

Mit der **Plattform Nachhaltige L2030+** ist ein System entstanden, in dem proaktiv das Thema Güterlogistik antizipiert, vorbereitet und abgestimmt zw. Partnern und im Netzwerk mit Wirtschaft bearbeitet werden kann. *„Die Verwaltung erhält Einblick in Bedarfe („Viel gelernt: Einblick in Projekte, Wirtschaftsbedarf, Wirtschaftsverkehr und damit auch gut positioniert“). Unternehmen erhalten Orientierung über Ziele und Vorhaben der Stadt und können sich darauf einstellen. Sie verstehen auch besser „Was geht / Was geht nicht“.* Es gelingt ein Ausgleich zwischen den Partner-Welten und es treffen weniger überzogene Forderungen aufeinander, kommunikative Friktionen werden vermieden.

Durch die Plattformarbeit ist sog. Beziehungs- und Strukturkapital geschaffen worden (z.B. kurze Wege, Abgleich Mindsets, Zugangsportal zu Unternehmensresonanz), das über die Plattform hinaus genutzt wird und in die Arbeitsbereiche der Partner einfließt und so effizienzsteigernd wirkt.

Der Ansatz ist ein sehr moderner Zugang für eine Gestaltung und Unterstützung im Übergang auf eine nachhaltige Logistik. Er spiegelt auch gut aktuelle Erfahrungen über das Management von transformativen Prozessen, um den es sich hier zweifelsohne handelt. L2030+ bzw. die gelisteten Pilotprojekte erhalten nationale und internationale Preise, der Plattform kann internationaler Vorbildcharakter zugeschrieben werden.

L2030+ hat sich angesichts der geringen personellen Ressourcen sehr intelligent positioniert, bestehende Foren, Veranstaltungen und Projektförderungen genutzt und daraus einen Mehrwert erzielt.

Die Plattform ist als Erfolg zu werten mit Impulsen für das Thema nachhaltige Logistik, Kooperation und Verwaltungslernen und der Zusammenarbeit im funktionalen Raum, auch wenn sich die Wirkmächtigkeit und Wirkungsentfaltung des Systems in Zukunft erst zeigen wird müssen.

4 Optionen der Weiterführung

4.1 Breiter Konsens zur Weiterführung mit Kernbausteinen

Die bisherigen Betrachtungen zeigen, dass im Bereich der Güterlogistik öffentliche Aufgaben wahrzunehmen sind und die Wichtigkeit der Interaktion sowohl zwischen Verwaltungsbereichen als auch zwischen der öffentlichen Hand mit Wirtschaftsunternehmen zunimmt. Es gibt einen breiten Konsens unter den Interview-Partner:innen, dass es die Plattform auch in Zukunft braucht und es wichtig ist, sie mit ihren Kernbausteinen weiterzuführen (Bewertung 5,6)¹².

¹² Darunter mischen sich auch einzelne sehr kritische Stimmen.

Weiterführung und Grundstruktur beibehalten:
Partnerschaft,
mit Kalibrierung durch Wirtschaft
Konkrete Agenda mit Maßnahmen/Pilotprojekte
Marke erhalten

In welcher Form und inhaltlichen Ausrichtung, dazu gibt es durchaus unterschiedliche Bilder, die es zu klären gilt:

- Will man echte Impacts aus L2030+ heraus entwickeln (z.B. durch Konzentration auf weniger Projekte mit mehr Entwicklungspower)?
- Soll L2030+ eine Themen- und Projekt-Plattform sein? Dann muss man den Austausch zu Themen in der Community intensivieren.
- Ist sie richtig verortet und passt die Partnerschaft für eine längerfristige Implementierung? Gibt es Alternativen, für eine laufende Institutionalisierung? Oder kann/soll im Grunde so weitergearbeitet werden wie bisher?

4.2 Optionen für Ausrichtung

Aktionsplan weiterentwickeln: Aktualisieren und konzentrieren

Der Aktionsplan sollte entlang von strategischen Zielen weiterentwickelt, nach der erfolgreichen ersten Umsetzungsphase deutlich gestrafft und aktualisiert werden. Die inhaltlich breite Aufspannung ist angesichts der aktuell eingesetzten Ressourcen (1,5 VZÄ) auf Dauer eine zu große Herausforderung. Das Projektteam steuert nicht nur die Umsetzung, sondern bearbeitet die Umsetzung auch operativ. In großen Projekten stößt man dadurch an die Grenzen der Ressourcen. Die Gefahr einer Ermüdung ist dabei nicht von der Hand zu weisen.

Eine inhaltliche Konzentration erhöht die Übersichtlichkeit und schafft mehr Raum für strategischen Diskurs gegenüber Fortschrittserfassung und -berichterstattung. Für eine inhaltliche Aktualisierung kann nunmehr auf die bestehende Expertise aufgebaut werden. Kernthemen sollten konzentriert bearbeitet werden. Eine breitere Einbindung der Community ist wichtig und kann vor allem über Feedback-Funktionen anstelle einer breiten Definition von Aktionen erfolgen.

Konzentration auf wenige strategische Themen entlang der Handlungsoptionen der Partner

Der umfassende, bottom-up Stakeholderprozess führte zu einer breiten Aktivierung und Einbindung von Akteur:innen und war in dieser Phase wichtig, um ins Tun zu kommen. Die Ziele wurden in der damaligen Phase als „Orientierung“ recht offen formuliert, um rasch arbeits- und umsetzungsfähig zu sein. Erfahrungsgemäß werden in solchen Prozessen auch alte bzw. lange gehegte Ideen, häufig mit spezifischen Einzelinteressen, eingebracht.¹³ *„Die Bottom-up-Sammlung war im gewissen Sinne ein ‚wünsch dir was‘. „Man hat sich in Klein-Klein verloren, das für Stadtwirtschaft vielleicht weiterhilft, nicht aber Zusammenhänge in einem großen funktionalen Raum ansprechen“. „Es gibt keine Durchreißer und großen Lösungen, die Initiative ist abgerutscht in City-Logistik und Paketdienste-Logistik“. „Wir sprechen immerhin von einer europäischen Metropolregion“.*

Daraus kann die Empfehlung abgeleitet werden, sich in der Aktualisierung auf ausgewählte strategische Themen mit Relevanz für den funktionalen Raum (Verkehrsinfrastrukturen, Daten- und Informationsbereitstellung, Sicherungsmaßnahmen im Bereich Flächen/Planung und regulatorischer Fragen) zu konzentrieren. Damit verbunden: Schärfung der Aufgaben der beteiligten Akteur:innen entsprechend ihrer Stärken und Handlungslogiken, um die aktive Teilhabe aller Partner am Prozess langfristig sicherzustellen.

Aktives Stakeholdermanagement verstärken

Nach der intensiven kommunikativen Entwicklungsphase hat man sich mit der Verabschiedung des Aktionsplanes – als bewusste Entscheidung der Projektpartner – auf die Be- und Abarbeitung des Aktionsplanes konzentriert. Das ist auch nachvollziehbar und positiv im Sinne der Wirkungsentfaltung. Interviews zeigten auch, dass damit ein wichtiger Klärungsprozess stattfinden konnte – *„sich die Spreu vom Weizen, in der Umsetzung trennte“* – zwischen Akteur:innen, die sich eher kommunikativ beteiligen und einbringen und jenen, die sich aktiv in konkreten Umsetzungsmaßnahmen engagieren.

Gleichzeitig gibt es bei den Interviewpartner:innen auch andere Bilder / Erwartungen für die Kommunikation in der Umsetzungsphase, die teilweise als Bruch gegenüber der intensiven Entwicklungsphase wahrgenommen wurde. *„Status der Projekte wurde präsentiert, aber es hat gefehlt, was umgesetzt wird, und wie es läuft, was sind die Erfahrungen“.* *„Der Austausch in der Umsetzung ist zu schwach, müsste vertieft werden, kann auch thematisch strukturiert werden mit Arbeitsgruppen, insbesondere hinsichtlich der Erfahrungen zu Projekten“.*

¹³ Das „Garbage Can Modell“ (M.D. Cohen/J.G. March/J.P. Olsten 1972) betont die Unvorhersehbarkeit und Unordnung in organisatorischen Entscheidungsprozessen. Es legt nahe, dass Entscheidungen oft von Faktoren wie Timing, Zufall und den Präferenzen der Entscheidungsträger:innen beeinflusst werden können, anstatt von einem klaren, geordneten Prozess.

Ein solcher Austausch ermöglicht eine breitere Zugänglichkeit und Vergemeinschaftung des Erfahrungswissens. Dies kann auch damit verbunden werden, gute Beispiele aus anderen Regionen einzubinden. In Transformationsprozessen kommt diesem Austausch eine wichtige Bedeutung zu. Daraus kann als Empfehlung abgeleitet werden, das aktive Stakeholdermanagement zu verstärken.

Option: Konzentration auf wenige skalierbare Projekte?

Die strategische Position zur Konzentration auf wenige skalierbare Projekte sehen wir wünschenswert, aktuell aber nur unter bestimmten Voraussetzungen als Option. Es setzt klare regulatorische Vorgaben voraus, die eine breite und konsequente Umsetzung durch die Wirtschaft erfordert, benötigt wesentlich mehr Ressourcen, Investitionspartner und eine professionelle wirtschaftliche Projektentwicklungsstruktur. Wir sehen dies als diskutierbare Variante, allerdings nur unter klaren Voraussetzungen (Ziele, Commitment, Ressourcen, Strukturen). Bei vollständiger Konzentration auf „große“ Projekte ginge allerdings der Plattformcharakter (Lern- und Austauschplattform) verloren.

4.3 Gibt es Optionen für die Positionierung des Themas?

Wäre eine Anlagerung bei der Wirtschaftsförderung/-ressort passender?

Wirtschaftsförderung ist im Allgemeinen auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit über skalierbare technologische Lösungen sowie die Positionierung einer Region in internationalen Märkten ausgerichtet. Im Bereich der Logistik 2030+ geht es primär um die Unterstützung des Überganges zu einem nachhaltigen Güterverkehr, also um „Übergangsinvestitionen“. Die Wirtschafts- und Innovationsförderung ist daher mehr der Partner für Innovations- und Entwicklungsprojekte in dem Thema. Insofern ist eine enge Abstimmung und Informationsaustausch, wechselseitige Unterstützung bei Innovationsprojekten wichtig. Im Kern handelt es sich jedoch um Themen der Mobilitätspolitik.¹⁴

Raumentwicklung und Mobilität – richtig positioniert

Im Übergang auf eine nachhaltige Logistik im funktionalen Raum der Metropolregion geht es im Kern um die Rahmensetzung durch Infrastrukturen, die Sammlung und Zurverfügungstellung von Informationen und Daten sowie Regulierungen in der Steuerung der Verkehrsströme und Anreizsetzungen für Verhaltensänderung und Entscheidungsfindung der Unternehmen. Wichtig ist dabei ein gemeinsames Verständnis von und Wissen um die Zusammenhänge zwischen

¹⁴ Auffällig ist, dass in der Wirtschafts- und Innovationsstrategie Wien 2030 einige Leitprojekte im Themenbereich des Güterverkehrs angesiedelt sind. Diese laufen über Akteure z.B. Mobilitätslabore, die in L2030+ nicht oder kaum auftreten. Wäre eine stärkere Verbindung zwischen Logistik 2030+ und den Wirtschafts- und Innovationsstrategien Wiens bzw. NÖ nicht zielführend?

Infrastruktur, Flächennutzungen, Logistik, Verkehr und Umweltwirkungen. Häufig geht es auch um die Übersetzung internationaler und nationaler Sektorpolitiken und -vorgaben. Insofern ist das Thema in den Bereichen der Raum- und Stadtplanung und Mobilitätsstrategien richtig angesiedelt.

Die Umsetzung der angestrebten bzw. notwendigen Transformation in die Realität braucht die Unternehmen als konkrete Leistungserbringer. Hier entsteht eben ein Mehrwert durch die Beteiligung der Wirtschaftskammern, den Austausch und die Interaktion mit Unternehmen und der Logistik-Szene, die letztlich konkrete Lösungen über die Leistungsbereitstellung umsetzen müssen.

Begleitung von Raum- und Mobilitätspolitik: Andocken an bestehende Planungsstrukturen? Alternative organisationale Lösungen?

Die Positionierung im Bereich Mobilität und Raumplanung führt zur Frage, ob – im Sinne der Effizienz – die Initiative an bestehende Strukturen andocken kann, wobei hier die Planungsgemeinschaft Ost (PGO) organisational und thematisch anzuführen ist. Die PGO ist eine langjährige Koordinationsstruktur in der Ostregion.¹⁵ Der inhaltliche Fokus liegt in der Zusammenarbeit der drei Bundesländer Burgenland, Niederösterreich, Wien im Themenbereich Raumordnung und damit verbundenen raumwirksamen Planungen zu Verkehr/Mobilität, Wirtschaft, Grünräumen oder Energie/Klimaschutz. Seit 2003 gibt es eine Plattform „Regionalverkehr“ in der PGO, mit der Aufgabe, die Kommunikation und Abstimmung im Bereich Verkehr zu fördern und gemeinsame Vorgehensweisen der Verkehrsabteilungen der Länder und des VOR zu erleichtern.

Die Aufgabe der Geschäftsstelle ist es, die an sie vorwiegend aus den Verwaltungsbereichen herangetragenen Anliegen bzw. Aufgaben, aber auch eigene Projektideen in ein entsprechendes Arbeitsprogramm umzusetzen und die Ergebnisse dieser Arbeiten mit Beschlussempfehlungen in Berichtsform für das Koordinierungsorgan und für das Beschlussorgan aufzubereiten. D.h. von den grundsätzlichen Themen könnte die PGO eine mögliche Koordinationsstruktur sein, die genutzt werden kann. Umgekehrt ist die PGO ein klassisches auch traditionelles Koordinationsinstrument der Raumentwicklung, aufbauend auf einem traditionellen Koordinationsverständnis der öffentlichen Verwaltung, verankert über eine Art. 15a B-VG Vereinbarung. Sie ist nicht konzipiert für eine Wirtschaftsinteraktion und Pilotierungen, die vitale Elemente der Plattform darstellen. Wirtschaft und die Kammern sind nicht Teil der Struktur. Damit würde die derzeitige Partnerschaft gesprengt.

¹⁵ Beschlussorgan (Landeshauptleute, Planungs- und Finanzreferenten), Koordinierungsorgan (Landesamts-/Magistratsdirektor:innen). Die Geschäftsleitung erfolgt durch die beamteten Raumordnungsreferent:innen (=oberste Vertreter:innen der Planungsabteilungen Wien, NÖ und Burgenland). Die Geschäftsstelle umfasst 3 Personen.

Logistikcluster als Initiativträger

Logistikinitiativen oder Logistikcluster dienen häufig eher der Positionierung einer Wirtschaftsregion in Märkten. Auch sie sollen die Logistikwirtschaft in der Region durch Austausch und koordiniertes Handeln stärken. Sie vereinen Unternehmen und Verbände, in neueren Cluster-Ansätzen wird zum Teil die Verwaltung (z.B. Wirtschaftsförderung) mit einbezogen.

Die Weiterentwicklung im Hinblick auf die Bildung einer eigenständigen Logistikinitiative als Träger-Organisation ist eine grundsätzliche Möglichkeit. Dabei müsste auch ein finanzielles Engagement seitens der Wirtschaftsunternehmen erfolgen. Es gibt hier z.B. als Private-Partnership-Modell (PPP) organisierte Cluster (Steiermark) bzw. Cluster-Modelle, die an Standortagenturen angelagert sind (z.B. NÖ ecoplus). Dies würde für die derzeitigen Projektpartner eine Konzentration auf die Steuerung ermöglichen, muss jedoch Hand in Hand mit dem Aufbau eines operativen Personals (erfahrungsgemäß mind. 2-3 Personen + Aktionsbudgets) gehen. Gleichwohl bleibt die Schnittstelle in Stadt -und Landesverwaltung eine der zentralen Aufgaben, die weiterhin über die Verwaltungsstellen zu lösen und entsprechende Ressourcen einzusetzen sind, verbunden mit einer Entlastung aus der operativen Projektentwicklung.

Der Vorteil des PPP-Modells liegt in einem auch finanziellen Engagement der Unternehmen selbst. Eine aus der Wirtschaft selbsttragende Struktur ist nicht erwartbar. Es gab schon einen Logistikcluster in der Region, der wieder aufgelöst wurde. Nachteile liegen sicherlich in einer anderen Ausrichtung, nämlich der Positionierung der Wirtschaftsregion anstelle der Gestaltung der Transformation, deren Rahmensetzung wiederum eine immanent öffentliche Aufgabe darstellt.

Schlussfolgerungen für die organisationale Positionierung

1. Das Thema ist im Bereich Standort, Raumentwicklung und Mobilität gut positioniert. Eine stärkere Einbindung weiterer Wirtschaftsförderung wäre zielführend, erfordert jedoch auch eine neue Logik der Wirtschaftsentwicklung, die stärker auf Transformationsthemen als auf Standortpositionierung auszurichten wäre.
2. Eine Weiterentwicklung in Richtung einer eigenständigen getragenen Struktur (z.B. Logistik-Cluster) wäre ein längerfristig anzudenkender Weg mit intensiverer Einbindung von Unternehmen. Dies erfordert jedoch Investitionen in operative Ressourcen (2-3 Personen) und führt tendenziell auch zu einer anderen Ausrichtung, nämlich der Positionierung der Wirtschaftsregion anstelle der Gestaltung der Transformation. Außerdem bleibt damit die Schnittstelle in Stadt -und Landesverwaltung eine der zentralen Aufgaben, die über die Verwaltungsstellen weiterhin zu lösen und entsprechende Ressourcen einzusetzen sind. Letztlich würde der wirkliche Mehrwert einer „Cluster-Lösung“ in der Herausbildung einer operativen Projekteinheit mit entsprechender Ressourcenausstattung liegen. Dies kann bei entsprechender Willensbildung auch über das bestehende Organisationsmodell von L2030+