

erfolgen, indem Nachhaltige Logistik 2030+ um ein operatives fixangestelltes Personal erweitert wird.

3. Ein Andocken an die PGO wäre ein denkbarer Weg, wenn man eine Integration in bestehende Strukturen forcieren möchte. Gleichzeitig würde dies die Partnerschaft sprengen – die Kammern sind nicht Teil einer 15a-B-VG Vereinbarung – und es fehlt damit an Wirtschaftsinteraktion als vitales Element der Plattform. Zudem ist die PGO ein traditionelles Koordinationsinstrument, kaum ausgerichtet auf Experimentieren und Pilotierungen.

## 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Mit der **Plattform nachhaltige L2030+** ist ein System entstanden, in dem proaktiv das Thema Güterlogistik antizipiert, vorbereitet und abgestimmt zwischen Partnern und im Netzwerk mit Wirtschaft bearbeitet werden kann. Durch die Plattformarbeit ist sogenanntes Beziehungs- und Strukturkapital geschaffen worden (z.B. kurze Wege, Abgleich Mindsets, Zugangsportale zu Unternehmensresonanz), das über die Plattform hinaus genutzt wird und in die Arbeitsbereiche der Partner einfließt und so effizienzsteigernd wirkt.

Zusätzlich ist es bereits gelungen erste Pilotprojekte über die Startphase in den laufenden Betrieb zu begleiten. Die Skalierung der erfolgreichen Geschäftsmodelle zeigt das Potenzial für innovative Lösungen im sich verändernden Umfeld. Eingestellte Pilotprojekte zeigen aber auch, dass es noch einer gemeinsamen Suche nach diesen erfolgreichen Lösungen bedarf (learning by doing) oder die Rahmenbedingungen noch verändert werden müssen. Die Erfahrungen aus allen Pilotprojekten bilden die Basis für die Weiterentwicklung von Ideen und neuen Lösungen für eine nachhaltige Logistik in der Stadtregion.

Der Aktionsplan ist mitten in der Umsetzung, zeichnet sich durch einen konsequenten Umsetzungsfortschritt und stabile Prozesse aus. Kontinuität und Stabilität sind wichtige Erfolgskriterien. Angesichts der knappen Ressourcen hat sich L2030+ intelligent positioniert, bestehende Foren, Veranstaltungen und Projektförderungen genutzt und daraus einen Mehrwert erzielt. Es gibt einen breiten Konsens unter den Interviewpartner:innen, dass eine Weiterführung wichtig ist.

Die gewählte „Projekt-Architektur“ mit den folgenden Elementen ist als Erfolgsfaktor zu sehen:

- Eingeführte Initiative, die man kennt („Marke“)
- Architektur: „Entscheider sind am Tisch“ / Entscheidungsfähiges System
- Konkrete zu bearbeitende Agenda
- Kluge Kombination von eigenen Aktionen mit Einbindung Pilotprojekte
- Einbindung von Unternehmen
- Transparenz und notwendige Größe

- **Kontinuität und Strukturiertheit des Arbeitens**

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.

### **Mobilitätswende erfordert gemeinsame Kommunikationsplattform**

Nachhaltige Logistik 2030+ folgt letztlich dem Ansatz einer modernen Plattformlösung, die agiles Arbeiten ermöglicht. Der Ansatz ist ein sehr moderner Zugang für eine Gestaltung und Unterstützung im Übergang auf eine nachhaltige Logistik. Sie spiegelt auch gut aktuelle Erfahrungen über das Management von „transformativen Prozessen“, um den es sich hier zweifelsohne handelt und hat dabei auch internationalen Vorbildcharakter.

Die Mobilitätswende nimmt an Fahrt auf, ein kontinuierliches und funktionierendes Beziehungs-, Kommunikations- und Umsetzungsnetzwerk braucht es mehr denn je. Insofern ist – in Übereinstimmung mit den allermeisten Interviewpartner:innen – eine Weiterführung von L2030+ zu empfehlen. Es sollte der Projektcharakter endgültig abgelegt und in eine laufende Plattform / Initiative begrifflich übergeführt werden, um dadurch auch die Verstetigung zu verdeutlichen. Will man sie besser in laufende Prozesse einbetten, ist das über die inhaltliche Ausrichtung des Aktionsplanes und die Einpassung in die Handlungslogik der einzelnen Partner zu erreichen.

### **Zur organisationalen Positionierung & Optionen**

Das Thema ist im Verantwortungsbereich Standort, Raumentwicklung und Mobilität gut positioniert. Eine stärkere Einbindung weiterer Wirtschaftsakteure wäre zielführend, erfordert jedoch auch eine neue Logik der Wirtschaftsentwicklung, die stärker auf Transformationsthemen als auf Standortpositionierung auszurichten wäre. In jedem Falle wäre ein Schulterschluss mit der Wirtschaftsentwicklung zu empfehlen. Die diskutierten organisationalen Optionen (Anlagerung an bestehenden Planungsstrukturen, Aufbau Cluster-Initiative) sind Denkmodelle, die eine starke Veränderung in der Logik der Plattform und der Partnerschaft bringen würden. Eine Weiterentwicklung im Hinblick auf die Bildung einer eigenständig getragenen Struktur (z.B. Logistik-Cluster-Initiative) wäre ein längerfristig anzudenkender Weg mit intensiverer Einbindung der Wirtschaft. 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 erfolgen, indem Nachhaltige Logistik 2030+ um ein operatives fixangestelltes Personal erweitert wird. Erfahrungen aus der Clusterpolitik zeigen, dass zumindest 3 Personen notwendig sind, um eine Dynamik in der Projektentwicklung zu erreichen.

## **Einschätzung zur Ressourcenausstattung**

In der Agora-Studie<sup>16</sup> zum städtischen Güterverkehr wird empfohlen – aufgrund der wachsenden Dringlichkeit und Komplexität des Themas – für Städte ab ca. 200.000 Einwohner:innen eine zentrale Planstelle für den Güterverkehr einzurichten. Ab einer Stadtgröße von rund 500.000 Einwohner:innen werden zwei Stellen für den städtischen Güterverkehr empfohlen. Die Plattform deckt hier einen wesentlich größeren funktionalen Raum ab mit entsprechend höherer Komplexität für die Kommunikation. Angesichts dessen, dass wir über eine europäische Metropolregion sprechen und ob der genannten wachsenden Herausforderungen ist für eine Ausweitung des Ressourceneinsatzes zu plädieren.

## **Empfehlungen zum Aktionsplan**

Der bottom-up Prozess in der ersten Phase war gut und richtig: Man stand am Beginn des Lernprozesses, zur Aktivierung und um ins Tun zu kommen. Es ist verständlich, dass in dieser Phase keine „scharfen“ Ziele definiert wurden (zu konfliktär). Dafür konnte man gemeinsam zu arbeiten beginnen. Mit der bottom-up-Sammlung hat man sich einen großen Rucksack schnüren lassen und ist damit losmarschiert. Dabei ist Vieles entstanden, teilweise zulasten einer Konzentration auf das Wesentliche bzw. eines strategischen Blicks. Die Verifizierung der bottom-up gesammelten Themen war letztlich sehr aufwendig. Sie kann aber ein gemeinsames, fundiertes Fundament für die nächste Phase schaffen. Für die weitere Gestaltung des Aktionsplanes können folgende Empfehlungen formuliert werden (siehe dazu S Abschnitt 4.2):

1. Den Aktionsplan aktualisieren und - bei gegebenen Ressourcen - deutlich konzentrieren, ggf. auch einen Modus für eine laufende Aktualisierung finden. Eine inhaltliche Konzentration erhöht die Übersichtlichkeit und schafft mehr Raum für strategischen Diskurs gegenüber Fortschrittserfassung und -berichterstattung. Erfahrungen aus der Clusterpolitik zeigen, dass 3 bis max. 4 Themenkorridore mit einem Team von zumindest 3 Personen bearbeitbar sind.
2. Laufende Aktionen prüfen. Da der Aktionsplan noch intensiv in der Umsetzungsphase ist (50% der Aktionen sind Stand Sep. 2023 noch in intensiver Umsetzung), ist zur Aktualisierung und Weiterführung ein Prozess einzuleiten, um zu bewerten, welche Aktionen man finalisieren kann / will.
3. Den Aktionsplan auf ausgewählte strategische Themen vorzugsweise mit Relevanz für den funktionalen Raum konzentrieren (Verkehrsinfrastrukturen, konsistente lfd. Daten- und Informationsbereitstellung, Sicherungsmaßnahmen im Bereich Flächen/Planung und regulatorischer Fragen). Damit verbunden: Schärfung der Aufgaben der beteiligten Akteure entsprechend ihrer Stärken und

---

<sup>16</sup> Agora Verkehrswende S 59

Handlungslogiken, um langfristig die aktive Teilhabe aller Partner am Prozess sicherzustellen.

4. Für eine inhaltliche Aktualisierung auf die bestehende Expertise aufbauen. Die ausgewählten Themen sollten konzentriert bearbeitet werden, eine breitere Einbindung der Community ist wichtig und kann vor allem über Feedback-Funktion anstelle einer breiten Definition von Aktionen erfolgen.
5. Klare Ausrichtung auf eine ökologische Nachhaltigkeit (CO<sub>2</sub>-Reduktion; Reduktion des Verkehrsaufkommens) auch mit einem Mut in dieser Phase expliziter in den Zielen zu werden. „Nachhaltige Logistik“ konsequent in der Bezeichnung der Initiative führen.

### **Stärkung aktives Stakeholdermanagement**

In Transformationsprozessen kommt dem Austausch über Erfahrungen aus Pilot- und Umsetzungsprojekten und der Zirkulation dieser Erfahrungen eine wichtige Bedeutung zu. Insgesamt sollte angedacht werden, die Stakeholderkommunikation z.B. über kontinuierlichere thematische Formate, Fokusgruppen und über die Informationsbereitstellung zu intensivieren. Dies stärkt Wissensdiffusion, Zugänglichkeit und Vergemeinschaftung des Erfahrungswissens.

Daraus kann als Empfehlung abgeleitet werden, das aktive Stakeholdermanagement zu verstärken, den Aktualisierungsprozess kompakt zu halten, jedoch die Kommunikation in der Umsetzung zu verstetigen und dafür geeignete Austauschformate zu entwickeln.

Im Hinblick auf die Reichweite wäre auch zu überlegen, verstärkt „**Intralogistiker**“ – also jene Personen, die Entscheidungen über die Dispositionen treffen – anzusprechen. Sie stellen einen wesentlichen Hebel für Veränderungen und einer Ausweitung der adressierten Stakeholder dar. Auch stellt sich die Frage, ob weitere Akteure, insbesondere die Wiener Mobilitätslabs für diese Austauschprozesse eingebunden werden können. Sie sind bislang zwar in der Wirtschafts- und Innovationsstrategie Wien 2030 nicht jedoch in der Initiative Logistik 2030+ positioniert.

Die **Informationsbereitstellung** ist sehr transparent und nachvollziehbar hinsichtlich der Umsetzung des Aktionsplanes und war für die erste Phase des Projektes angemessen. Die Kommunikationsform und Informationsaufbereitung wird in den Interviews als „*eher konservativ-technisch*“ wahrgenommen. Wenn jemand will, kann er sich informieren, braucht jedoch einige Zeit, um sich zu orientieren. Im Zusammenhang mit einem aktiven Stakeholdermanagement sollte hier eine Weiterentwicklung angestrebt werden (z.B. eingängliche Kurzdarstellung zu Aktions- und Projektinformationen), Weiterführung von Newsletterfunktionen. Wenn die Informationsbereitstellung intensiviert werden soll, müssen dafür aber auch entsprechende Ressourcenvorkehrungen getroffen werden.

## **Pilotregionen als Ergänzung zu den Pilotprojekten**

Eine Weiterentwicklung der L2030+-Instrumente kann in der Herausbildung von Pilotregionen liegen, in denen integrierte Mobilitäts- und Logistik-Lösungen entwickelt und erprobt werden. Diese Pilotregion(en) fungieren als ein Testfeld für konkrete Lösungen im Bereich Güterlogistik sowie an der Schnittstelle zu Personenverkehr. Dies ermöglicht auch einen integrativen Ansatz und die Aufnahme neuer Akteure in die recht eng auf die Logistik-Wirtschaft im Kern ausgerichtete Projektpartnerschaft (z.B. als Ansatz, der neben Verkehrsströmen vor allem auch Motivationen der Menschen und Unternehmen abholt und im Sinne von Testbeds integrative Verkehrs- und Logistiklösungen schafft, Aufnahme von Forschungspartnern). Voraussetzung dafür sind entsprechende Ressourcen für Entwicklungsprozesse in einer Pilotregion. Insbesondere für Niederösterreich (Gruppe von Gemeinden als Pilotregionen) könnte so ein Entwicklungsumfeld als Pendant entstehen. Pilotregionen könnten in NÖ im Agglomerationsraum mit Wien und auch in einer Bezirksstadt mit dem Umland angesiedelt sein. Als Anreiz und Unterstützung dazu kann die Logistikförderung des Bundes wirken, über die in Zukunft auch Kommunen unterstützt werden können.

## **Umsetzungssteuerung**

Die „Steuerungs-Architektur“ des Aktionsplanes ist gut gewählt und auch ein Erfolgsgeheimnis der Initiative. Eine externe Begleitung der Plattform entlastet das ressourcenmäßig sehr knapp besetzte Projektteam. Sie ist aufgrund der Komplexität solcher Plattformen absolut wichtig und wirkt strukturierend. Die Begleitung hat zur Qualitätssicherung des Prozesses beigetragen, ist fordernd und wirkt als Know-how-Träger und Vernetzter in die Community. Allerdings sind in den Formaten, die konsequent umgesetzt werden, sukzessive Routinen entstanden und haben zu einer starken „*Formalisierung*“ geführt.

Eine externe Begleitung ist aus Sicht der Evaluierungsteams weiterhin wichtig für die Steuerung und die Sicherstellung auf dem Kurs zu bleiben, als kompetenter Steuerungs- und Reflexionspartner mit einer gewissen Neutralität. Breit getragene Meinung aus den Interviews ist, dass die Formate weiterentwickelt werden sollten, um von Fortschrittsberichten verstärkt zu einem inhaltlichen/strategischen Diskurs überzugehen. Inhaltlich kann überlegt werden, Ressourcen für strategische Entwicklungsarbeit und Planungen (Klausuren) sowie Stakeholdermanagement zu verstärken und das laufende Monitoring zu reduzieren. Ein komprimierter Aktionsplan wird diese Entwicklung unterstützen. Es sei aber betont, dass Kontinuität und konsequente Umsetzung der Abstimmungs- und Kommunikationsforen Erfolgsfaktoren für partnerschaftlichen Prozesse sind.

## **Erst verbindliche Ziele und klare Regulierungen werden breite Wirkung erzeugen**

Ob die Plattform und der Aktionsplan eine Wirkmächtigkeit erhalten können, hängt letztlich eng damit zusammen, ob bzw. wann von der Politik klare, den Zielsetzungen entsprechende Vorgaben und Regulierungen für die Stadtregion definiert und

verbindlich werden. Ansonsten wird die Plattform und der Aktionsplan im „vorbereitenden Sensibilisierungsmodus“ verharren.

Letztlich ist dies eine politische Aufgabe, die nicht von der Plattform alleine gelöst werden kann. Vielmehr ist die Plattform ein geeignetes Instrument für die Politik, um an der Operationalisierung und Umsetzung zu arbeiten und moderativ auch einen Ausgleich herzustellen. Es geht für alle – öffentliche Hand und Unternehmen - um erhebliche Investitionen und dafür braucht es Orientierung und klare Rahmenbedingungen.

### **Abschließend zu den Empfehlungen**

Die Empfehlungen eröffnen ein Handlungsspektrum für eine nächste Phase von L2030+. Diese nächste Phase erfordert einen Meinungsbildungsprozess. Auf Basis dessen werden sich unterschiedliche Gewichtungen von Bausteinen aus den Empfehlungen ergeben und zu einer spezifischen und passenden Gesamtlösung für Nachhaltige Logistik 2030+ Niederösterreich-Wien zusammenfügen.

## Zusammenfassender Überblick Empfehlungen

Plattform und Aktionsplan	Mobilitätswende erfordert Kommunikations- und Lernplattform. Aufgebautes Struktur- und Beziehungskapital und etablierter Name und Initiative von L2030+ nutzen & bisherige Ergebnisse kapitalisieren. Projektcharakter endgültig ablegen und in eine „Gemeinsame Plattform“ überführen. Zeitliche Befristung mit Evaluierung kann weiterhin beibehalten werden.
Positionierung	<p>Plattform ist richtig positioniert im Bereich Mobilität, Raumentwicklung. Eine stärkere Einbindung der Wirtschaftsförderung bzw. strategische Verschränkung von Prozessen sollten in Erwägung gezogen werden.</p> <p>Weitere angedachte organisatorische Lösungen (z.B. Anlagerung an PGO, eigene Cluster-Strukturen) wurden geprüft, werden aber in dem Logistik 2030+-Kontext nicht als zielführend angesehen.</p>
Aktionsplan	<p>Für die Weiterführung braucht es eine Aktualisierung und Konzentration des Aktionsplans auf strategische Themen mit Relevanz für den funktionalen Raum, um langfristig die aktive Teilhabe aller Partner am Prozess sicherzustellen. Eine inhaltliche Konzentration erhöht die Übersichtlichkeit und schafft mehr Raum für strategischen Diskurs gegenüber Fortschrittserfassung und -berichterstattung.</p> <p>Es ist zu bewerten welche Aktionen man weiterführen und finalisieren kann / will.</p> <p>Aktualisierung des Aktionsplanes: Keine breite Maßnahmenammlung. Die Akteurseinbindung kann über Feedback-Funktion erfolgen.</p>
Instrumente / Prozesse	Pilotregionen als Ergänzung zu Pilotprojekten, für integrative Entwicklung und Umsetzung von konkreten Lösungen (z.B. Living Labs). In NÖ kann die Bildung von Pilotregionen, eine Einbindung von Gemeinden / Kleinregionen erfolgen. Logistikförderung des Bundes kann Kommunen in Zukunft unterstützen.
	Aktives Stakeholdermanagement und den Erfahrungsaustausch hinsichtlich der Pilotprojekte ausbauen.
Steuerung	<p>Formate weiterentwickeln: Von Fortschrittsberichten hin zum Diskurs über Erfahrungswerte, Erfolge und Misserfolge.</p> <p>Weiterhin eine externe Begleitung als Unterstützung hinzuziehen (als kompetenter Steuerungs- und Reflexionspartner mit einer gewissen Neutralität und als Vernetzer in die Community), ggf. Ressourcen für verstärkt für strategische Entwicklungsarbeit und Planungen (Klausuren) sowie Stakeholdermanagement zu nutzen und das laufende Monitoring reduzieren.</p>
Ressourcen	<p>Personelle Ressourcen sind eng bemessen: Angesichts dessen, dass wir über eine europäische Metropolregion sprechen und ob der wachsenden Herausforderungen ist für eine Ausweitung des Ressourceneinsatzes zu plädieren.</p> <p>Erfahrungen aus der Clusterpolitik zeigen, dass 3 bis max. 4 Themenkorridore mit einem Team von zumindest 3 Personen bearbeitbar sind.</p>

**Evaluierung Nachhaltige L2030+ NÖ-Wien – Zusammenfassender Bericht**



This work is licensed under Creative Commons International License Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0)