wird der Produktionsprozess der Blumen über Klimaregulierung und Dosierung der Nährstoffe in Abhängigkeit von der Marktentwicklung gesteuert.

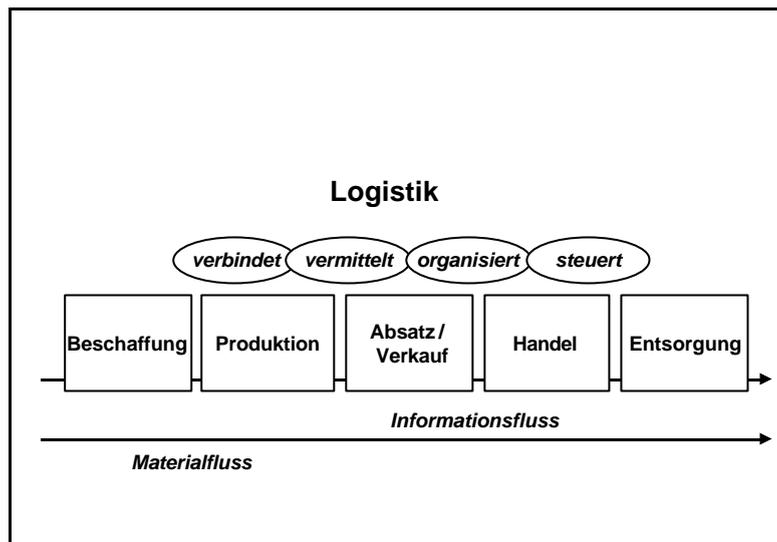


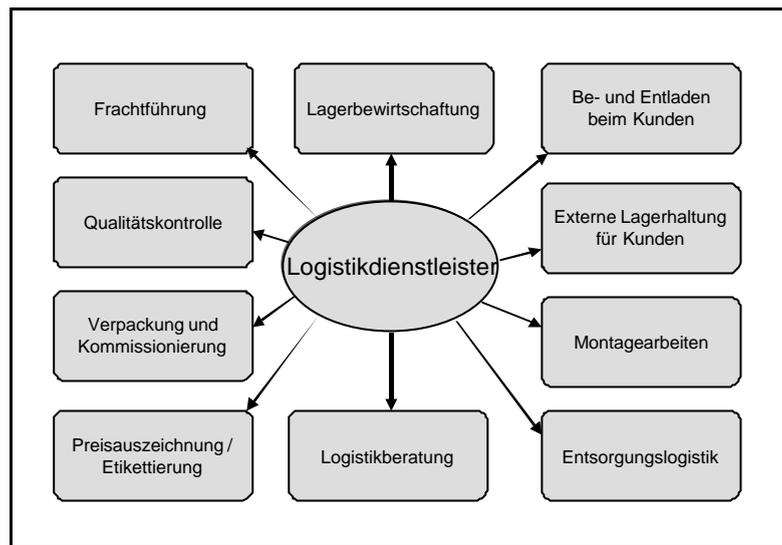
Abb. 1: Logistik verbindet, organisiert und steuert den zwischenbetrieblichen Material- und Informationsfluss über die gesamte Wertschöpfungskette.

Dieses bereichsübergreifende Verständnis von Logistik kommt auch in modernen Logistikkonzepten zum Vorschein. Nehmen wir z.B. den Begriff Efficient Consumer Response, abgekürzt ECR, aus dem Bereich des Handels. Dahinter steckt eine Methode zur effizienten Gestaltung der Wertschöpfungskette. Sie zielt auf eine Optimierung der gesamten Versorgungskette vom Rohstoff bis ins Regal. Übersetzt bedeutet ECR in etwa „effiziente Reaktion auf den Bedarf des Kunden“ hin: D.h. wenn Sie die letzte Packung aus dem Regal im Supermarkt nehmen, setzt sich die Logistikkette rückwärts bis hin zum Produzenten in Gang, bis dass der fehlende Artikel wieder da ist. Die Bedürfnisse des Konsumenten bestimmen somit den Produktions- und Distributionsprozess. Doch dahinter steckt eine Vorstellung, derzufolge selbst der Kunde ein Teil der Logistik ist.

### These 3:

#### Das Spektrum der Dienstleistungen moderner Logistikkonzerne erweitert sich.

Welche Arbeitsplätze zur Stahlbranche, zur Baubranche, zum Handwerk gehören, lässt sich eindeutiger sagen, als die Frage zu beantworten wäre, wer und was zum Logistikbereich gehört. Traditionell ist es die Arbeit der Beschäftigten in Speditionen oder Hafenumschlagsbetrieben, im Gütertransport der Bahn oder der Luftfracht sowie die dazu notwendigen planerischen und organisatorischen Tätigkeiten. Vom Berufsbild her sind es also Fahrer, Lagerarbeiter, Kranführer, Staplerfahrer, Rangierlokführer, Hallenmeister, Disponenten in werksgebundenen oder in öffentlichen Transport-, Umschlags- und Lagerebetrieben. Das ist das traditionelle Bild. Doch dieses traditionelle Bild löst sich auf.



*Abb. 2: Logistik ist ein vielfältiges Dienstleistungsgewerbe mit unterschiedlichsten Tätigkeiten und Funktionen*

Heute ist die Logistikbranche ein vielfältiges Dienstleistungsgewerbe. Es entwickeln sich Arbeitsplätze in Logistikzentren, die nicht nur Sammel- und Verteilstelle von Gütern sind, sondern auch hochwertige Logistikdienstleistungen bereitstellen.

Logistik ist Gütertransport und das, was sich an Tätigkeiten darum ansiedelt. Das wäre eine praktische Arbeitsdefinition: Zum Einen sind es Arbeitsplätze, die sich um den physischen Gütertransport konzentrieren (meinetwegen Bahntransport von Dortmund nach Unna oder Güterumschlag im Hafen) sowie Arbeitsplätze mit transportbegleitenden Tätigkeiten (Disposition, Lagerhaltung, Kommissionierung z.B.), die sich darum herumgruppieren. Doch es kommen logistische Dienstleistungen hinzu, die mit dem reinen Transport so gut wie keine Berührung haben, und nur noch die Vorbereitung und Durchführung organisieren oder auf den Weg bringen. Ist z.B. ein Internetanbieter wie Amazon, der Internet-Buchhandel, den Sie aus der Werbung kennen, ein Logistikunternehmen, oder erst die Post mit ihren Zustellern, die danach kommt?

Erweitert wird der Begriff Logistik auch, wenn Produktionsbereiche ausgegliedert werden. Typisches Beispiel: Ein Transportbetrieb übernimmt Tätigkeiten, die es sonst nur in einem reinen Produktionsbetrieb gab. Wir sehen diesen Trend überall: Da wird in Duisburg ein Hafenumschlagsbetrieb zum Verpackungszentrum für spezielle Übersee-Transporte mit Qualitätskontrollen und Zollabwicklung, oder eine Dortmunder Spedition wird zum Distributionszentrum, in dem Elektroartikel kundengerecht angefertigt, kommissioniert und ausgeliefert werden. Oder es entstehen wie im Kreis von Unna spezialisierte Warenverteilzentren der Handelslogistik, von denen aus Kaufhäuser bundesweit beschickt werden, mit zusätzlichen Serviceleistungen, die über Transport und Lagerung hinausgehen.

Das ist der Trend: Das Spektrum der Logistikdienstleistungen erweitert sich und nimmt beständig zu. Damit verändert sich auch die Arbeit in der Logistik: Neue Techniken halten Einzug. In der Lagerhaltung beispielsweise entstehen neue Anforderungen. Schlagworte sind: flexibles Abrufverhalten, hoher Lieferservice, produzierende Zusatzleistungen. Es entstehen komplexe Organisationskonzepte, wie wir sie früher nur aus der industriellen Fertigung, beispielsweise in der Automobilbranche, kannten. Trends sind Stan-

dardisierung (z.B. zu beobachten bei den zunehmenden Containerverkehren), Spezialisierung (z.B. durch transportbegleitende Serviceangebote), zeitliche Flexibilisierung durch 24-Std.-Services und Zentralisierung (z.B. durch bundes- und europaweit ausgerichtete Hub-and-Spoke-Systeme).

Es empfiehlt sich, zunächst einmal alle Unternehmen oder Unternehmensbereiche, in denen Logistikleistungen im weitesten Sinne erstellt werden, zur Logistik zu zählen. Unter dem Gesichtspunkt von „Logistik“ als Gegenstand der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung oder Gewerbeansiedlung schlage ich eine pragmatische Herangehensweise vor. Unabhängig von akademischen Definitionen sollte man sich auf Beschäftigtengruppen - entweder unternehmens- oder bereichsbezogen – einigen und dort mit fördernden Maßnahmen ansetzen.

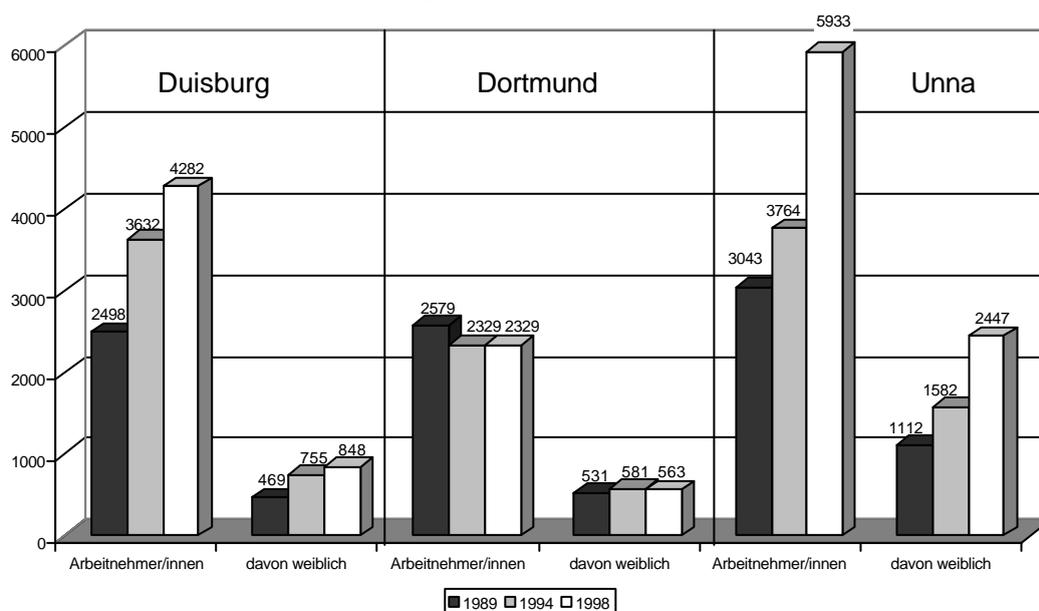
Festzuhalten bleibt: Es entstehen jedenfalls viele „neuartige und spezialisierte“ Arbeitsplätze in der Logistik. Die Frage ist: Wieviele sind es eigentlich?

#### These 4:

#### Die Logistikbranche bietet neue Arbeitsplätze.

Die Städte des Ruhrgebietes, wie Dortmund - und ich nehme Unna und Hamm als östliche Begrenzung des Ruhrgebietes vereinfachend hinzu - sind ursprünglich keine Logistik-Standorte. Es waren traditionell Standorte der Industrie, z.B. der Stahlproduktion, der Kohleverarbeitung und Standorte anderer herstellender oder weiterverarbeitender Industrien. Arbeitsplätze im Transport- und Logistikbereich hatten demzufolge im Ruhrgebiet wie auch anderswo eine Dienstleistungs- und Zulieferfunktion in Bezug auf die vorhandenen Industrien. Auch zahlenmäßig spielten sie eine untergeordnete Rolle.

**Abb. 3: Beschäftigungsentwicklung an Logistikstandorten im Vergleich Stadt Duisburg, Stadt Dortmund und Kreis Unna**



Heute sind die genannten Städte sehr wohl Logistik-Standorte insofern, dass es positive Entwicklungen der Arbeitsplätze in diesem Bereich gibt - mit z.T. deutlichen Zuwächsen. Nimmt man beispielsweise die Anzahl der Beschäftigten (Arbeiter und Angestellte) in

dem Bereich „Spedition/Lagerei“, einem typischen Branchensegment, sieht man, dass hier z.T. deutliche Zuwächse zu verzeichnen sind. (Zahlen nach Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, eigene Berechnungen)

Das Beschäftigungspotential und das mögliche Wachstum der Logistikbranche steht deshalb zur Zeit auch im Mittelpunkt landespolitischer Schwerpunktsetzungen, Stichwort: Logistik-Initiative, Weiterbildungsinitiative im Logistikbereich. Ich zitiere aus einer Studie, die für das Wirtschaftsministerium erstellt worden ist: „Im Vergleich mit dem Wachstum der logistikrelevanten Beschäftigung in den alten Bundesländern ist NRW ein Erfolgsland.“ „Während in Nordrhein-Westfalen etwa 10,5 % aller Beschäftigten in der Logistikbranche tätig sind, sind dies in den alten Bundesländern nur 10,3 %.“ Diese Aussage drückt Bescheidenheit aus, denn der Zuwachs gegenüber dem Bundesdurchschnitt ist gering. Eine überdurchschnittliche Entwicklung wird es nur in drei Logistikschwerpunkten (Region Duisburg / Niederrhein, Kölner Raum, Region Dortmund / Kreis Unna / Hamm) geben.

Unter dem Gesichtspunkt der regionalen Beschäftigung kann man daher resümieren: Arbeitsplätze im Logistikbereich werden die weggefallenen und noch weiterhin wegfallenden Arbeitsplätze im Stahlbereich und Bergbau nicht ersetzen. Aber als eigener Beschäftigungsbereich stellt Logistik eine Wachstumsbranche dar, wenngleich in Form einer zarten Pflanze.

Die Beschäftigungsentwicklung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Einer davon ist mit Sicherheit der Einfluss der Informations- und Kommunikationstechniken bzw. deren Einsatzmöglichkeiten in der Logistik.

#### **These 5:**

#### **Die Logistikbranche wird von neuen Techniken erfasst.**

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechniken in der Logistikbranche geht rasant voran. Heute dringen verschiedenste Techniken auch in die Bereiche der Logistik vor, in denen sie bisher nicht vorhanden waren. Jeder noch so kleine Betrieb wird in immer feinmaschigere Informationsnetze eingebunden. Gemeint sind Flottenmanagementsysteme, Sendungsverfolgung u.s.w. mit all den Auswirkungen – auch für die erforderliche Qualifikation der Beschäftigten. Dabei wird vor allem deutlich: Man muss nicht nur den Barcodescanner über den Strichcode ziehen können, sondern auch wissen, welche Informationsverläufe und Arbeitsvorgänge damit in den vor- und nachgelagerten Bereichen verbunden sind.

Doch ich will nicht auf einzelne Techniken eingehen. Das Schlagwort dieser Tage ist natürlich ist E-Commerce. Electronic Commerce beinhaltet sämtliche Formen des Online-Handels und der elektronischen Geschäftsabwicklung. Es reicht heute von der simplen Darstellung im Internet bei gleichzeitigem Kauf per Telefon bis hin zu vollautomatisierten Vorgängen. Dies gilt sowohl für die Business-to-Business-Transaktionen (b-to-b), also Geschäftspartner Händler oder Hersteller untereinander, als auch für die Beziehungen Business-to-Consumer (b-to-c), d.h. an den Privatkunden.

Zu E-Commerce zählt der Informationsfluss hinsichtlich Angebot, Bestellung, Bezahlung über das Internet ebenso wie der dadurch veranlasste Transport von Waren oder Dienstleistungen.

Zwei grundsätzliche Anmerkungen dazu:

- E-Commerce verändert die räumliche und zeitliche Strukturierung von Wertschöpfungsketten. Gelangte bisher die Ware vom Hersteller über den Groß- und Einzelhandel zum Endkunden, können jetzt Konsumenten direkt mit Herstellern und Großhandel in Verbindung treten. Dies erfordert eine komplett andere Sendeorganisation und -abwicklung: Die Lieferpositionen je Sendung sinken, Päckchen lösen Pakete und Paletten ab, Kommissionierung und Verpackung werden aufwendiger, und die Ware wird zeitkritischer.
- E-Commerce verändert nicht nur die Einkaufsgewohnheiten für Konsumenten, die Angebotsformen für den Handel und das Verhältnis zwischen Handel und Industrie. Es verändert vor allem die Logistik „hinter dem Verkaufsprozess“. Das Beispiel zeigt es: Das Internet macht die Buchbestellung leicht, allerdings nur für Sie als den Kunden. Nach der Registrierung bei dem ausgewählten Anbieter bestellen Sie über bestimmte Kriterien (z.B. Autor, Titel, Verlag) ein bestimmtes Buch einfach per Mausklick von Zuhause aus. Im Hintergrund laufen dann aber viele komplizierte Transaktionen ab, die mit folgenden o.ä. Fragestellungen verknüpft sind: Ist das Buch noch lieferbar? Wer liefert es? Bis wann kann es geliefert werden? Ist die Kreditkarte des Kunden noch gültig? Hat der Kunde Zahlungsrückstände? Wie erfolgt die Zustellung, die Retourenabwicklung? u.s.w.

Die Einschätzung der EU-Kommission lautet: „Die Bedeutung des elektronischen Geschäftsverkehrs wird dramatisch zunehmen, sowohl im Verkehr zwischen den Unternehmen als auch im Verkehr zwischen Unternehmern und Verbrauchern.“ Welche konkreten Prognosen gibt es im Moment hierzu? Die Expertenmeinungen sind uneins:

- Was Einzeleinkäufe von z.B. einer CD angeht, spricht man eher von verkehrsvermeidenden Auswirkungen, da die Zustellung durch einen Paketdienst in der Regel nicht nur für einen Konsumenten erfolgt, sondern mehrere Stopps beinhaltet. Das wäre also ökonomischer als wenn jeder Konsument einzeln zum Einkaufen losfährt.
- Bei der Verbundnachfrage (z.B. bei unterschiedlichen Bedarfsgütern täglichen Lebens) ist dann eine verkehrssteigernde Wirkung zu erwarten, weil die sog. Bündelungsfunktion des Handels durch Direktlieferungen der jeweiligen Hersteller an die Konsumenten außer Kraft gesetzt wird. D.h. vereinfacht ausgedrückt: Wenn ich aus verschiedenen Internet-Shops verschiedene Artikel kaufe und mir das liefern lasse, haben wir mehr Verkehr.

Das Meiste ist aber immer noch das business-to-business-Geschäft. Hersteller senden größere Lieferungen an wenige Empfänger. Durch die Liberalisierung des Postmarktes und E-Commerce bekommt der Privatkundenhandel Auftrieb: das bedeutet, viele kleine Päckchen an viele Empfänger. Das Verhältnis b-to-b gegenüber b-to-c wird z.Zt. 80:20 eingeschätzt, zukünftig eher 90:10. Das heißt, dass der „Privatkundenvertrieb“ zunimmt, aber der „Geschäftskundenverkehr“ noch viel stärker zunehmen wird.

Als Tendenzen für Vertrieb und Transport werden in einer aktuellen Studie des BGL (Bundesverband für Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung) folgende Trends gesehen.

Für den Vertrieb kann E-Commerce bedeuten:

- Verkürzung der Lieferzyklen,
- mehr Nacht- und Wochenendsendungen,
- Kommissionierzentren in der Nähe zu Hauptabsatzgebieten und Aufbau von Kommissionierlagern, von denen der Privatkunde durch Dienstleister direkt beliefert wird,
- zentrale Abhollager für Konsumenten,
- höherer Automatisierungsgrad der Packzentren (Sortieranlagen, Fließbänder, Packautomaten),
- Management mehrerer Firmen (Bearbeitung eingehender Bestellungen, bündeln, Packstücke kommissionieren, Kunden anfahren).

Was den Transport angeht, erwartet man:

- Spezialisierung von Transporten auf bestimmte Artikel und Fahrzeuge,
- höherer Bedarf an leichten Lkw (bis 18 Tonnen),
- zunehmende Bedeutung von Kurier-, Express- und Paket-Diensten (KEP)
- bleibende Bedeutung von klassischen Stückgut- und Sammeltransporten über die lange Distanz

KEP-Dienste gelten als die Nutznießer des E-Commerce. Unterhalb der 31,5-kg-Grenze soll ein neuer Zustellmarkt entstehen. Versandhäuser sind Wettbewerber, weil sie seit je her die logistischen Voraussetzungen für eine Hausanlieferung besitzen.

Für Logistikdienstleister und Transportunternehmer gelten Kooperationen als unabdingbar: Vor allem die enge Zusammenarbeit mit Schnelllieferdiensten und Paketdiensten, aber auch mit Multimedia- und anderen Dienstleistern aus dem Bereich der Informati- und Kommunikationstechniken werden an Bedeutung gewinnen.

Welche Auswirkungen die zunehmende Verbreitung des E-Commerce in den verschiedenen Arbeitsbereichen auf Arbeit und Beschäftigungsformen, Arbeitsqualität und Sozialstandards haben werden, ist noch gänzlich unerforscht.

#### **These 6:**

#### **Outsourcing stellt die gewerkschaftlichen Interessenvertretungen vor neue Aufgaben.**

Im Gegensatz zu dem Begriff „E-Commerce“ ist der nächste Begriff bekannt. Es geht um Outsourcing. Für die Logistikbranche ist Outsourcing (*outside, resource* und *using*) kein neues Konzept. Es taucht schon früh im Handelssektor auf und wurde unter dem Titel „make-or-buy“ in der Speditionsbranche insbesondere im Hinblick auf die Ausgliederung des Fuhrparks breit diskutiert. Das verführt dazu, das Outsourcing-Konzept zu unterschätzen. Tatsächlich ist Outsourcing Teil einer grundlegenden Reorganisationsstrategie

der Unternehmen und nach wie vor ein probates Mittel, um im globalisierten Wettbewerb durch Kosteneinsparungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Es gibt verschiedene Formen. Formen von Outsourcing können z.B. sein:

- der Einsatz von Subunternehmern
- die Ausgliederung des Fuhrparks
- die Fremdvergabe von Distribution und Lagerhaltung oder
- die Gründung eigenständiger Logistikunternehmen.

All dies sind Formen von Outsourcing in der Logistik. Gefragt nach generellen Trends, ließen sich etwa die folgenden nennen:

- bei produzierenden Unternehmen: Ausgliederung von Distributions- und Lagerhaltungsfunktionen,
- im Einzelhandel: Auslagerung des Fuhrparks; Ausgliederung von Lagern; Ausgründung von Tochtergesellschaften mit geänderter Tarifzugehörigkeit; Einsatz von Subunternehmern, meistens im Umfang von 30 bis 50 % im Verhältnis zum eigenen Fuhrpark,
- im Großhandel: Ausgliederung von Fuhrparks; Einsatz von Subunternehmern, (aufgrund des Verdrängungswettbewerbs mit Speditionsunternehmen um die Rolle als Logistikdienstleister),
- bei den Speditionen: Auslagerung des Nahverkehrs und in geringerem Umfang des Fernverkehrs; Einsatz von Subunternehmern,
- bei reinen Frachtführern ist zu beobachten, dass größere Transporteure Subunternehmer einsetzen,
- im Bereich Kurier-, Express- und Paketdienste: Einsatz von Subunternehmern.

Ich möchte die Problematik des Outsourcing in der Logistikbranche zunächst an einem Beispiel erläutern. Betrachten wir das Fiege Waren Dienstleistungszentrum in Erfurt. Dabei handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen der Kaufhof AG und der Fiege-Gruppe. Von den Funktionen her wird dort im wesentlichen das betrieben, was auch in anderen Lagerstandorten der Kaufhof AG getan wird: Distributionslogistik. Aus der Sicht des Einen, des Einzelhandels, handelt es sich dabei um Outsourcing. Was früher mit eigenen Ressourcen gemacht wurde, wird nun unter Einsatz eines „Externen“ getan. Aus Sicht des Anderen, der Spedition Fiege, handelt es sich um eine Erweiterung ihrer logistischen Funktionen - noch dazu um eine, auf die sie sich spezialisiert hat. Outsourcing in der Logistikbranche hat also verschiedene Gesichter und kann unterschiedliche Formen annehmen. Was für die Einen die Ausgliederung ist, ist für die Anderen die Übernahme neuer Funktionen bzw. die Erweiterung des Spektrums der angebotenen Logistikleistungen.

Trotz des Outsourcing-Trends hat Outsourcing auch aus Sicht der Unternehmen nicht nur Vorteile. Es entstehen Kontroll- und Steuerungsprobleme, die die Outsourcing-Aktivitäten begrenzen. So gliedern z.B. einige Handelsunternehmen ihre Fuhrparks und ihre Läger zur Zeit deshalb nicht aus, weil sie befürchten, dann die Kontrolle über den Materialfluß, dessen Qualität und die entstehenden Kosten zu verlieren. Vielmehr versu-

chen einige Unternehmen sogar, ihren Lieferanten durch die „Abhollogistik“ eine ganze „logistische Strecke“ abzunehmen.

Betriebsräte geraten im Zuge des Outsourcing unter Druck. Outsourcing dient als Instrument zur Tarif-Flucht und zur Aushebelung betrieblicher Mitbestimmungsmöglichkeiten. Begünstigt wird dies durch unterschiedliche Tarifstandards in den einzelgewerkschaftlichen Organisationsbereichen und durch unterschiedliche Möglichkeiten der Interessenvertretung in Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben.

Noch einmal, um es zu verdeutlichen: Die Reorganisation der Logistikbranche, die verschwimmenden Branchengrenzen und das Outsourcing finden statt vor dem Hintergrund traditioneller einzelgewerkschaftlicher Betreuungsbereiche und entsprechender tarifvertraglicher Zuständigkeiten. Die Unternehmen nutzen oftmals die unterschiedlichen Tarife, um kostensenkende Maßnahmen durch Outsourcing durchzuführen.

In vielen Unternehmen kann der Trend beobachtet werden, die Geschäfte in Kern-Geschäfte und Kann-Geschäfte zu unterteilen. Spätestens dann, wenn die Geschäftsleitungen dazu übergehen, für die Kann-Geschäfte Angebote von Fremdfirmen einzuholen, geraten Betriebsräte und die sie betreuenden Gewerkschaften in eine defensive Position.

Wenn man sich im nächsten Schritt vergegenwärtigt, dass in demselben Betrieb XY neben den dort Beschäftigten, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus Fremdfirmen mit niedrigeren sozial- und arbeitsvertraglichen Standards tätig sind, dann geraten die dort Beschäftigten vielfach insofern unter Druck, als dass ihre Arbeitsbedingungen daran angepasst werden.

Verschärfend kommt hinzu: Die Tätigkeit von Fremdfirmen in einem Betrieb, die zunehmend vernetzte Produktion, das Hineinwirken vor- und nachgelagerter Unternehmen in den eigenen Betrieb oder einfach das Hineinregieren der Kunden, führen dazu, dass der Betrieb als Einheit, als produktionstechnische und soziale Einheit, schrittweise aufgelöst wird. Mit der Folge: Wenn weiterhin durch Outsourcing kleinere Einheiten entstehen, schwächt dies die Interessenvertretung. Abschließen möchte ich daher diese These mit drei Anmerkungen, die sich an Gewerkschaften und Betriebsräte richten:

- Wenn Personalkosten einzusparen ein zentrales Motiv des Outsourcing ist, dann ist aus gewerkschaftlicher Perspektive geboten, zur Angleichung der Arbeitsbedingungen und -verhältnisse einheitliche tarifvertragliche Regelungen zu entwickeln. Dies ist ein schwieriger, aber notwendiger Weg.
- Davon abgesehen stehen Betriebsräte vor der Aufgabe, eine aus verschiedenen Teilen zusammengesetzte Belegschaft in ihre Interessenvertretung (soweit dies möglich ist) einzubeziehen und
- Interessenvertretung *entlang* logistischer Prozessketten, also Zusammenarbeit mit Betriebsräten vor- und nachgelagerter Bereiche zu organisieren.

#### **These 7:**

#### **Die Gewerkschaften müssen sich den Neuen Selbständigen öffnen.**

Nehmen wir den Fall, dass Outsourcing „gelaufen“ ist. Ein Fuhrpark ist ausgegliedert worden. Die ehemaligen Kollegen konnten nicht in die Stammbesellschaft hinübergeret-

tet werden, oder wollten das vielleicht auch gar nicht. Als Betriebsrat sage ich mir entweder „Reduktion auf das Kerngeschäft!“ sprich Betreuung der Stammebelegschaft oder es bedeutet: Ausweitung der Zuständigkeit, Änderung der gängigen Vorstellungen, Beratung und Betreuung von Subunternehmern.

Auf das Thema angesprochen, sagte mir eine gestandene Betriebsrätin: „An die Subunternehmer, da kommt man eh nicht heran. Das ist vergebliche Liebesmüh.“ Meiner Meinung nach muss diese Frage aber grundsätzlicher gestellt werden: Warum sollten sich Betriebsräte mit Subunternehmern auseinandersetzen? Warum sollten sich Gewerkschaftssekretäre damit auseinandersetzen?

Das Argument ist schlichtweg: Angestellte Arbeitnehmer müssen ein Interesse an den Arbeitsbedingungen der Subunternehmer haben, denn je geringer die Entgelte und je schlechter die Bedingungen der Subunternehmer, desto größer ist die Ausgliederungstendenz und der Anpassungsdruck auf die verbleibenden Beschäftigtengruppen. Dadurch, dass die betriebliche und die gewerkschaftliche Interessenvertretung auch für die Subunternehmer tätig wird, sichert sie zugleich die Lohn- und Sozialstandards der noch beschäftigten Kollegen.

Deshalb reicht ein „Kampf gegen Scheinselbständigkeit/Subunternehmertum“, so wichtig er auch ist, als gewerkschaftliche Antwort auf den Trend zur Selbständigkeit nicht aus. Es müssen neue Formen der Betreuungsarbeit entwickelt werden, wie sie z.B. die IG Medien bei den „freien“ Künstlern und Journalisten seit Jahren praktiziert. Auch in anderen europäischen Ländern gibt es Beispiele (z.B. in Schweden), die man sich anschauen und ggf. auch übertragen kann. Dazu gehört auch, dass Selbständigkeit als Beschäftigungsform anerkannt wird und nicht alle Kollegen, die selbständig arbeiten, als „verhinderte Arbeitnehmer“ betrachtet werden.

Die Gewerkschaften müssen sich den Neuen Selbständigen öffnen,

- weil diese Gruppe allen Prognosen nach deutlich zu nimmt;
- weil nur so die Arbeitsplätze und die Lohn- und die Sozialstandards der noch beschäftigten Fahrer, Lagerarbeiter gesichert werden können.

### **These 8:**

#### **Das Normalarbeitsverhältnis löst sich auf, prekäre Arbeitsverhältnisse nehmen zu.**

Die „Neuen Selbständigen“ sind nur die Spitze des Eisbergs. Alle Prognosen gehen davon aus, dass sich in den nächsten Jahren die Arbeitslandschaft radikal wandelt. Es besteht ein Trend zur allmählichen Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses. Die Anzahl der ungeschützten, deregulierten Beschäftigungsverhältnisse nimmt dagegen zu.

Doch bevor ich hierauf weiter eingehe: „Was ist eigentlich ein Normalarbeitsverhältnis?“ Der wissenschaftliche Direktor am Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jürgen Kühl, hat dafür eine anschauliche Definition gefunden. Sie lautet: „Vollzeit am Tage, im Betrieb, außerhalb der Wochenenden, ganzjährig und zu tariflichen und sozialrechtlichen Bedingungen, die eines arbeitenden Menschen würdig sind.“

Alles andere sind Formen „nicht-normaler“ Beschäftigung, d.h. deregulierte, z.T. prekäre Arbeitsverhältnisse. Darunter fallen Leiharbeiter, geringfügig Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte...

<b>Formen „nicht normaler“ Beschäftigungsverhältnisse</b>		
<i>Formen formeller Abhängigkeit:</i>	<i>Formen formeller Selbständigkeit:</i>	<i>Veränderungen im Normalarbeitsverhältnis</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeitarbeit</li> <li>• befristete Beschäftigung</li> <li>• geringfügige Beschäftigung</li> <li>• Heimarbeit / Telearbeit</li> <li>• Leiharbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Scheinselbständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung von Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>• Abkehr vom Acht-Stunden-Tag</li> <li>• Wochenendarbeit</li> <li>• Jahresarbeitszeitmodelle</li> </ul>

Abb. 4: Das Normalarbeitsverhältnis löst sich auf, prekäre Arbeitsverhältnisse nehmen zu.

Die Massenarbeitslosigkeit ist dabei ein entscheidender Faktor. Wer arbeitslos ist, hat in Zukunft kaum eine Wahl und muss auch ungeschützte Arbeitsverhältnisse akzeptieren.

Die Form der Erwerbsarbeit wird sich also wandeln. Nach Prognosen der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen wird es bereits im Jahr 2010 zu einem völligen Gleichstand von de-regulierten und Normalarbeitsverhältnissen kommen. Das bedeutet ein Verhältnis 50 zu 50! Die Aufgabe der Gewerkschaften liegt diesbezüglich darin, die „Qualität“ der Arbeitsplätze - gerade in der Logistik - zu sichern.

### **These 9:**

**Es gibt in der neuen Logistikbranche großen Handlungsbedarf für die Gewerkschaften.**

Für die Gewerkschaften entstehen neue Herausforderungen in einer sich neu formierenden, sich herausbildenden Logistikbranche. Einzelne Handlungsfelder sind von mir geschildert worden. Besonders wichtig erscheinen mir zusammenfassend die folgenden vier Punkte:

- Die betriebliche Perspektive: Betriebe sind traditionell bedeutende Orte gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Im Zuge der Reorganisation der Unternehmen verändert sich aber die Bedeutung des Betriebs. Das gilt allgemein, besonders aber für die Logistikbranche: Innerhalb logistischer Ketten fallen immer mehr Entscheidungen nicht im eigentlichen Betrieb, sondern in vor- und nachgelagerten Bereichen. Der Betrieb scheint sich in kleine Einheiten aufzulösen, entweder durch „Outsourcing“, also durch Ausgründungen oder durch Auslagerung ganzer Abteilungen an Fremdfirmen, oder dadurch, dass Betriebsteile zu selbständigen kleinen Einheiten

werden. Für die Gewerkschaften ist es jedoch wichtig, sich rechtzeitig auf diese Veränderungen einzustellen.

- Stichwort Tarifverträge: Die vorliegenden Tarifverträge müssen intensiv gesichtet und verglichen werden, um eine gemeinsame Tarifpolitik in den überlappenden Bereichen der Logistik zu entwickeln. Möglicherweise muss, auf Grund des Umbruchs in der Logistikbranche, in einigen Bereichen sogar ein neues Regelwerk, vielleicht ein Logistiktarifvertrag mit dem Ziel der Angleichung von Lohn- und Arbeitsbedingungen, entwickelt werden. Dabei liegt es auch im Unternehmerinteresse, dass die tariflichen Bedingungen die vom Kunden maßgeschneiderten Logistiklösungen ermöglichen.
- Immer bedeutsamer wird in Zukunft die Zusammenarbeit über die nationalen Grenzen hinweg, sowohl zwischen Belegschaften als auch auf der Ebene der gewerkschaftlichen Organisationen. Europäische Logistiknetzwerke verlangen, dass grenzüberschreitende Arbeitsabläufe stärker berücksichtigt werden.
- Gewerkschaftliche Organisationsstrukturen haben sich historisch entwickelt. Sie mussten sich in der Praxis bewähren. Die Entwicklungen in der Logistikbranche verlangen nun eine Neustrukturierung, denn die Gewerkschaftsstrukturen entsprechen nicht mehr den Branchenstrukturen. Mit der auf den Weg gebrachten Dienstleistungsgewerkschaft, die alle Bereiche der Logistikbranche umfasst, können die Probleme, die sich aktuell und in Zukunft stellen, besser gelöst werden. Allerdings muss dieser Prozess allmählich zu handlungsfähigen Strukturen führen. Anders ausgedrückt: Die neue Dienstleistungsgewerkschaft mit einem neugeordneten Zuschnitt auf die Logistikbranche ist ein wesentlicher Schritt, veränderten Anforderungen zu entsprechen und auf neue Aufgaben zuzugehen. Es ist zu hoffen, dass der frische Geist und der Schwung erhalten bleiben, denn die beschriebenen Entwicklungen schreiten täglich voran und werden auf die Gewerkschaften nicht warten.

## Quellen

Arbeitnehmerfraktion in der Verbandsversammlung des KVR und DGB-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Ruhr-Memorandum 1997. Zur Lage der Ruhrwirtschaft. Bochum/Essen 1997.

Berufsbildungswerk des DGB, Die Zukunft im Internet, Gladbeck (im Erscheinen).

Bretzke, W.-R., Voraussetzung für erfolgreiches Internet-geshandeltes Business. Die logistische Prozesskette muss fehlerfrei beherrscht werden. In: E-Commerce - Eine Sonderbeilage der Deutschen Verkehrs-Zeitung (DVZ), 8.6.2000. Hamburg 2000.

Bundesverband für Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL), Die Auswirkungen des E-Commerce auf die Logistikbranche, Frankfurt 2000.

Corsten, D. / Pötzl, J., ECR – Efficient Consumer Response. Integration von Logistikketten. München / Wien 2000.

DGB-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Güterverkehr in Nordrhein-Westfalen. Leitlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Steuerung des Güterverkehrs. Düsseldorf 1992.

DGB Dortmund, Hamm/Unna (Hrsg.), Die Regionalwirtschaft im Östlichen Ruhrgebiet. Branchenreport. Profile-Kompetenzen-Potentiale. Dortmund 1998.

Deutsche Verkehrszeitung (DVZ) vom 29.Mai 1999 – Sonderbeilage Logistikstandort Rhein-Ruhr. S. 9ff. Hamburg.

Geier, A./ Schweer, Th., Strukturveränderungen und neue Qualifikationsanforderungen in der Logistik. Duisburg 1999.

Gersch, M., E-Commerce - Einsatzmöglichkeiten und Nutzungspotentiale. Bochum 2000.

Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (div. Jahrgänge), Angaben zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Düsseldorf.

Kock, Klaus, Logistik – Hoffnungsträger für mehr Beschäftigung in der Region. In: Arbeitsweltreport 2/1999. S. 3ff. Dortmund.

Lahmeyer International und Dornier SystemConsult, Masterplan Verkehr / Logistik. Düsseldorf 1998.

Mathejczyk, W., Die Entwicklung der Logistikstandorte in Duisburg, Dortmund und Unna. In: Landtag NRW (Hrsg.): Region Ruhr. Die Zukunft machen. Dokumentation. Düsseldorf 1998.

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW (Hrsg.), Stand und Perspektiven der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 2000.

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW (Hrsg.), Integriertes Schienenkonzept für den Güterverkehr Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1999.

Plehwe, D. Neue Logistik für Deutsche Konzerne. Duisburg 1994.

Plehwe, D. / Uske, H. / Völlings, H. / Dalbeck, A., Die Logistikbranche im Umbruch. Arbeit und Mitbestimmung in einem sich wandelnden Dienstleistungsbereich. Eine Expertise zu den aktuellen Entwicklungslinien und Trends, Bericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt 1998.

Projektgruppe Logistik und Dienstleistung (PROLOG), Kleinunternehmen in die Logistikbranche. Duisburg 1999.

Die Rehfeld, D. / Wompel, M., Standort mit Zukunftsprofil. Innovationsschwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Gelsenkirchen 1999.

RKW, Electronic Commerce im Handel. Fakten, Fallstudien, Empfehlungen, Eschborn 2000.

Stadt Duisburg, Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten, Die Zeit nutzen. Standortfaktor Hafen: Funktion und Funktionspotentiale. Duisburg 1997.

Uske, H. / Völlings, H. / Mathejczyk, W., Kollege Unternehmer? Subunternehmer in der Transportwirtschaft. Ein Problem für die betriebliche Interessenvertretung. Eine Expertise für die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr Hauptverwaltung Bereich Verkehr. Frankfurt 2000.

Uske, H. / Dorsch-Schweizer, M. / Mathejczyk, W. / Völlings, H., Bereitschaft zum Risiko. Über Subunternehmer in der Logistik. In: Mitbestimmung 11/99, S. 23ff. Baden Baden.

Völlings, H., Branchenentwicklung Postdienste / Logistik und neuer Postkonzern – Gewerkschaftliche Ansätze. Düsseldorf/Frankfurt 2000. (Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript)

Völlings, H., Die Logistikbranche im Umbruch. Arbeit und Mitbestimmung in einem sich wandelnden Dienstleistungsbereich. In: Projekt Logistik der Gewerkschaften DAG, DPG, HBV, IG Medien, ÖTV, Dokumentation des 1. Logistikkongresses in Bonn am 25./26. August 1998. Frankfurt 1998.

### Zur Person

Waldemar Mathejczyk, geb. 1959, ist Diplom-Sozialwissenschaftler mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationssoziologie. Seit Mitte der 90er Jahre arbeitet er in Forschungs- und Weiterbildungsprojekten mit Unternehmen aus Binnenschifffahrt, Binnenhäfen und Speditionen. In den laufenden Projekten ist er leitend tätig.

Projektgruppe Logistik und Dienstleistung (PROLOG) im  
Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e.V. (RISP)  
an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Gneisenaustr. 79, 47057 Duisburg

Tel. 0203 / 36 30 330, Fax 0203 / 36 32 596

mathejczyk@uni-duisburg.de, <http://prolog.uni-duisburg.de>

### PROLOG - Projektgruppe Logistik und Dienstleistung im Rhein-Ruhr-Institut

Die Projektgruppe Logistik und Dienstleistung (PROLOG) besteht aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit zum Teil langjähriger Projekterfahrung in den Bereichen Forschung, Weiterbildung und Organisationsberatung. Die Projektgruppe ist ein eigenständiger Kooperationsverbund neben den Abteilungen des Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e.V. (RISP) an der Duisburger Gerhard-Mercator-Universität.

Das Arbeitsfeld von PROLOG ist der Dienstleistungssektor, und hier vor allem sind es zukunftsorientierte Bereiche. Einen Schwerpunkt bildet die Logistik. Daneben arbeiten wir in den Feldern Migration und Altenhilfe. Geplant sind Vorhaben in den Bereichen Call-Center, Multimedia und E-Commerce.

Die letzten Arbeiten innerhalb gewerkschaftlicher Zusammenhänge waren:

- Die Studie Kollege Unternehmer? beleuchtete die Problematik des Subunternehmertums in der Transportwirtschaft. Sie ist als Publikation der ver.di-Gewerkschaften erschienen.
- Die Logistikbranche im Umbruch ist eine Expertise zu aktuellen Entwicklungslinien und Trends in der Branche. Der Bericht wurde für den 1. Logistik-Kongress der Gewerkschaften ÖTV, HBV, DAG, DPG, IG Medien erstellt. Auftraggeber war die Hans-Böckler-Stiftung
- Übermüdung tötet ist der Titel einer weltweiten Befragung von Berufskraftfahrern, die wir für die ITF ausgewertet und aufbereitet haben. Auftraggeber war die International Transport Workers´ Federation – ITF

Vera Grämmel

## Personal- und Weiterbildungsbedarf der Logistikbranche im östlichen Ruhrgebiet

In Vorbereitung des Börsengangs der *Deutschen Post World Net* trifft man in den letzten Wochen vermehrt auf den Slogan vom „Megamarkt der Zukunft Logistik“, die Werbung verheißt der Logistikwirtschaft enormes Wachstum und grandiose Gewinne. Völlig ausgeblendet wird der strukturelle Wandel in dem sich die Logistikbranche zur Zeit befindet. Kompromissloser Konkurrenzkampf, rigoroser Preisdruck und zunehmende Konzentrationsprozesse, zugleich Folge wie Strategie wachsender Globalisierung und rascher technologischer Fortschritte, drängen vor allem kleine und mittlere Fuhrunternehmen an den Rand der Existenz. Von vielen Tausend Entlassungen und einer bevorstehenden Pleitewelle ist bereits die Rede. Aber nicht alle Betriebe sind in gleichem Ausmaß betroffen. Während Strukturanpassungsmaßnahmen für die einen zur Geißel werden, nutzen die anderen sie gezielt zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen und zur Sicherung von Marktpositionen. Fachspezifisches Wissen sowie vor allem Schlüsselqualifikationen in den Informations- und Kommunikationstechnologien erweisen sich häufig als Weg zum Erfolg. Der Strukturwandel stellt nämlich neue und weitaus größere Anforderungen an die Betriebe und ihre Beschäftigten als es bislang zu meistern galt. Insbesondere von der Qualität des Qualifizierungsangebotes und der Bereitschaft, es zu nutzen, wird demnach abhängen, ob die Unternehmen diese Anforderungen bewältigen werden.

Das östliche Ruhrgebiet<sup>2</sup> gilt neben der Region Duisburg-Niederrhein und dem Kölner Raum als Kern- und Kompetenzzentrum der Logistikwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen.<sup>3</sup> Für die nächsten Jahre wird dieser Region bei zunehmenden Outsourcing- und Konzentrationsprozessen sowie regen Gebrauch von Internet und E-Commerce ein zweistelliger Anstieg des Leistungs- und Umsatzvolumens prognostiziert. Die Logistik boomt, heißt es deshalb und als Folge ist die Schaffung mehrerer Tausend neuer Arbeitsplätze geplant.<sup>4</sup> Es ist auch vom „Hoffnungsträger des Arbeitsmarktes“<sup>5</sup> die Rede, da erwartet wird, dass das Branchenwachstum einen Beschäftigungsboom mit spürbaren Effekten auf dem Arbeitsmarkt in Gang setzt.

Die folgenden Ausführungen setzen sich kritisch mit jenen Hoffnungen auf einen Beschäftigungsboom auseinander. Anhand von sieben Thesen werden dabei Problemstellungen in den Bereichen Beschäftigung und Qualifizierung beleuchtet sowie Lösungsan-

---

<sup>22</sup> Das östliche Ruhrgebiet umfasst die Stadt Dortmund, die kreisfreie Stadt Hamm und den Kreis Unna. Es misst mit einer Fläche von 1.049,13 qkm drei Prozent der Gesamtfläche von NRW. Siehe dazu: Industrie- und Handelskammer zu Dortmund: Daten '99.

<sup>3</sup> SCI Verkehr: Stand und Perspektiven der Logistikbranche in Nordrhein-Westfalen. Kurzfassung der Bestandsanalyse. Köln 2000. S. 32.

<sup>4</sup> Siehe „Das Zukunftspaket. Dortmunds Sprung in die Informations- und Wissenschaftsgesellschaft“. dortmund-project (Hrsg). Dortmund 2000.

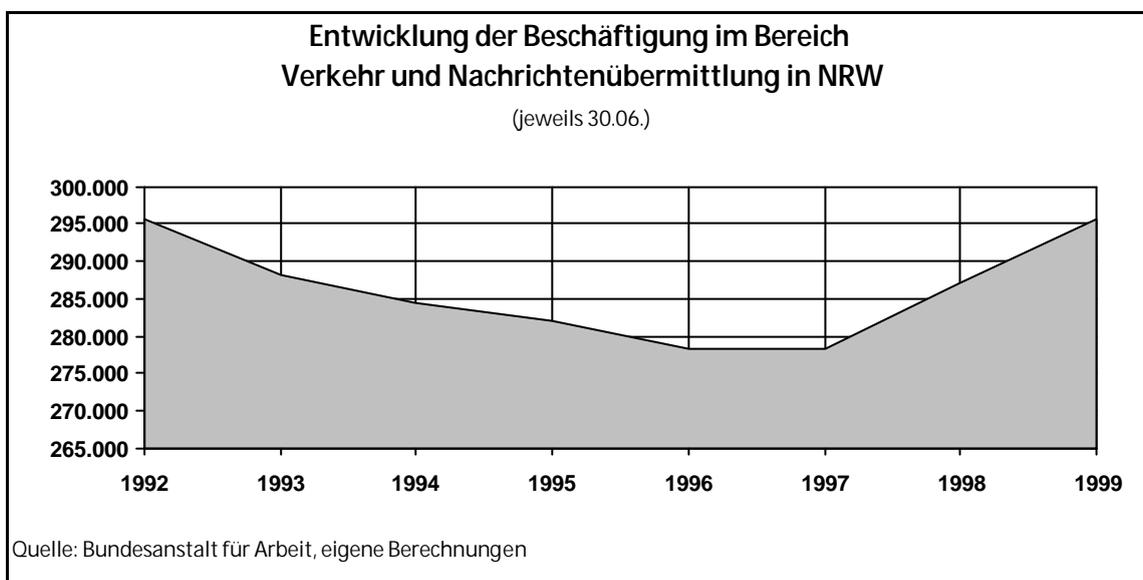
<sup>5</sup> Kock, K.: Logistik - Hoffnungsträger für mehr Beschäftigung in der Region? In: Arbeitsweltreport 2/99, S. 3-5.

sätze vorgestellt, die im Rahmen des Projektes PROSPECT<sup>6</sup> in der Arbeitsmarktregion Hamm/Kreis Unna ermittelt wurden.<sup>7</sup>

### 1. Der Logistikboom führt nicht automatisch zum Beschäftigungsboom

Die Erfahrungen zeigen, dass weder aus einem erheblichen Anstieg des Logistikleistungsvolumens, noch aus der Schaffung einer großen Zahl von Arbeitsplätzen zwangsläufig ein entsprechender Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse gefolgert werden kann.

Dass die Beschäftigtenzahl der Branche in Nordrhein-Westfalen im Juni 1999, trotz vorherigen Anstiegs, niedriger war als im Juni des Jahres 1992, ist deshalb auch nicht verwunderlich.



Eine ähnliche Entwicklung ist auch im östlichen Ruhrgebiet erkennbar, dort entspricht das Beschäftigungsvolumen von 1998 in etwa jenem des Jahres 1982<sup>8</sup>. Es sind Gegebenheiten wie diese, die zu dem Fazit veranlassen, dass der in den letzten Jahren wahrgenommene Logistikboom die Arbeitsmarktprobleme im östlichen Ruhrgebiet nicht zu lösen vermochte.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Das Projekt „PROSPECT - Dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring“ soll Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt der Region Hamm/Kreis Unna effektiver aufeinander abstimmen helfen. PROSPECT wird vom Arbeitsministerium des Landes NRW und der Europäischen Union gefördert.

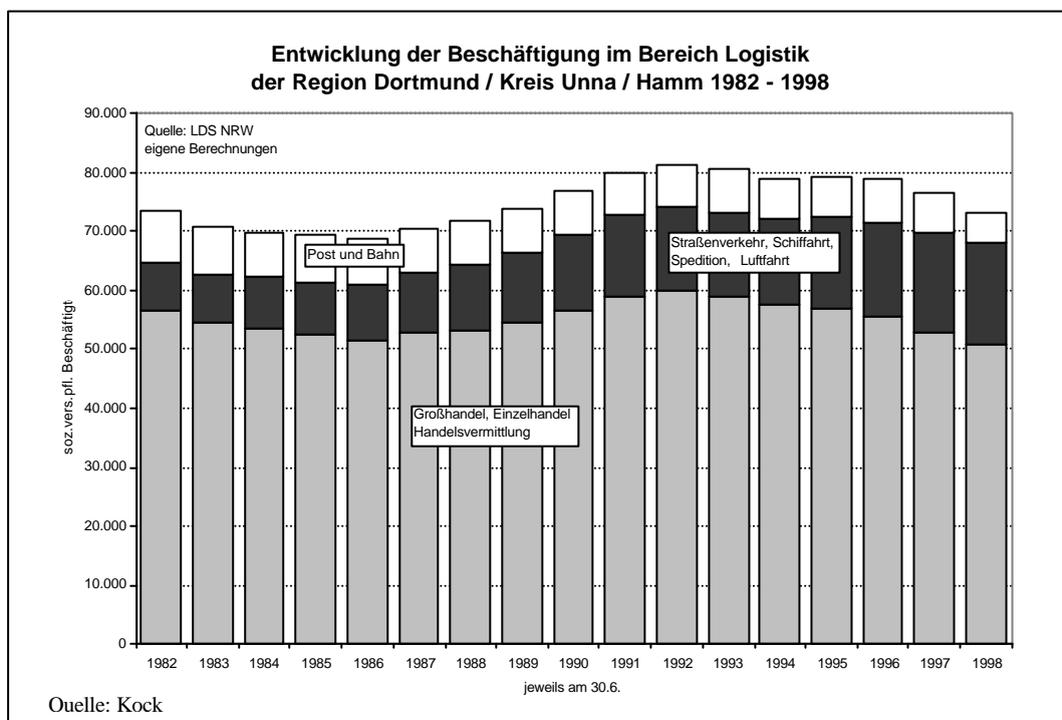
<sup>7</sup> Siehe dazu Grämmel, V.: Verkehrswirtschaft. Zwischen Marktberreinigung und Logistikboom. Abschließender Bericht zur PROSPECT- Branchenuntersuchung Region Hamm/Kreis Unna. Institut für regionalen Personaltransfer. Bergkamen, September 2000.

<sup>8</sup> Die Angaben zu den Beschäftigtenzahlen in der Branche gehen stark auseinander, denn es gibt keinen einheitlichen Logistikbegriff. In Folge werden unterschiedliche Branchenabgrenzungen vorgenommen: Die Beratungsgesellschaft ISA Consult aus Bochum geht von rund 80.000 Beschäftigten im östlichen Ruhrgebiet 1998 aus, davon sollen 56.000 im Handel und 24.000 im Verkehrswesen tätig gewesen sein. ISA Consult: Die Regionalwirtschaft im Östlichen Ruhrgebiet. Profile, Kompetenzen, Potentiale. Dortmund 1998. S. 67-83 (S. 68). Im Gegensatz dazu beziffern die Initiatoren des *dortmund-project*, die Zahl der Beschäftigten in der Logistikwirtschaft auf 22.000. Siehe „Das Zukunftspaket“, S. 18.

<sup>9</sup> Kock, S. 5.

Ursächlich für diese Entwicklung sind vier Faktoren, die das Beschäftigungswachstum der Branche empfindlich abbremsen; sie lauten: Rationalisierung, Outsourcing, Marktberreinigung und Mangel an geeigneten Arbeitskräften.

- Umsatzsteigerungen und Wachstum des Leistungsvolumens gehen vielfach mit Beschäftigungsabbau und Kompensationsprozessen einher. Es lässt sich aus ihnen daher nicht zwangsläufig ein größerer Personalbedarf ableiten und schon gar kein gleich proportionales Wachstum. Diese Feststellung gilt in besonderem Maße für *Rationalisierungs- und Outsourcingprozesse*, die in der Logistikwirtschaft häufig zu Lasten von Geringqualifizierten gehen.
- Hohe Kraftstoffpreise, die Ökosteuer sowie fehlende Möglichkeiten der Kostenkompensation, aufgrund großer Konkurrenz und des Preisdrucks in der Branche, lassen außerdem *Marktberreinigungen* erheblichen Ausmaßes erwarten. Der *Bundesverband Güterkraftverkehr und Logistik* (BGL) rechnet mit rund 10.000 *Insolvenzen* und *Geschäftsaufgaben* kleiner und mittelgroßer Fuhrunternehmen bundesweit. Größere Fuhrunternehmen sowie Logistiksystemintegratoren mit Fuhrpark



sehen sich möglicherweise ebenfalls zu einem deutlichen Abbau des Fuhrpersonals gezwungen. Diese Prozesse könnten laut BGL rund 100.000 Arbeitsplätze kosten<sup>10</sup>. Es ist absehbar, dass ein großer Teil dieses Arbeitskräfteabbaus im östlichen Ruhrgebiet stattfinden wird, da es besonders viele Fuhrunternehmen beherbergt. Selmer Unternehmen meldeten bereits, dass allein in ihrer Gemeinde 300 Arbeitsplätze in Gefahr seien.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Unger, S.: „Dieselpreis bremst viele Spediteure aus“. In: Neue Rhein Zeitung, 12.09.2000.

<sup>11</sup> „300 Arbeitsplätze sind in Gefahr. Folgen der Ökosteuer am Beispiel der Selmer Spedition Kreuger“. In: Ruhr Nachrichten, 05.02.2000.

- Konkrete Prognosen bezüglich der Folgen einer möglichen Entlassungswelle lassen sich bislang dennoch nicht stellen, da die Entwicklung des sogenannten „Arbeitsmarkt-Mismatches“ nur schwer einschätzbar ist. Unter „Arbeitsmarkt-Mismatch“<sup>12</sup> wird das Auseinanderfallen von angebotenen und nachgefragten Qualifikationen am Arbeitsmarkt verstanden. Dieses Phänomen gilt als eine wesentliche Ursache des branchenübergreifenden, bundesweit zu beobachtenden, Fach- und Arbeitskräftemangels: Im April 2000 signalisierten rund 560.000 offene Stellen den höchsten Arbeitskräftebedarf seit Einführung der gesamtdeutschen Statistik. Nach Expertenmeinung lag die tatsächliche Zahl unbesetzter Stellen sogar bei circa 1,6 Millionen, da erfahrungsgemäß nur 35 von 100 offener Stellen den Arbeitsämtern gemeldet werden.<sup>13</sup> Diesen 1,6 Millionen offenen Stellen stand eine Zahl von 3.986.355 Arbeitslosen gegenüber<sup>14</sup>.

Die Logistikbranche ist in den Segmenten *Transport-* und *Lagerwirtschaft* vom Arbeitsmarkt-Mismatch ganz besonders betroffen. Die Folge sind rund 200 unbesetzte Stellen allein in der Region Hamm/Kreis Unna, wovon 80 Prozent für Kraftfahrer beziehungsweise Berufskraftfahrer ausgeschrieben sind.<sup>15</sup>

## 2. Der Arbeitskräftemangel bremst die Branchenentwicklung

In einer kürzlich im Rahmen der *Landesinitiative für Logistik NRW* durchgeführten landesweiten Unternehmensbefragung gaben 40,3 Prozent der Interviewten an, dass das Fehlen geeigneter Stellenbewerber „sich als großes Entwicklungshemmnis für ihr Unternehmen“ darstelle.<sup>16</sup> Mit wachsendem Arbeitskräftebedarf wird der akute Mangel an geeigneten Arbeitskräften zunehmend zum Hemmnis der Branchenentwicklung. Bei der PROSPECT-Befragung in Hamm und dem Kreis Unna meldeten sogar mehr als die Hälfte der Betriebe (52,4 Prozent) Probleme bei der Mitarbeitergewinnung, wobei die Betroffenheit deutlich nach Unternehmensart und Unternehmensbereich differierte: Einstellungsprobleme wurden überwiegend von Speditionen und Transportunternehmen sowie aus dem Unternehmensbereich *Transport* gemeldet, aufgrund der bekanntlich beschwerlichen Arbeitsbedingungen<sup>17</sup>.

Aus den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen ging hervor, dass es sich bei der überwiegenden Zahl nicht jeweils um neu geschaffene Ar-

<sup>12</sup> Klös, H.-P./Egle, F.: Stellenbesetzungsprobleme trotz hoher Arbeitslosigkeit im Bereich des Arbeitsamtes Bielefeld/Güterloh. Gutachten des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Gütersloh 1999. S. 7.

<sup>13</sup> Klös/Egle, S. 7.

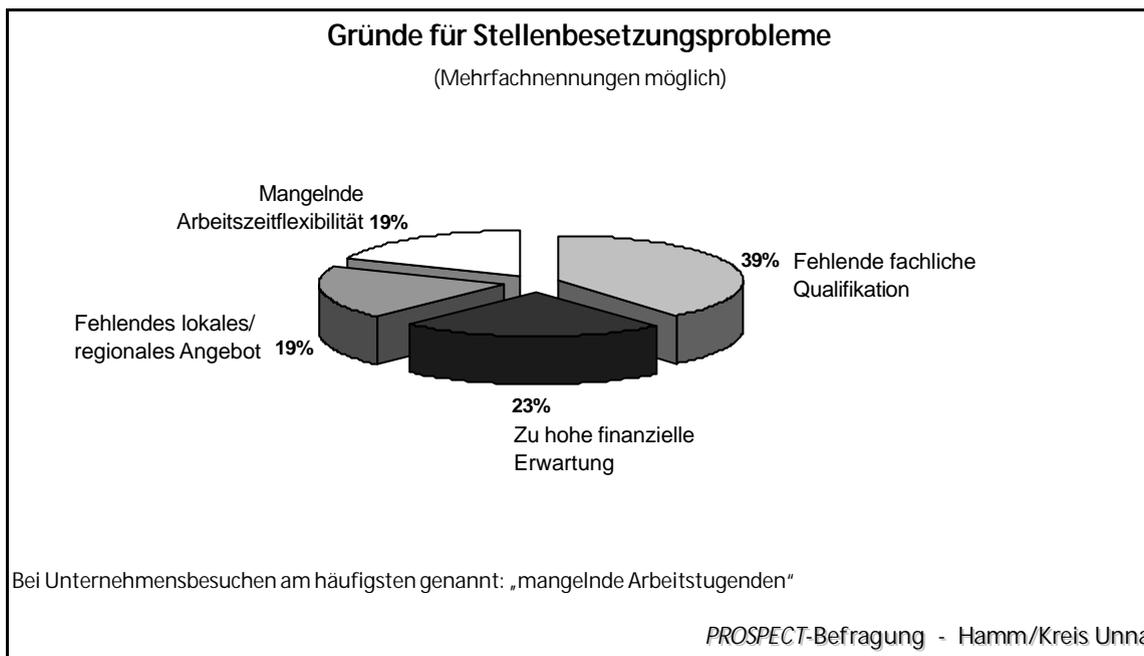
<sup>14</sup> Davon waren 53,4 % (2.127.368) arbeitslose Männer. Siehe Arbeitslosenstatistik auf der Internetseite des Arbeitsamtes ([www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de)).

<sup>15</sup> In seinem Aufsatz „Green Card für Lkw-Fahrer?“ weist J. Bergrath darauf hin, dass auf der Internetseite des Arbeitsamtes bundesweit rund 23.800 arbeitslose Lkw-Fahrer gemeldet seien. Bergrath gibt zu bedenken: „der Behörde gelingt es nur selten, die Gesuche an eine der 8.227 gemeldeten offenen Stellen zu vermitteln“. Siehe Bergrath, J.: Green Card für Lkw-Fahrer?“ In: Verkehrs-Rundschau 30/2000. S. 22-24 (S. 24).

<sup>16</sup> SCI Verkehr, S. 20.

<sup>17</sup> Siehe dazu die Ergebnisse der aktuellen Befragung der ÖTV Essen. Gewerkschaft ÖTV, Kreisverwaltung Essen (Hrsg.): Arbeitsplatz Lkw. Arbeitsbedingungen, Forderungen und Perspektiven. Ergebnisse einer Befragung von Kraftfahrern und anderen Berufsgruppen im Bereich Logistik und Transport in Essen. Eigendruck. Essen, September 2000.

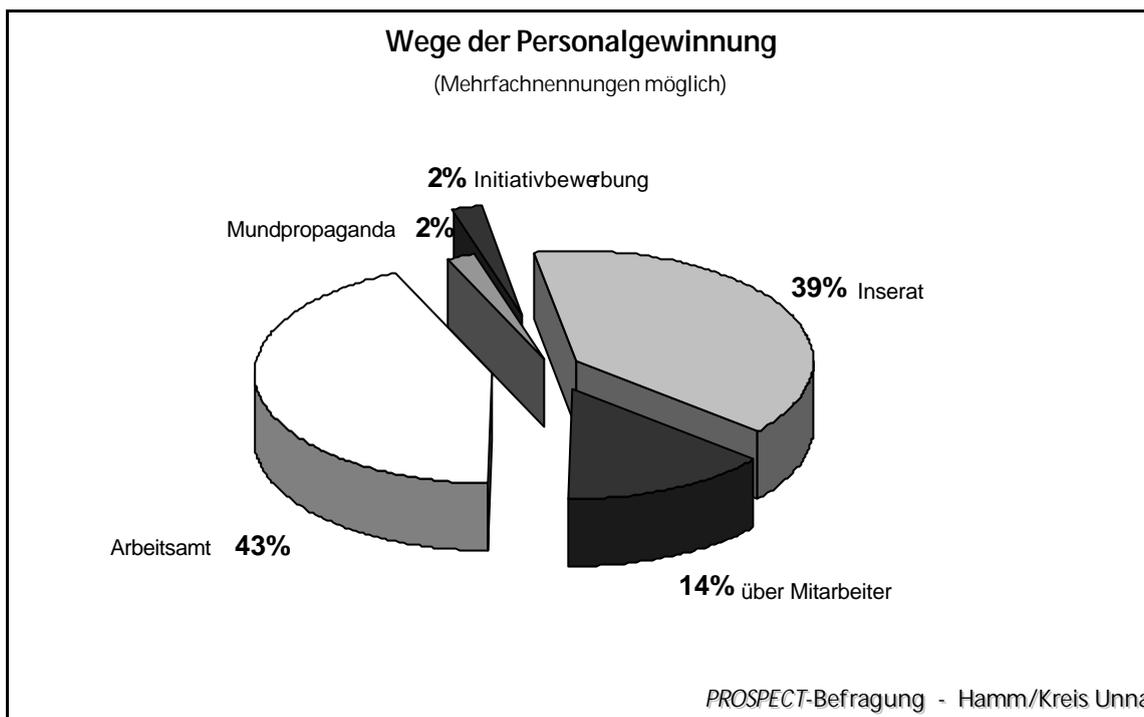
beitsplätze, sondern um die gleichen seit einem Jahr oder länger immer wieder aus-  
 geschriebenen Stellen handelt. Die Interviewten führten an, dass es meist wegen man-  
 gelnder fachlicher Qualifikation sowie unzureichender Arbeitstugenden (Zuverlässigkeit,  
 Pünktlichkeit, Arbeitseifer etc.) nicht zu Einstellungen oder dauerhafter Beschäftigung  
 der Stellenbewerber komme. Es ergaben sich andererseits aber auch Hinweise, die dar-  
 auf schließen lassen, dass ein Teil der Fuhrunternehmen keinen permanenten, sondern  
 einen befristeten Personalbedarf durch Auftragspitzen hat. Neue Mitarbeiter, die den  
 Unternehmenserwartungen nämlich nicht entsprechen, werden meist unmittelbar nach  
 Auftragsabwicklung wieder freigesetzt.



### 3. Nicht alle Potentiale des Arbeitsmarktes werden genutzt

Die PROSPECT-Untersuchung zeigte ferner, dass dauerhafte Stellenbesetzungsprobleme vermehrt bei Unternehmen feststellbar sind, die ihre Mitarbeiter unter oder auf Tarifniveau entlohnen. Aber auch Betriebe, welche übertarifliche Gehälter zahlen, haben Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden<sup>18</sup>. Bei diesen Unternehmen scheint die Form der Personalsuche problemverstärkend zu wirken, denn sie gehen meist die herkömmlichen Wege der Mitarbeitergewinnung.

<sup>18</sup> Siehe „Betriebe kommen ins Schleudern. Krasser Fahrer-Mangel macht Transportunternehmen zu schaffen“. In: Hellweger-Anzeiger, 21.07.2000.



Die Befragten gaben an, keine Personalsuche über das Sozialamt, über in der Region befindliche Arbeitsmarktagenturen, das Internet oder andere Unternehmen zu betreiben. Und es bleiben noch weitere Reserven des Arbeitsmarktes bislang ausgeblendet: Die Personalverantwortlichen melden offene Stellen zum Beispiel nicht automatisch dem *Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD)*. Dabei steht mit den etwa 2.500 allein in Nordrhein-Westfalen jährlich ausscheidenden Zeitsoldaten dem Arbeitsmarkt ein vor allem theoretisch gut qualifiziertes Arbeitskräftepotential zur Verfügung, das zumindest zur Zeit noch dazu beitragen kann, den Mangel an Berufskraftfahrern<sup>19</sup> zu verringern. Gerade diese Form fehlender Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt ließe sich leicht aufheben. Dafür müsste die Logistikwirtschaft nur ihre offenen Stellen auch an den *Berufsförderungsdienst der Bundeswehr* in Unna weitergeben<sup>20</sup> und parallel dazu, aus der Bundeswehr ausscheidende Zeitsoldaten sich beim zuständigen Arbeitsamt arbeitsuchend melden, selbst wenn sie von dort keine Leistungen erhalten. Offene Stellen und potentielle Stellenbewerber kämen dann zusammen.

Auch die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern wird von der Logistikbranche bislang kaum genutzt, obwohl besonders personelle Engpässe in der Lager- und Transportwirtschaft, seien sie saisonal oder durch Auftragsspitzen bedingt, mit Hilfe von Zeitarbeit erheblich gemindert werden könnten. Der Marktführer unter den Personaldienstleistern, *Randstad*<sup>21</sup>, bietet bereits ein auf die Branche zugeschnittenes Servicepaket, von der Überlassung einzelner Mitarbeiter bis hin zur Bereitstellung des gesamten Lagerpersonals (Outsourcing). Als weitere Maßnahme sieht *Randstad* spe-

<sup>19</sup> In Folge der Wehrstrukturreform wird die Zahl der Zeitsoldaten erheblich abnehmen.

<sup>20</sup> Der BFD Unna ist für den gesamten Regierungsbezirk Arnsberg zuständig. Ansprechpartner der Stellenbörse des BFD ist Herr Theodor Steinberg, Tel.: (02303) 98613-0, Fax (02303) 98613-47.

<sup>21</sup> Randstad hat im April 2000 mit der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) und der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) einen Tarifvertrag abgeschlossen. Siehe „Einer stellt das Konzept, der andere das Personal. Personaldienstleister Randstad widmet der Logistik ein eigenes Geschäftsfeld“. Deutsche Verkehrs-Zeitung 06.04.2000.

ziell für das östliche Ruhrgebiet einen Logistik-Beschäftigungspool mit dem Standort Dortmund vor.

Die PROSPECT-Befragung zeigte zum anderen, dass Betriebe nur in geringem Umfang die verkehrswirtschaftliche Ausbildung als Möglichkeit der Personalakquisition nutzen. Obwohl (Berufs-)Kraftfahrer dringend benötigt werden, zählte der gesamte Kammerbezirk Dortmund zwischen 1997 und 1999 lediglich fünf Ausbildungsverhältnisse Berufskraftfahrer. Die Unternehmen erklären diese Entwicklung mit Schwierigkeiten geeignete Auszubildende zu finden. Selbst große international tätige Speditionen aus der Region bestätigen für dieses Jahr einen erheblichen Rückgang an Bewerbungen im Ausbildungsbereich *Transport*.

<i>Anzahl der Ausbildungsverhältnisse nach Ausbildungsberufen</i>			
<i>Kammerbezirk Dortmund</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>
<i>Handelsfachpacker/in</i>	20	15	20
<i>Speditionskaufleute</i>	64	65	71
<i>Berufskraftfahrer/in</i>	5	5	5
<i>Fachkraft für Lagerwirtschaft</i>	63	65	79
<i>Fachkraft Brief- und Frachtverkehr</i>	49	52	43
<i>Kaufleute für Verkehrsservice</i>	43	75	45
<i>Kaufleute im Eisenbahn- und Straßenverkehr</i>	18	1	2
<i>Ausbildungsverhältnisse insgesamt</i>	262	278	265

Quelle: IHK zu Dortmund

Das geringe Interesse Jugendlicher an einer Berufskraftfahrer-Ausbildung ist bundesweit erkennbar: Im Jahr 1999 haben gerade einmal 625 angehende Berufskraftfahrer laut *Bundesinstitut für Berufsbildung* einen Ausbildungsvertrag geschlossen, viel zu wenige, um den wachsenden Bedarf zu decken.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung, Internetseite <http://bibb.skygate.de/aab/aabinfo.ide>.

<b>Anzahl der Ausbildungsverhältnisse Berufskraftfahrer/in (Fachrichtung Güterverkehr) in Deutschland</b>										
<b>Jahr</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Anzahl</b>	795	1.053	848	620	517	585	630	789	961	625

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

In so fern konzentriert sich im östlichen Ruhrgebiet die Qualifizierung auf Umschulungsmaßnahmen „Berufskraftfahrer“, die nach Angaben der Betriebe allerdings zu wenig Praxis vermitteln und bislang auch nicht die gestiegenen Anforderungen an die Logistik berücksichtigen.

#### **4. Das Humankapital wird wichtigster „weicher“ Standortfaktor**

Haben bislang vornehmlich die wirtschaftsgeographische Lage, die infrastrukturelle Entwicklung, das Ausmaß und die Beschaffenheit freier Fläche sowie sonstige „harte“ Kriterien die Standortwahl der Logistikwirtschaft bestimmt, gewinnt mit zunehmenden Arbeitskräftebedarf der „weiche“ Standortfaktor *Humankapital*, also die Verfügbarkeit über eine hinreichende Menge an geeigneten Arbeitskräften, an Bedeutung. Dies gilt um so mehr als kleinregionale Entwicklungen nicht isoliert von Veränderungen des großregionalen Arbeitsmarktumfeldes betrachtet werden können. In diesem Sinne ist absehbar, dass mit in Gang kommen der verschiedenen Logistik- und logistiknahen Vorhaben in Dortmund (*dortmund-project*, Bahnprojekte *UFO* etc.) die Entwicklungen der Logistik-Arbeitsmärkte der Region Hamm/Kreis Unna weit mehr als bisher von Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Dortmund bestimmt werden. So liegt der Schluss nahe, dass sich bisherige Personalengpässe in den nächsten Jahren verdichten und die Zahl offener Stellen in Transport- und Lagerwirtschaft spürbar erhöht.

Zwar lässt sich der Arbeitskräftebedarf quantitativ noch nicht exakt bestimmen, aber es ist zumindest absehbar, wo sich künftig welche Arbeitskräftebedarfe konzentrieren werden:

- Die Gemeinde *Bönen* im Kreis Unna wird zunehmend zum Ansiedlungsschwerpunkt von Zentrallagern und Güterverteilzentren mit überregionaler Verteilfunktion: Mit einer Investition von 120 Millionen DM schafft allein die Erweiterung des Woolworth-Logistikzentrums 650 neue Arbeitsplätze<sup>23</sup>. Die Ansiedlung der Europa-zentrale, inklusive Logistikzentrum, der KIK Textilien Non-Food GmbH wird weitere 130 neue Arbeitsplätze bringen.<sup>24</sup> In der Lagerwirtschaft werden perspektivisch vor allem Lagerhelfer/innen in Voll- und Teilzeit benötigt, die über ein ausreichendes Maß an Geschicklichkeit, Beweglichkeit und Orientierungsvermögen verfügen. Ein

<sup>23</sup> „Woolworth investiert gigantisch.“ In: Westfälische Rundschau, 29.08.00.

<sup>24</sup> „Jetzt geht es beim „Riesen“ KIK richtig los“. In: Westfälische Rundschau, 08.09.00. Jüngsten Pressemitteilungen zu Folge haben bis Mitte des Jahres im Gewerbe- und Industriepark „Am Mersch“ 31 Unternehmen ihren Betrieb aufgenommen. Siehe „Im Industriepark boomt es“. In: Westfälische Rundschau, 27.09.00.

erworbener „Stapler-Schein“ dürfte auch weiterhin wesentliches Kriterium bei der Einstellung von Lagerpersonal sein.<sup>25</sup>

- Die Logistik gewinnt zur Zeit zum einen als zentrale Schnittstelle des E-Business an Bedeutung, zum anderen wird aufgrund zunehmenden Outsourcings die Optimierung der gesamten Logistik-Wertschöpfungs- und Prozesskette immer wichtiger, von der Produktion der Basisstoffe, über die einzelnen Veredelungs- und Montagestufen bis zur Belieferung der Endkunden. Im *Dortmunder Raum* ist daher mit einem steigenden Bedarf an Logistik-Fachkräften und Spezialisten zu rechnen. Dabei werden speziell branchenübergreifende Kernkompetenzen vorausgesetzt. Die dafür benötigten Human Ressourcen sollen über die *Universität Dortmund*, das *Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik Dortmund* und über die für Kamen geplante Eliteschule (Projekt „Blauer Palais“)<sup>26</sup> gewonnen werden. Außerdem ist für Hamm eine *Fachschule für Logistik* im Gespräch.<sup>27</sup>
- Bundesweit wird durch den E-Commerce in den nächsten fünf Jahren eine Zunahme von Gütertransporten um gut zehn Prozent erwartet; der Markt für Kurier-, Express- und Paketdienste dürfte nach Angaben des *Verbandes der Automobilindustrie* (VDA) bis 2005 sogar um circa 50 Prozent zunehmen.<sup>28</sup> Als Kompetenzregion der Transportwirtschaft ist für das *östlichen Ruhrgebiet* mitunter ein noch höheres Wachstum des Leistungs- und Transportvolumens möglich, dem entsprechend ist auch mit einem weitaus größeren Bedarf an zuverlässigen Kraftfahrern zu rechnen. In der Transportwirtschaft werden auch künftig in erster Linie zuverlässige Berufskraftfahrer, möglichst mit Sattelzug- und Brückenerfahrung, und Kraftfahrer (Führerschein Klasse 2) mit mehrjähriger Fahrpraxis gebraucht.

## 5. Die Weiterbildung muss intensiviert werden!

Mit dem strukturellen Wandel stellen sich der Logistikwirtschaft neue Anforderungen, welche in nahezu allen Unternehmensbereichen Weiterbildungserfordernisse mit sich bringen. Aktuelle Befragungen kommen allerdings zu dem Schluss, dass die Branche die Personalentwicklung vernachlässigt: zwischen 55 und 70% der Logistikunternehmen gaben an, dass zum Befragungszeitpunkt keine Weiterbildungen stattfanden. Die Unternehmen melden zwar größtenteils Bedarf, machen von Weiterbildung aber dennoch wenig Gebrauch, lautet das Befragungsfazit.<sup>29</sup> In Abweichung von diesen Ergebnissen, ermittelte die PROSPECT-Untersuchung, dass ein solches pauschalierendes Fazit den in Hamm und dem Kreis Unna befragten Betrieben nicht gerecht wird. Diese Unternehmen nutzen sehr wohl die Weiterbildung, Häufigkeit und Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen differieren allerdings nach Unternehmensart, Geschäftsfeld und Unterneh-

---

<sup>25</sup> Siehe Flacke, A.: Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarf in Lagerbetrieben. Stiftung Weiterbildung Kreis Unna. Unna 1996.

<sup>26</sup> „Eliteschule für Logistik soll auf Monopol entstehen“. In: Westfälische Rundschau, 06.09.00. Siehe auch „Das Blaue Palais – Center of Excellence für die Logistik“. In: Technologie und Innovation. Verei-nigung der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Köln 2000. S. 64.

<sup>27</sup> Siehe Pressedienst der Ruhrwirtschaft vom 06.09.00.

<sup>28</sup> „Vom Netz auf die Straße“. In: Westfälischer Anzeiger, 27.09.00.

<sup>29</sup> Dazu zählen die Landesinitiative Logistik des Wirtschaftsministeriums NRW sowie die beiden Projektstudien „Qualifizierungsfelder der Zukunft: Logistik Duisburg/NiederRhein“ sowie „Kleinunternehmen im Transportgewerbe“ des Rhein-Ruhr-Instituts für Sozialforschung und Politikberatung e.V., Duisburg.

mensbereich. Auch die Arbeitsbedingungen und Anforderungen in den Unternehmen sowie die allgemeinen Rahmenbedingungen der Branchenentwicklung zeigen Auswirkungen auf Weiterbildungsfrequenz und -dauer.

- Die nachteiligen Arbeitsbedingungen sowie die derzeit negativen Kostenkonstellationen wirken sich bei Fuhrunternehmen beziehungsweise im Unternehmensbereich *Transport* am deutlichsten auf die Weiterbildungshäufigkeit aus. In Folge finden dort die wenigsten Qualifizierungsmaßnahmen statt. Die Personalleitungen machen die geringe Bereitschaft ihrer Fuhrparkmitarbeiter zur Teilnahme an Qualifizierungen innerhalb der Freizeit dafür verantwortlich. Größere Fuhrunternehmen mit eigenen Schulungsräumen führen an, dass sie selbst durch finanzielle Anreize ihre Fahrer nicht zur Weiterbildung motivieren können. Andererseits nutzen die Unternehmen auch noch nicht das Projekt *Jobrotation*<sup>30</sup>, welches das Arbeitsministerium NRW aufgelegt hat, um die Freistellung von Mitarbeitern zu erleichtern. Finden Qualifizierungen statt, handelt es sich hauptsächlich um Kurzzeitmaßnahmen, die auf den Erwerb von Zusatzscheinen gerichtet sind (Gefahrgut, wirtschaftliches und sicheres Fahren).
- In der Lagerwirtschaft wie im Unternehmensbereich *Lager* werden die Hilfskräfte überwiegend von eigenen Arbeitskräften angelernt. Auf weitergehende Qualifizierungen wird aus Personalkostengründen meist verzichtet.
- Logistiksystemintegratoren sind stark an Weiterbildung für das Verwaltungspersonal (Englisch für Logistiker, Internet/E-Commerce) interessiert. Ihr Geschäft internationalisiert sich zunehmend, daher gelte es nun vor allem neue Kommunikationswege zu nutzen, berichten die Unternehmen. Von den Weiterbildungsträgern erwarten sie inhaltlich, zeitlich wie örtlich auf ihr Tagesgeschäft ausgerichtete Qualifizierungen.

Neben der abweichenden Nutzung von Weiterbildung nach Unternehmensart und Unternehmensbereich, hat sich außerdem gezeigt, dass selbst die nach Mitarbeiterzahl großen Unternehmen, keine systematische Personalentwicklung betreiben. Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist nicht einmal eine längerfristige Personalplanung erkennbar; einziger Regulator ist die jeweilige Auftragslage. Möglicherweise handelt es sich dabei aber um ein branchenübergreifendes Phänomen kleiner und mittlerer Unternehmen, das mit dem Fehlen einer eigenständigen Personalabteilung in den meisten KMU einhergeht.

## 6. Was es weiterzubilden gilt, ist noch umstritten

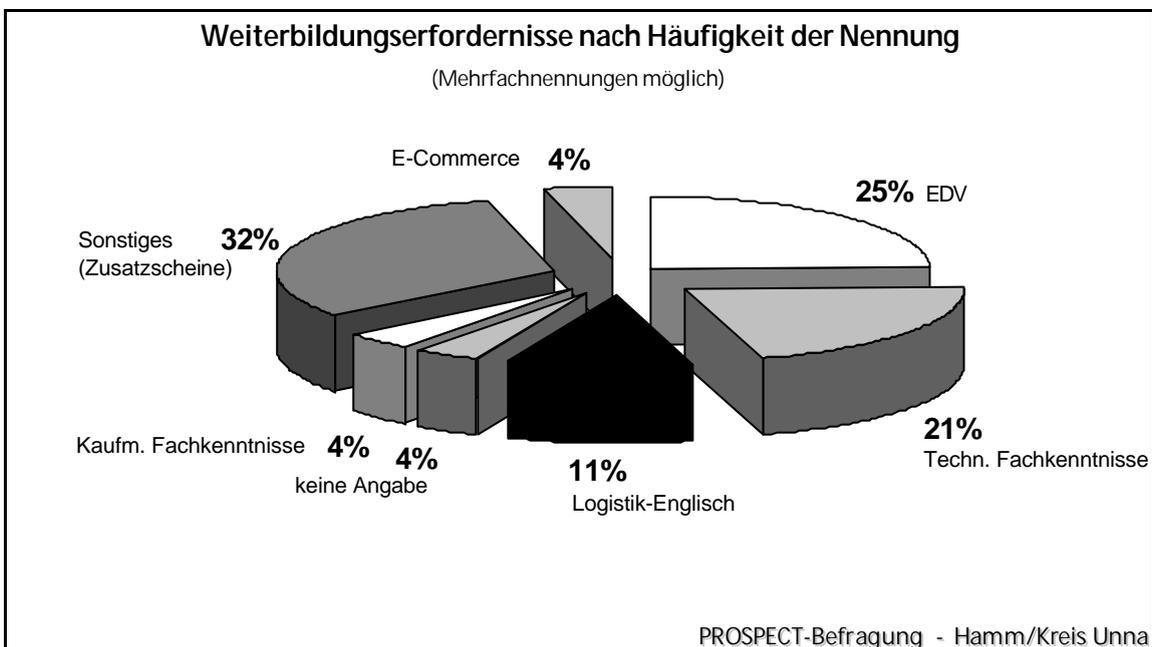
Der schnelle technologische Wandel, insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien, führt zu zusätzlichen Weiterbildungsbedarf. Hinsichtlich der kon-

---

<sup>30</sup> Das Projekt *Jobrotation* unterstützt die Qualifizierung von Mitarbeitern, in dem es den Unternehmen in der Schulungszeit auf die jeweilige Tätigkeit fortgebildete Arbeitslose zur Vertretung bereitstellt. *Jobrotation* beteiligt sich dabei an den Weiterbildungskosten der Qualifizierungsträger und vermittelt Unternehmen kostenfrei die qualifizierten Ersatzkräfte. Das Projekt kann von allen Unternehmen in NRW, insbesondere KMU, genutzt werden. Ansprechpartner für *Jobrotation* ist Herr Osterholt von der *Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung* (G.I.B.) in Bottrop, Tel.: (02041) 767-153, Fax: (02041) 767-299, E-Mail: [r.osterholt@gib.nrw.de](mailto:r.osterholt@gib.nrw.de).

kreten Qualifizierungserfordernisse gehen die Meinungen von Unternehmen und Bildungsexperten aber weit auseinander.

In Befragungen werden von den Unternehmen überwiegend Weiterbildungserfordernisse genannt, die sich auf die Behebung akuter Qualifizierungslücken ausrichten und in engen Zusammenhang mit ihren Auftragsanforderungen stehen.<sup>31</sup> So entfielen auch in der PROSPECT-Befragung 32 Prozent der Nennungen bezüglich Weiterbildungserfordernisse auf kurzzeitige Zusatzqualifizierungen im Transportgewerbe (Gefahrengutschein etc.), 25 Prozent der Nennungen sahen Erweiterungen der EDV-Kenntnisse vor und 21 Prozent einen Ausbau der technischen Fachkenntnisse. Internet und E-Commerce spielen bislang vornehmlich bei einigen Logistiksystemintegratoren eine Rolle. Andererseits fällt auf, dass das Interesse an Fremdsprachen (Englisch für Logistiker) mit 11 Prozent der Nennungen in Hamm und dem Kreis Unna im Vergleich zu Untersuchungsergebnissen aus anderen Regionen hoch ist.



Mit Anstieg der Problemdichte in den letzten Monaten gelangen aktuelle Befragungen ferner zu der Erkenntnis, dass die Logistikbranche nicht nur Weiterbildungs-, sondern insbesondere Beratungsbedarf hat. Die Unternehmen äußern, dass sie von Beratungen in erster Linie die Identifizierung der Krisenursachen oder Problemstellungen und die Entwicklung geeigneter Lösungen erwarten. Beratungsbedarf wurde in Hamm und dem Kreis Unna von Fuhrunternehmen gemeldet, da diese von Konkurrenzdruck und hohen Kraftstoffpreisen am stärksten betroffen sind.

Im Gegensatz zu den Unternehmen benennen Bildungsexperten überwiegend auf zukünftige Entwicklungen ausgerichtete Qualifizierungserfordernisse, welche der fortschreitenden Globalisierung und Technisierung in der Logistik Rechnung tragen. Sie machen von der Qualität des Qualifizierungsangebotes und der Bereitschaft der Unternehmen dieses zu nutzen sogar die Bewältigung des strukturellen Wandels abhängig<sup>32</sup> und

<sup>31</sup> Geier, A./Schweer, T.: Strukturveränderungen und neue Qualifikationsanforderungen in der Logistik. Duisburg 1999. S. 122-123.

<sup>32</sup> Siehe *Initiative Weiterbildung in der Logistik* der Landesinitiative für Logistik des Wirtschaftsministeriums von NRW.

fordern eine Neuausrichtung der Bildungsprogramme auf die veränderten Anforderungen. Die Bildungsexperten betonen, dass die Neuausrichtung Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz fördern sowie funktionsübergreifende Ausbildungsinhalte vorzusehen solle. Auf der Fach- und Führungskräfteebene messen sie der Integration angewandter Informatik und der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in den Informations- und Kommunikationstechnologien<sup>33</sup> besondere Bedeutung bei. Als wichtige Module gelten deshalb Chain-Supply-Management, Managementsysteme und Internet/E-Commerce.<sup>34</sup>

## 7. Das Humankapital wird zum Schlüsselfaktor der Branchenentwicklung

Aus den zuvor dargestellten Ergebnissen und Erfahrungen ergibt sich für die Logistikbranche des östlichen Ruhrgebiets folgendes beschäftigungs- und bildungspolitisches Fazit:

- Die Verfügbarkeit über eine ausreichende Menge an geeigneten Arbeitskräften wird zum wichtigsten „weichen“ Faktor der Standortwahl, welcher möglicherweise sogar Defizite bei „harten“ Standortkriterien zu kompensieren vermag.
- Es gilt den Personalbestand in dem Unternehmen auf die Anforderungen des strukturellen Wandels zu qualifizieren.
- Zur effektiveren Abstimmung von Angebot und Nachfrage, wird es notwendig, ungenutzte Potentiale des Arbeitsmarktes zu erschließen. Daneben sollten alle Bemühungen unternommen werden, qualifizierte Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu halten.

*Weitere Informationen und den Untersuchungsbericht erhalten Sie beim Institut für regionalen Personaltransfer (IrP), Ansprechpartnerin: Vera Grämmel, Tel.: (02307) 2006-0, Fax: (02307) 2006-21, E-Mail: [irp.bergkamen@t-online.de](mailto:irp.bergkamen@t-online.de).*

---

<sup>33</sup> „Der Schlüssel zum Erfolg im Logistikmanagement liegt in der integrierten Nutzung von Informationstechnologie (IT) – das ergab eine Studie von McKinsey&Company und dem Seminar für Planung und Logistik der Universität (SPL) zu Köln.“ Siehe den Artikel „Erfolg mit IT“. In: Logistik heute, 10/2000, S. 68-76.

<sup>34</sup> Müller-Steinfahrt, U.: Bildungsmarkt im Umbruch. In: Logistik heute. Karriereleiter Logistik, 6/2000, S. 32-34 (S. 32). Siehe auch SCI Verkehr, S. 41.

Klaus Kock

## **Handlungsbedarf aus Sicht von Betriebsräten und Gewerkschaften**

Im Folgenden werden die wichtigsten Diskussionsergebnisse des Workshops thesenartig zusammengefasst. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Fragen und Problemstellungen. Sie sollen in naher Zukunft von der Kooperationsstelle und den Ver.di-Gewerkschaften im Raum Dortmund – Kreis Unna – Hamm wieder aufgegriffen werden, um Ansatzpunkte für eine geeignete Politik zur Regulierung dieses Wirtschaftszweiges herauszuarbeiten.

### **1. Neue Selbständige – Scheinselbständigkeit**

Die Beschäftigungsverhältnisse insbesondere bei Fuhrunternehmen und Speditionen weisen ein breites Spektrum zwischen abhängiger Beschäftigung und selbständigem Unternehmertum auf. Dabei ist jedoch längst nicht jeder Selbständige in der Lage, wirklich selbständig am Markt zu agieren. Oft sind diese „Selbständigen“ abhängiger vom auftraggebenden Unternehmen als ein Beschäftigter. Eine kollektive Interessenvertretung durch Gewerkschaften liegt für sie in der Regel aber auch außerhalb des Gewohnten. Es wäre daher vor Ort nach geeigneten Formen einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu suchen. Hierbei kann angeknüpft werden an Erfahrungen der IG Medien mit den freien MitarbeiterInnen bei Rundfunk und Zeitungen. Die Projektgruppe PROLOG an der Universität Duisburg hat Handlungshilfen und Ratgeber zu diesem Thema erarbeitet (s. oben S.24).

### **2. Lohndumping**

Ein großes Problem für Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften ist die Tatsache, dass es oft nicht gelingt, geltende Tarifverträge gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen. Es sind Fälle bekannt, wo BewerberInnen für eine Stelle als LKW-FahrerIn nicht eingestellt wurden, weil sie den Tariflohn forderten – und das obwohl die Branche allgemein über einen Mangel an FahrerInnen klagt. LKW-FahrerInnen kommen oft nur auf einen annehmbaren Lohn, wenn sie ihre Arbeitszeit extrem verlängern. Unübersichtlich ist die Lage auch dadurch, dass verschiedene Tarifverträge der Einzelgewerkschaften existieren, die den Logistik-Firmen Anreize bieten, durch simplen Wechsel des Arbeitgeberverbandes die Lohnkosten weiter zu senken. Deregulierungen in der Gesetzgebung werden die Konkurrenz der Fuhrunternehmen weiter verschärfen, indem sie die Märkte öffnen für ausländische LKW. Diesen Tendenzen zum Lohndumping kann nur durch eine weitere gewerkschaftliche Organisation der Kolleginnen und Kollegen vorgebeugt werden. Das Beispiel der Niederlande zeigt aber auch, dass qualitativ höherwertige Arbeit mit gut ausgebildetem Personal am Markt Bestand haben kann.

### **3. Aus- und Weiterbildung, Beruf**

Anders als in den Niederlanden ist in Deutschland die Tätigkeit als LKW-Fahrer kein anerkannter Beruf in dem Sinne, dass eine Fachausbildung nötig wäre. Folge ist u.a. dass eine evtl. Berufsunfähigkeit nicht anerkannt wird. Die betriebliche Weiterbildung wird in der Logistik-Branche noch stark vernachlässigt. Sie hängt stark vom En-

agement der Beschäftigten ab, z.B. davon, ob sie bereit und in der Lage sind, ihre Freizeit für Weiterbildung zu opfern. Hier muss in den nächsten Jahren Entscheidendes verändert werden, denn durch neue Technologien und E-Commerce wird sich die Arbeit in der Branche stark verändern. Es besteht allerdings auch auf Gewerkschaftsseite noch ein hoher Informationsbedarf darüber, welche Auswirkungen neue Technologien und E-Commerce auf Arbeit und Beschäftigung haben werden.

#### **4. Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und Personalplanung**

Während auf der einen Seite (z.B. im Bereich Beratung und Software-Erstellung) hochqualifizierte Arbeitsplätze entstehen, ist die Masse der Arbeitsplätze im Logistikbereich aufgrund einer starken Arbeitsteilung von geringen Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet. Insbesondere Lagerarbeiten werden in der Regel so organisiert, dass sie von angelernten Beschäftigten mit geringem Einarbeitungsaufwand verrichtet werden können. Die Arbeitgeber gehen davon aus, dass sie auf diese Weise die Löhne niedrig und die Flexibilität der Beschäftigten hoch halten können. So wird häufig mit Aushilfen und LeiharbeiterInnen gearbeitet, um das Personal den wechselnden Auftragslagen anzupassen. In Fuhrunternehmen, Speditionen und Lagereien existiert kaum eine vorausschauende Personalplanung. Im Ergebnis ist dann nicht nur für die Beschäftigten der Arbeitsplatz unsicher, die Arbeit eintönig und belastend, auch die Qualität der Arbeit bleibt auf der Strecke, was wiederum die Auftragslage des Unternehmens gefährden kann. Es wäre daher nach Alternativen der Arbeitsorganisation zu fragen, die zu einer Anreicherung der Arbeitstätigkeiten, zu mehr Mitsprache der Beschäftigten und schließlich auch zu einer Stabilisierung der Belegschaften beitragen. Langfristig könnte sich dies für das Unternehmen sogar als gewinnträglicher herausstellen als eine kurzfristig nur auf Reduzierung der (Personal-)Kosten gerichtete Vorgehensweise.

#### **5. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit**

Eine Umsetzung der EU-Arbeitszeitregelung im Bereich der Fuhrunternehmen hat nicht nur mit Gegenwehr der Unternehmer sondern auch mit dem Protest der FahrerInnen selbst zu rechnen. Denn nur durch überlange Arbeitszeiten kommen sie auf einen angemessenen Lohn. Damit gefährden sie nicht nur die eigene Gesundheit sondern auch die der anderen VerkehrsteilnehmerInnen. Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung müssen daher verbunden werden mit Lohnerhöhungen. Im Bereich der Lager wirken Beschäftigungsunsicherheit und die hohe Flexibilität der Arbeitszeit belastend auf die Kolleginnen und Kollegen. Regelungen zur Beschäftigungssicherung und zur verlässlicheren – wenn auch flexiblen – Arbeitszeitplanung würden entlastend wirken. In vielen Lagern ist die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet durch räumliche Gegebenheiten, unzureichende Schutzvorrichtungen, Hektik und schlechte Organisation. Auch hier muss dringend über gewerkschaftliche Einflussnahme diskutiert werden.



## Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund sfs

Die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt ist ein teilautonomer Arbeitsbereich im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund sfs. Sie wird vom "Verein zur Förderung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt in NRW e.V." gefördert. Mitglieder des Vereins sind Gewerkschaften, Hochschulen, wissenschaftliche und andere Einrichtungen der Region sowie Einzelpersonen.

### Vereinsvorstand

Eberhard Weber, DGB Dortmund (Vorsitzender)  
Heinz Schaeffer, FH Dortmund (stellv. Vorsitzender)  
Prof. Dr. Werner Habel, Uni Duisburg  
Prof. Dr. Thomas Herrmann, Uni Dortmund  
Klaus-Dieter Kleine-Horst, IG Metall Dortmund  
Dr. Gerd Peter, Sozialforschungsstelle Dortmund

### MitarbeiterInnen

Klaus Boeckmann, Diplom-Ingenieur (Teilzeit)  
Dr. Petra Getfert, Diplom-Mathematikerin (Teilzeit)  
Iris Kastel-Driller, Verw.-Angestellte (Teilzeit)  
Dr. Klaus Kock, Diplom-Soziologe

### Ziele

Durch Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse verändert sich die Arbeitswelt rapide. Die Erfahrung zeigt, dass die Belange der Beschäftigten dabei nicht hinreichend berücksichtigt werden. Während der Wissenschaft häufig ein Bezug zur Arbeitswelt fehlt, mangelt es ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessenvertretung an Zugängen zu wissenschaftlichen Erkenntnissen. Ziel unserer Arbeit ist es, diese Distanz zu verringern, indem wir einen Dialog zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt organisieren. Eine Zusammenarbeit ist für alle Beteiligten vorteilhaft:

- WissenschaftlerInnen eröffnen sich neue Perspektiven für ihre Forschungsarbeiten.
- ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften werden in der Praxis wissenschaftlich unterstützt.
- Einrichtungen der Weiterbildung, Beratung, Wirtschaftsförderung sowie Beschäftigungsinitiativen erhalten neue Impulse für ihre Arbeit.

### Aufgaben

Wir vermitteln wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis und umgekehrt praktische Erfahrungen in die Wissenschaft. Der Dialog wird durch verschiedene Aktivitäten und Kooperationsformen gefördert:

- Einrichtung von Arbeitskreisen, in denen regionale Akteure gemeinsam Problemlösungen erarbeiten;
- Aufbau regionaler Netzwerke zu Themen der Arbeitswelt;
- Durchführung gemeinsamer Seminare, Tagungen und Informationsveranstaltungen;
- Initiierung von Gutachten, Stellungnahmen und Forschungsprojekten zu Problemen der Arbeitswelt;
- Vermittlung von ExpertInnen;

- Themenbezogene Recherchen;
- Aufbereitung neuer Veröffentlichungen und wissenschaftlicher Ergebnisse für die Praxis;
- Veröffentlichung von Informationsschriften zu aktuellen Themen.

Die Kooperationsstelle steht als Ansprechpartnerin für ArbeitnehmerInnen, Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte, die wissenschaftliche Unterstützung suchen ebenso zur Verfügung wie für WissenschaftlerInnen und Studierende, Institute und Hochschulen, die nach einem Zugang zur Arbeitswelt suchen.

## Schwerpunkte

### *Regionale Strukturpolitik*

- Analyse der wirtschaftlichen Strukturen in der Region und Benennung von Stärken und Schwächen der regionalen Wirtschaft aus Arbeitnehmersicht,
- Erkundung von Handlungsmöglichkeiten zur Entwicklung der Region, Initiierung und Begleitung strukturpolitischer Projekte.

### *Betrieblicher Umweltschutz*

- Präsentation von betrieblichen und überbetrieblichen Projekten aus der Region und Bewertung von Umweltmanagementsystemen aus Arbeitnehmersicht,
- Unterstützung einer aktiven Beteiligungen von ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften an lokalen Agenda-Prozessen, Initiierung von Projekten.

### *Multimedia und Kommunikationswirtschaft*

- Einschätzung der Folgen der Multimedia-Technologien auf Betrieb und Region, Formulierung von Anforderungen an den Einsatz von Multimedia-Technologien aus Arbeitnehmersicht,
- Erarbeitung von Vorschlägen für die Gestaltung betrieblicher und regionaler Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen.

Wer mehr über unsere Arbeit erfahren will, kann

- unser kostenloses Koooperations-Info anfordern (Anruf genügt) oder
- im Internet nachsehen unter: [www.kowa-dortmund.de](http://www.kowa-dortmund.de)

## Sie erreichen uns:

Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt  
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund sfs  
Evinger Platz 11  
44339 Dortmund

Tel.: (0231)7285787

Fax: (0231)7285884

E-Mail: [kowa@sfs-dortmund.de](mailto:kowa@sfs-dortmund.de)