

# E-COMMERCE

Herausforderungen und Lösungen für den Logistikstandort Hamburg  
– Kernergebnisse & Handlungsfelder –



## EXECUTIVE SUMMARY

In der Studie »E-Commerce – Herausforderungen und Lösungen für den Logistikstandort Hamburg« wurden über eine umfassende Analyse des E-Commerce-Marktes, der damit verbundenen logistischen Herausforderungen und den Standortgegebenheiten in der Metropolregion Hamburg die Herausforderungen und Lösungen für den Logistikstandort Hamburg im Kontext des E-Commerce detailliert untersucht.

Die Kernergebnisse sind im Folgenden schlaglichtartig zusammengefasst:

- Der elektronische Handel zeigt in Deutschland seit 2008 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von knapp 24%.
- An private Empfänger ausgelieferte Pakete (»B2C«) stellen mit 52% mittlerweile den größeren Anteil am Paketaufkommen. Rund 60 Mio. dieser Sendungen werden jährlich durch KEP-Dienstleister in der Metropolregion Hamburg zugestellt.
- Die damit verbundenen logistischen Herausforderungen liegen in der Verfügbarkeit von Flächen für Sortier- und Umschlagsdepots, der personellen Bewältigung saisonaler Spitzen und insbesondere der Abwicklung der letzten Meile.
- Im bundesdeutschen Vergleich ist die regionale Affinität in der Metropolregion Hamburg zu Käufen im Versandhandel noch unterdurchschnittlich ausgeprägt.
- Die E-Commerce-Logistik trägt mit rund 13.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu einer jährlichen Wertschöpfung von knapp 600 Mio. € in der Metropolregion Hamburg bei.
- Die Metropolregion weist ein breit gefächertes Angebotsprofil für Logistiksiedlungen auf und ist damit für alle fünf betrachteten Typen von E-Commerce-Logistiksiedlungen ein attraktiver Standort. Die einzelnen Stadt- und Landkreise in der Metropolregion sind dabei für unterschiedliche Ansiedlungstypen besonders geeignet, Verbesserungspotentiale ergeben sich insbesondere im Bereich der Flächenverfügbarkeit sowie der Ansiedlungsunterstützung.
- Bis zum Jahr 2020 kann von einem Nachfragepotential von rund 400.000 m<sup>2</sup> an neuen Gebäudeflächen für E-Commerce-Logistik in der Metropolregion Hamburg ausgegangen werden, das entspricht einem jährlichen Bedarf von knapp 70.000 m<sup>2</sup>. Unter Annahme eines Flächenverhältnisses von Gebäude- zu Grundstücksfläche von 0,5 beläuft sich die dafür benötigte Grundstücksfläche auf rund 135.000 m<sup>2</sup>. Ein Drittel dieser Flächennachfrage entfällt dabei auf die Hansestadt selbst und kann entweder auf neuen Gewerbe- und Industrieflächen, als auch auf bestehenden privaten oder Hafenflächen (bei bestehender Hafenaffinität) befriedigt werden. Bei entsprechender Ansiedlungsrealisierung können bis zum Jahr 2020 knapp 3.800 zusätzliche Arbeitsplätze in der E-Commerce-Logistik in der Metropolregion Hamburg entstehen.
- Können die tatsächlich benötigten Flächen nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung gestellt werden, muss einerseits mit einer Verschiebung von Ansiedlungsvorhaben hin zu Alternativstandorten außerhalb der Metropolregion Hamburg gerechnet werden. Andererseits ist eine Zunahme der Ansiedlungen im Speckgürtel und dem weiteren Umland in größerer Entfernung zum logistischen Kerngebiet zu erwarten, wo noch größere Flächenreserven gegeben sind. Dies allerdings primär dann, wenn eine direkte Nähe zum logistischen Kerngebiet wie dem Hamburger Hafen oder der Innenstadt nicht zwingend notwendig ist und/oder sich das Ansiedlungsinteresse vorrangig auf die Metropolregion Hamburg bezieht, sodass Alternativstandorte außerhalb der Metropolregion Hamburg von geringer Relevanz sind.
- Für eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung der Metropolregion Hamburg als Standort für E-Commerce-Logistik wurde eine Reihe von Handlungsfeldern identifiziert, durch deren Umsetzung die vorhandenen Stärken ausgebaut und Schwächen reduziert werden können. Diese umfassen im Einzelnen:



Abbildung 1: Überblick über die identifizierten Handlungsfelder

- Durch die gesamtheitliche Umsetzung neuer Konzepte und Maßnahmen im Bereich der E-Commerce-Logistik könnte sich die Metropolregion Hamburg erfolgreich als Modellregion für E-Commerce-Logistik positionieren und sich damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Alternativstandorten schaffen.
- Im Folgenden werden die identifizierten Handlungsfelder näher erläutert und die jeweiligen Ziele, Potentiale und Maßnahmen aufgezeigt.

## HANDLUNGSFELD 1: AUSWEISUNG VON LOGISTIKFLÄCHEN

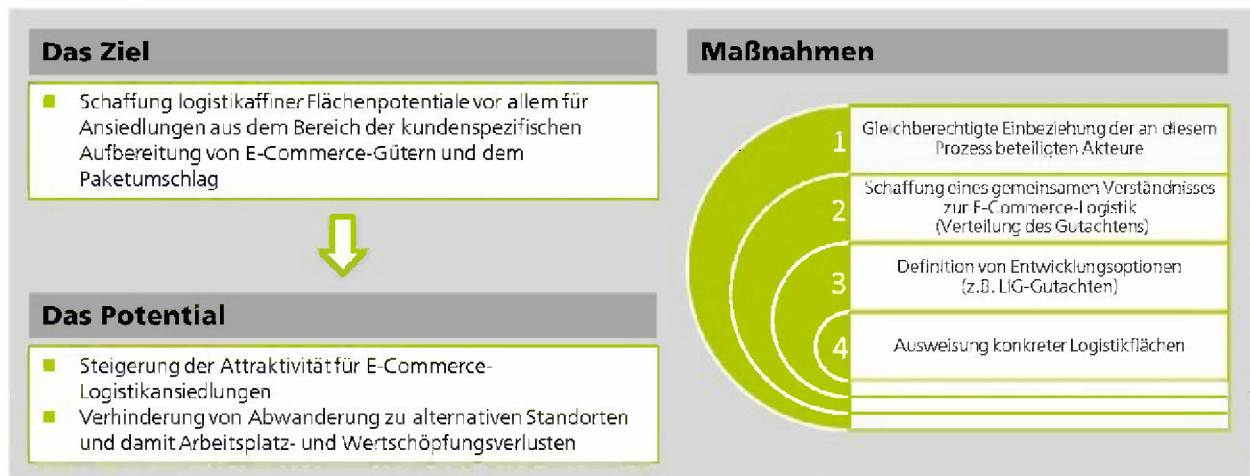
Die Metropolregion Hamburg sieht sich als erfolgreicher Ballungsraum einer starken Konkurrenz um die relativ knappen freien Grundstücksflächen ausgesetzt: Logistikansiedlungen konkurrieren mit anderen gewerblichen Nutzungen, in der Hansestadt v.a. auch mit Wohnungs- und Ausgleichsflächen für die wachsende Bevölkerung.

Diese Knappheitssituation bezüglich potentieller Ansiedlungsflächen wird sich auf absehbare Zeit nicht deutlich verbessern: Insgesamt kann bis zum Jahr 2020 im realistischen Szenario von einer zusätzlichen Grundstücksflächen-nachfrage von rund 240.000 m<sup>2</sup> allein für E-Commerce-affine Logistikansiedlungen in der Stadt Hamburg ausgegangen werden. Abseits des Hafens kommen aktuell jedoch nur rund 20.000 m<sup>2</sup> an Gewerbeflächen für größere logistische Ansiedlungen in Frage, das entspricht nicht einmal 10% des prognostizierten Flächenbedarfs in der Hansestadt. Aktuell wird zwar die Realisierung zusätzlicher Gewerbeflächen für Logistiktutzungen geprüft, selbst bei Einbeziehung dieses perspektivisch bis 2020 zusätzlich

verfügbaren Flächenpotentials würde jedoch ein Großteil dieser Gebiete durch die E-Commerce-Logistik absorbiert und stünde demnach nicht mehr für andere gewerbliche oder logistische Nutzungen zur Verfügung.

Damit stehen aktuell so gut wie keine Ansiedlungsoptionen für E-Commerce-Logistik innerhalb der Hansestadt Hamburg zur Verfügung, auch mittel- bis langfristig ist weiterhin mit einer hohen Konkurrenz bezüglich der Flächen-nachfrage zu rechnen.

Trotz der hohen administrativen Hürden bezüglich der Planungsverfahren und der Baurechtsschaffung wird aufgrund der bereits bestehenden Konkurrenzsituation um Freiflächen eine Prüfung der Möglichkeiten zur Ausweisung zusätzlicher logistikaffiner Gewerbeflächen empfohlen. Insbesondere brachliegende oder anderweitig bereits versiegelte Flächen können dabei einen wichtigen Baustein darstellen.



Die Schaffung eines adäquaten Angebots an Logistikflächen in Hamburg ist nicht zuletzt aufgrund der besonderen Funktion der Hansestadt als bedeutendes Import-Gateway und Ballungsraum notwendig. Fehlende Flächenpotentiale innerhalb der Hansestadt führen hier zu einer Ausweichbewegung in den Speckgürtel, die jedoch mit Arbeitsplatz- und Wertschöpfungsverlusten für Hamburg und Geschwindigkeitseinbußen und Kostensteigerungen für die in Hamburg angebotenen E-Commerce-Lösungen einhergeht. Auch die zusätzlich entstehenden Verkehre, die bei dieser

Lösung aus dem Umland in die Stadt und zurück führen würden, sind angesichts der bereits heute stark belasteten Verkehrsinfrastruktur nicht zu begrüßen.

Die Ausweisung neuer logistikaffiner Gewerbeflächen bleibt eine kontinuierliche und komplexe Aufgabe mit zahlreichen Hürden im damit verbundenen politischen und bürokratischen Prozess. Wichtig für die Mobilisierung neuer Ansiedlungsflächen ist v.a. die gleichberechtigte Einbeziehung der an diesem Prozess beteiligten Akteure.



## 2 HANDLUNGSFELD 2: FOKUSSIERTE ANSIEDLUNGSUNTERSTÜTZUNG

Der Großraum Hamburg gehört zu den wichtigsten Logistikregionen in Deutschland. Dies schlägt sich nicht zuletzt in einer hohen Ansiedlungsdynamik von Logistikimmobilien nieder, im Durchschnitt der letzten fünf Jahre wurden in der Metropolregion jährlich rund 150.000 m<sup>2</sup> an neuen Logistikflächen errichtet. Davon entfielen knapp 24% auf E-Commerce affine Logistikflächen.

Durch das erfolgreiche Ansiedeln von E-Commerce-Logistikzentren ergeben sich jedoch wirtschaftlich positive Effekte sowie eine Stärkung der gesamten Metropolregion Hamburg als Logistikstandort. So trägt allein die E-Commerce-Logistik schon heute mit rund 13.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu einer jährlichen Wertschöpfung von knapp 600 Mio. in der Metropolregion Hamburg bei.

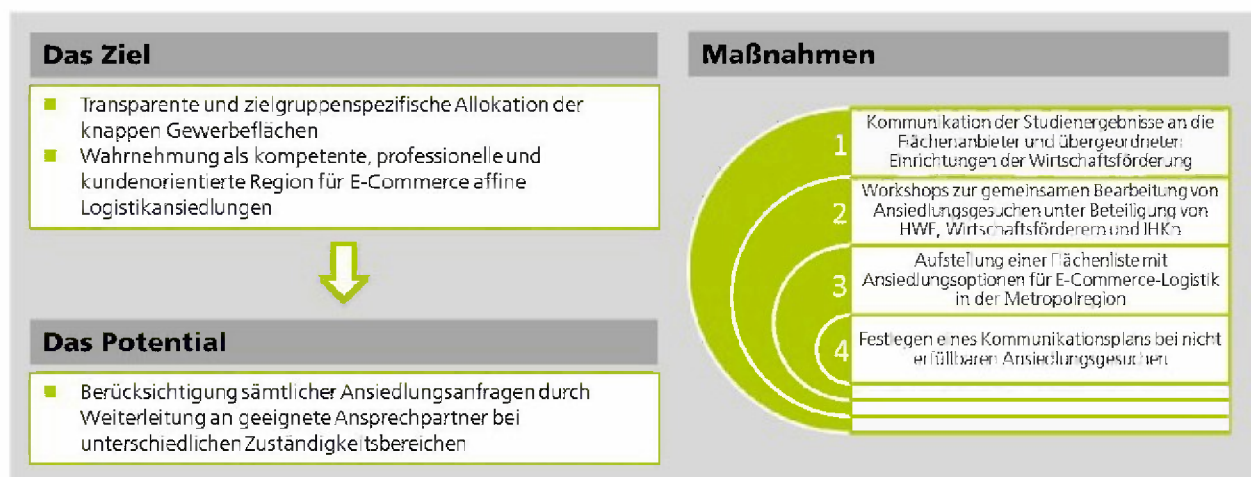
Ein wichtiger Baustein für die erfolgreiche Ansiedlung weiterer E-Commerce-Logistiker sind die umliegenden

Landkreise der Hansestadt, die aufgrund ihres größeren Flächenangebots, der damit verbundenen günstigeren Preise und der dennoch bestehenden Nähe zum Ballungszentrum Hamburg einen attraktiveren Mix an Standortfaktoren für bestimmte Ansiedlungstypen anbieten können.

Unter den fünf untersuchten Ansiedlungstypen für E-Commerce-Logistik sind Standorte für die kundenspezifische Aufbereitung sowie den Stückgut- und Paketumschlag für die Metropolregion Hamburg am attraktivsten.

Je nachdem, welche logistische Aufgabe von welchem Standort in der Metropolregion aus gut abgewickelt werden kann, bieten sich unterschiedliche Mikrostandorte für die ansiedlungswilligen Unternehmen an.

Das Ziel einer fokussierten und die gesamte Metropolregion Hamburg umfassenden Ansiedlungsunterstützung für Unternehmen aus dem Bereich E-Commerce-Logistik umfasst im Kern die folgenden vier Schritte.



Dieses Vorgehen soll eine transparente und zielgruppenspezifische Allokation der knappen Gewerbeflächen auf behördlicher Seite gewährleisten, gleichzeitig werden ansiedlungswillige Unternehmen über ihre Optionen im Großraum Hamburg informiert und durch kompetente Ansprechpartner unterstützt.

Die Abstimmung eines gemeinsamen Kommunikationsplans mit festgelegten Zuständigkeiten und Kommunikationswegen stellt den maßgeblichen Mehrwert zum aktuellen Status-Quo dar und sollte als Aufgabe aus den vorangehenden Workshops resultieren. Kernfrage ist dabei, was mit Ansiedlungsanfragen zur E-Commerce-Logistik ge-

schehen soll, die nicht durch den initialen Ansprechpartner in der Metropolregion erfüllt werden können. Eine typenspezifische Weiterleitung an andere und bzgl. der Rahmenbedingungen vergleichbare Gemeinden und Gewerbegebiete sollte das Ziel sein, auch wenn sie nicht mehr in den Zuständigkeitsbereich des angefragten Flächenanbieters fallen. Um eine gleichberechtigte und transparente Vorgehensweise zu gewährleisten, kann eine durch die teilnehmenden Wirtschaftsförderer zusammengestellte und regelmäßig aktualisierte Flächenliste als Grundlage dienen. Ansiedlungswillige Unternehmen können damit auf die nächstgelegene logistikaffine Fläche mit ihrem jeweiligen Anforderungsprofil verwiesen werden.

## 3

## HANDLUNGSFELD 3: SICHERUNG DER FACHKRÄFTEVERFÜGBARKEIT

Das Umsatz- und Sendungswachstum im E-Commerce bringt einen steigenden Bedarf an spezifisch ausgebildeten Fachkräften mit sich. Um sich weiterhin als dynamischer Standort für die Wachstumsbranche E-Commerce entwickeln zu können, muss die Verfügbarkeit an gut ausgebildeten Arbeitskräften in der Metropolregion Hamburg auch zukünftig sichergestellt werden. Im Bereich des E-Commerce kann Hamburg an mehreren Stellen von den bereits vor Ort vorhandenen Strukturen profitieren:

Zum einen gehört die Logistikwirtschaft mit ihren unterschiedlichen Teilbereichen bereits zu den ausgewiesenen Kernkompetenzen der Region. E-Commerce Unternehmen finden eine große Zahl an praxiserfahrenen Logistikmitarbeitern für Transport-, Umschlags-, Lagerverwaltungs-, Kommissionier- und speditonskaufmännische Aufgaben vor. Diese Personen können ohne besondere Qualifizierungsmaßnahmen auch direkt im Bereich der E-Commerce-Logistik eingesetzt werden.

Zum anderen weist die Metropolregion Hamburg bereits Kompetenzen auf Seiten einer E-Commerce-spezifischen Hochschulausbildung auf. Für die noch vergleichsweise jungen Strukturen im E-Commerce-Bereich sind erst seit einigen Jahren eigene Studiengänge eingerichtet worden, z.B. bietet die Fachhochschule Wedel in Kooperation mit der Otto-Group seit dem Wintersemester 2013/2014 bundesweit einen der ersten dieser speziellen Studienabschlüsse an.

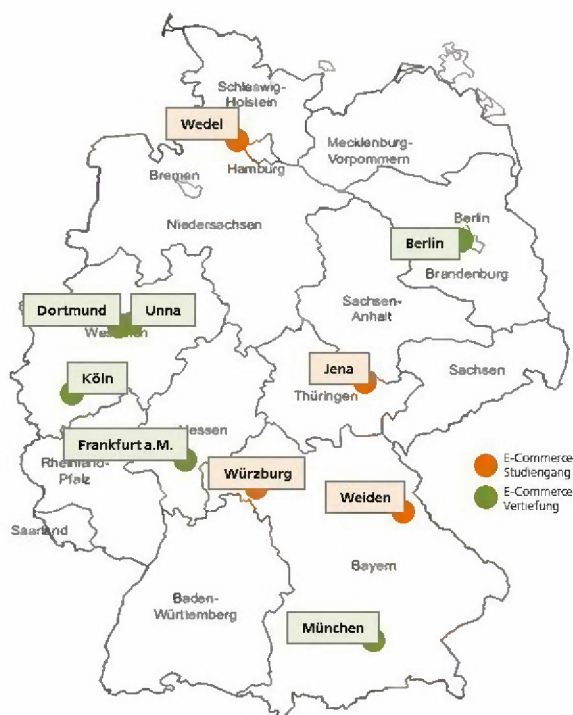


Abbildung 2: Studiengänge mit E-Commerce-Bezug

Inhaltlich kombiniert das Studium Aspekte aus der Betriebswirtschaftslehre, E-Commerce, Informatik, Medieninformatik und Wirtschaftsinformatik und ist damit auf die Managementkompetenzen der Absolventen ausgerichtet.

### Das Ziel

- Sicherung des bestehenden Vorsprungs bei E-Commerce affinen Ausbildungsangeboten
- Laufende Initiativen zur Fachkräftesicherung
- Vernetzung der Ausbildungsstätten und Unternehmen aus der Praxis



### Das Potential

- Vorteile im Wettbewerb um Studenten/Fachkräfte
- Impulse durch Unternehmensgründungen der Absolventen

### Maßnahmen



Dieser besondere Kompetenzvorteil in Hamburg sollte aufrechterhalten und ausgebaut werden, zumal bislang nur eine geringe Zahl an derartig spezialisierten Studiengängen in Deutschland besteht. Die Metropole Hamburg kann als attraktiver Hochschulstandort im Wettbewerb um neue Studenten punkten, gleichzeitig kann die Metropolregion

als Wirtschaftsstandort von den Kompetenzen und ggf. von Unternehmensgründungen der E-Commerce-Absolventen profitieren. Auch deshalb sollte die Schaffung weiterer E-Commerce-Angebote an den verschiedenen Hochschulen geprüft und ergänzend zu den bestehenden Inhalten vorangetrieben werden.

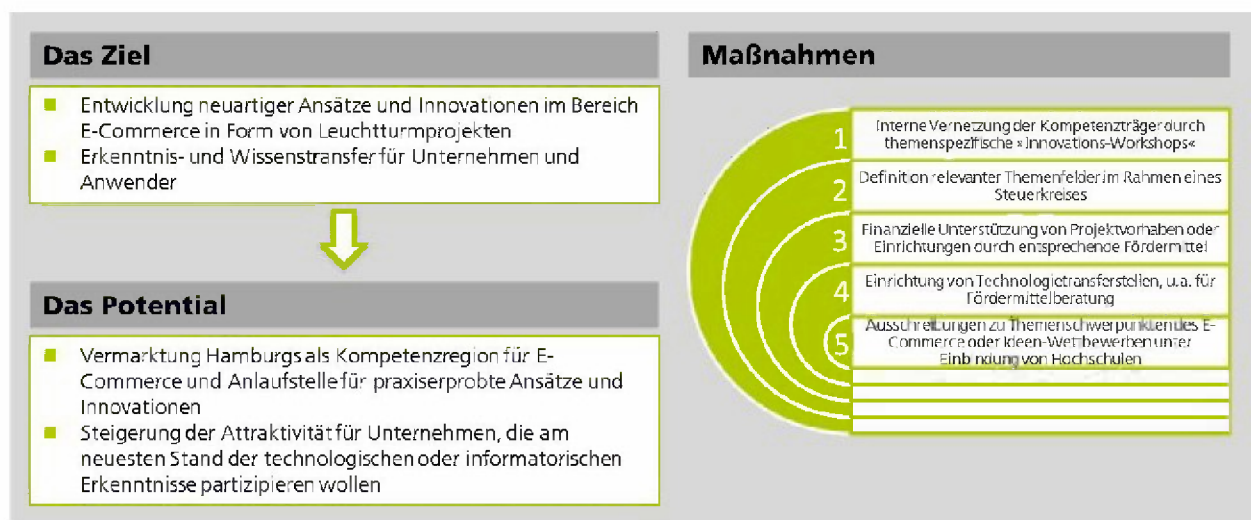
# 4

## HANDLUNGSFELD 4: ETABLIERUNG EINER AKTIVEN FORSCHUNGS- LANDSCHAFT UND TECHNOLOGIETRANSFER

Die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit einer Region und von Unternehmen ist maßgeblich von innovativen Ansätzen – sei es Dienstleistungs-, Produkt- oder Prozessinnovationen – die aktuelle und zukünftige Problemfelder und Herausforderungen meistern, abhängig. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die proaktive und nicht problembezogene reaktive Entwicklung von Innovationen. Damit sich Hamburg als Kompetenzträger für E-Commerce etablieren und hierbei für das Themenfeld E-Commerce maßgebliche und herausragende Innovationen entwickeln kann, benötigt es eine entsprechende Forschungsinfrastruktur sowie Unternehmen und Institutionen, die sich an Forschungsaktivitäten beteiligen.

Im Rahmen eines Forschungsatlas »E-Commerce« sollten die vor Ort angesiedelten Forschungseinrichtungen (wie z.B. technische Universitäten und Hochschulen in Hamburg, Harburg und Wedel) aber auch Unternehmen aus den Bereichen Handel, IT und Materialflusstechnik am Standort Hamburg mit ihren Forschungsaktivitäten und

Netzwerken erfasst werden. Um die interne Vernetzung der Kompetenzträger sicherzustellen, ist ein Informationsaustausch über entsprechende Plattformen sinnvoll. Die Sicherstellung eines regelmäßigen Wissens- und Erkenntnisaustausches, um gemeinsam Ansätze zu entwickeln, erfordert die Einrichtung themenspezifischer »Innovations-Workshops« (Innovations-Incubator). Ein Steuerkreis bestehend aus Vertretern der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, IHKn, städtischen Behörden und Unternehmensvertretern aus der Industrie, Handel und Logistikdienstleistungsbranche sollten in regelmäßigen Treffen relevante Themenfelder für Forschungsaktivitäten im Rahmen einer Forschungsroadmap definieren, die dann in den »Innovations-Incubator« gegeben werden. Zu den Workshops werden dann auf Basis des Forschungsatlas relevante Unternehmen und Einrichtungen eingeladen und ggf. mit weiteren Kompetenzträgern ergänzt. So können verschiedene Themen parallel in Workshops und in definierten Projektvorhaben gemeinsam erarbeitet werden.



Eine wesentliche Voraussetzung für funktionierende Forschungsaktivitäten ist auch im Bereich E-Commerce die finanzielle Unterstützung von Projektvorhaben oder Einrichtungen durch entsprechende Fördermittel. Hierzu bedarf es einer gezielten Fördermittelberatung (mit Fokus Fördermöglichkeiten und Programme auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene) speziell für E-Commerce-Vorhaben. Zudem sollte die Stadt Hamburg ein jährliches Budget festlegen, um den Anschub von Forschungsprojekten sicherzustellen.

Mögliche Ausschreibungen zu Themenschwerpunkten des E-Commerce oder ein Ideen-Wettbewerb, in dem auch Studierende der Hochschulen eingebunden werden, können ebenso sinnvoll sein, um Forschungsaktivitäten zu forcieren. Die öffentlichkeitswirksame Information über die Projektvorhaben und neueste Forschungserkenntnisse sollte über Veröffentlichungen und eine jährlich stattfindende Veranstaltung mit Außenwirkung sichergestellt werden.



## 5

## HANDLUNGSFELD 5: INNOVATIONSPROGRAMM FÜR E-COMMERCE-LÖSUNGEN

In der Öffentlichkeit kursieren zahlreiche Technologien wie das »Internet der Dinge«, die »Smart Factory« bzw. »Industrie 4.0« sowie der »3D-Druck« als »disruptiv« bzw. umwälzend. Das besondere an diesen Innovationen ist, dass sie erstmals nur mit entsprechender Logistik funktionieren und diese nicht nur ein Anwendungsfeld darstellt.

Gerade in Hamburg besteht das Potenzial, dass durch einen starken Einzelhandel inkl. der übergeordneten Interessengemeinschaften, vor Ort befindliche E-Commerce- und Multi-Channel-Unternehmen, Logistikdienstleister, Immobilienfirmen und Technologieunternehmen eine Gesamtlösung auf Basis von Innovationen in den Einzelbereichen generiert werden kann. In einem Zusammenspiel dieser Akteure, die durch ihre lokale Präsenz potenziell auch Interesse an einer Beteiligung haben, können integrierte Multi-Channel-Handelslösungen ins Leben gerufen, innovative IT-Anwendungen und Materialflussslösungen entwickelt und neue Dienstleistungen erdacht werden. Ein interdisziplinärer Austausch erhöht dabei die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen und die Innovationskraft aller.

Das Ziel ist dabei nicht, Hamburg als E-Commerce-Standort in Konkurrenz zu Bad Hersfeld oder Erfurt zu platzieren, sondern als Kompetenzzentrum für E-Commerce-

Logistiklösungen, die auch an anderen Standorten zum Einsatz kommen können.

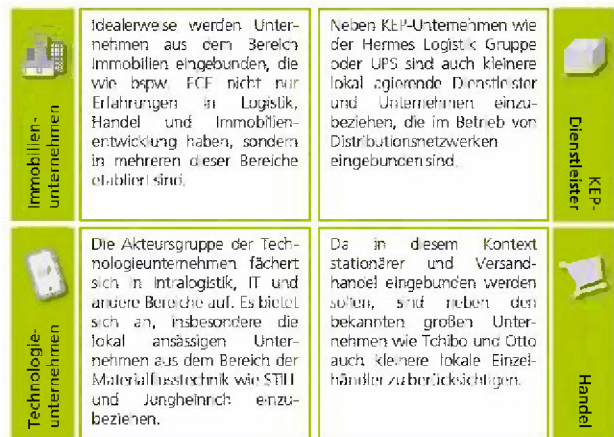
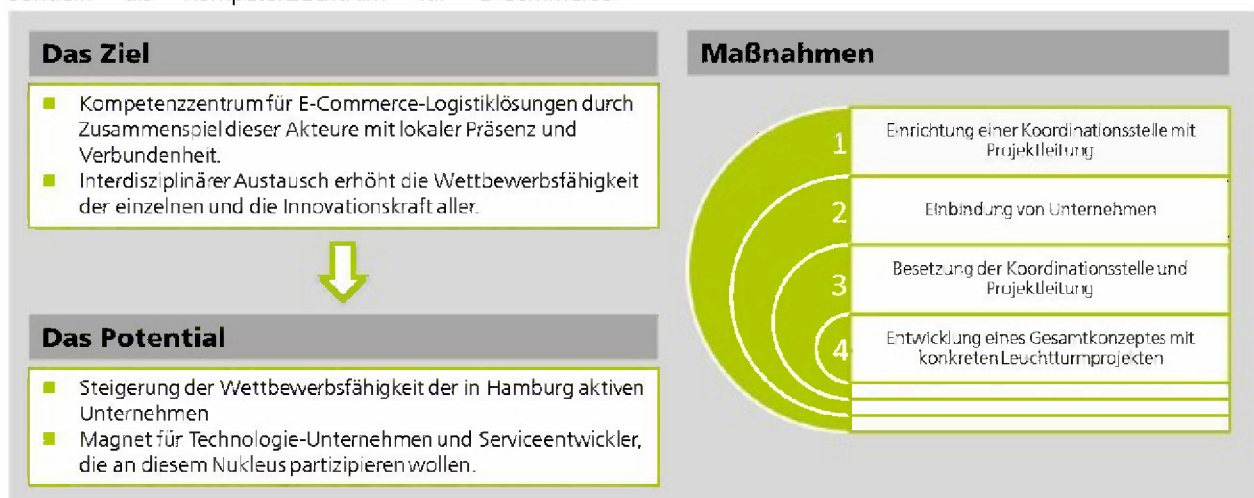


Abbildung 3: Einzubindende Akteure

Damit besteht das Potenzial, dass nicht nur die bereits in Hamburg aktiven Unternehmen wettbewerbsfähiger werden, da sie vor der Konkurrenz gesamtheitlich getestete E-Commerce-Lösungen anbieten können. Zudem werden Technologie-Unternehmen sowie Serviceentwickler angezogen, die an diesem Nukleus partizipieren wollen.



In Verbindung mit dem Technologietransfer sollte eine verantwortliche Institution eingerichtet werden, die die Aktivitäten zur Generierung von Innovationen koordiniert und Finanzierungsmöglichkeiten prüft. Mittels einer Analyse der einzelnen Akteursgruppen inkl. einer darauf aufbauenden Lösungsstrategie kann eine Vision entwickelt werden, die Hamburg als E-Commerce-Modelregion etabliert. Auf Grundlage dieser Vision können Vertreter der definier-

ten Akteursgruppen zur aktiven Beteiligung und Unterstützung gewonnen werden.

Um die Innovationskraft der Branche zu stärken, könnte ein Accelerator speziell für den E-Commerce-Sektor aufgebaut werden, der Innovatoren bei der Unternehmensgründung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle begleitet. Trainings- und Beratungsangebote, Finanzierungsunterstützung und Räumlichkeiten werden dabei zur Verfügung gestellt.



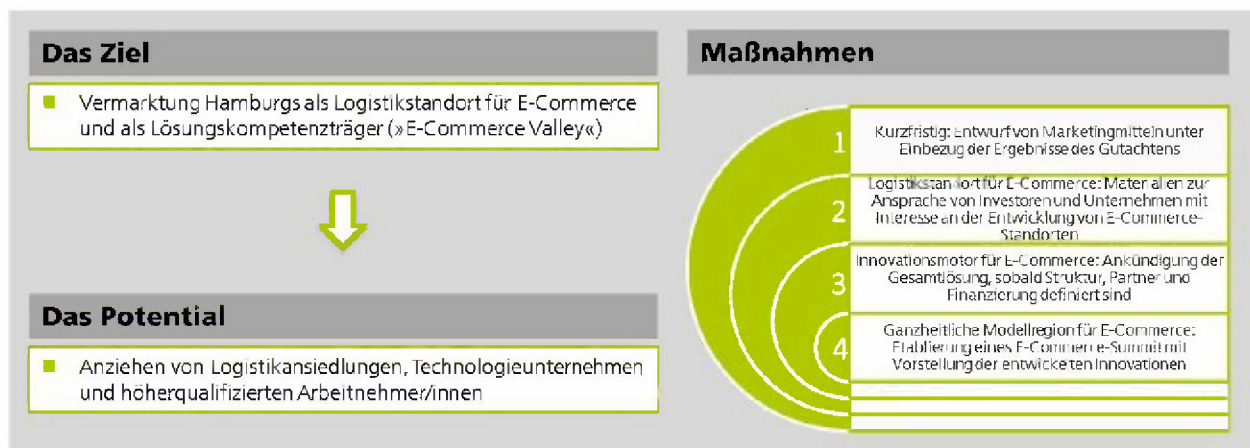
## 6

## HANDLUNGSFELD 6: VERMARKTUNG DER KOMPETENZEN IM BEREICH DES E-COMMERCE

E-Commerce ist ein in der Öffentlichkeit präsent Thema, welches für die Bevölkerung, den Handel, die Logistikunternehmen und deren Lieferanten, wie auch für die öffentlichen Einrichtungen steigende Relevanz mit sich bringt. Dies wurde bereits vor einigen Jahren erkannt. Klassische Instrumente des Regionalmarketings sind in diesem Hinblick zwar nicht obsolet, sollten jedoch durch alternative Maßnahmen ergänzt werden, um auch ernsthaft als Kompetenzregion wahrgenommen zu werden.

Die Zielsetzung des Marketings sollte sich aus zwei unterschiedlichen Stoßrichtungen zusammensetzen: Auf der

einen Seite sollte Hamburg entsprechend der herausgehobenen Stärken als attraktiver Logistikstandort für E-Commerce herausgestellt werden. Auf der anderen Seite sollte die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Lösungskompetenz aus Forschungs- und Innovationsprogrammen in Bezug auf E-Commerce-Anwendungen gelenkt werden. Entsprechend ergibt sich ein abgeleiteter zeitlicher Ablauf für die umzusetzenden Marketingaktionen (klassische Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wie Pressemeldungen über Neuerungen, Fachartikel in Magazinen, Vorträge bzw. Beiträge in Reden etc. werden an dieser Stelle nicht im Einzelnen genannt).



Es ergeben sich dabei mehrere Zielgruppen, die angesprochen werden sollten:



Abbildung 4: Anzusprechende Zielgruppen

## HANDLUNGSFELD 7: VERÖFFENTLICHUNG EINES E-COMMERCE-BAROMETERS

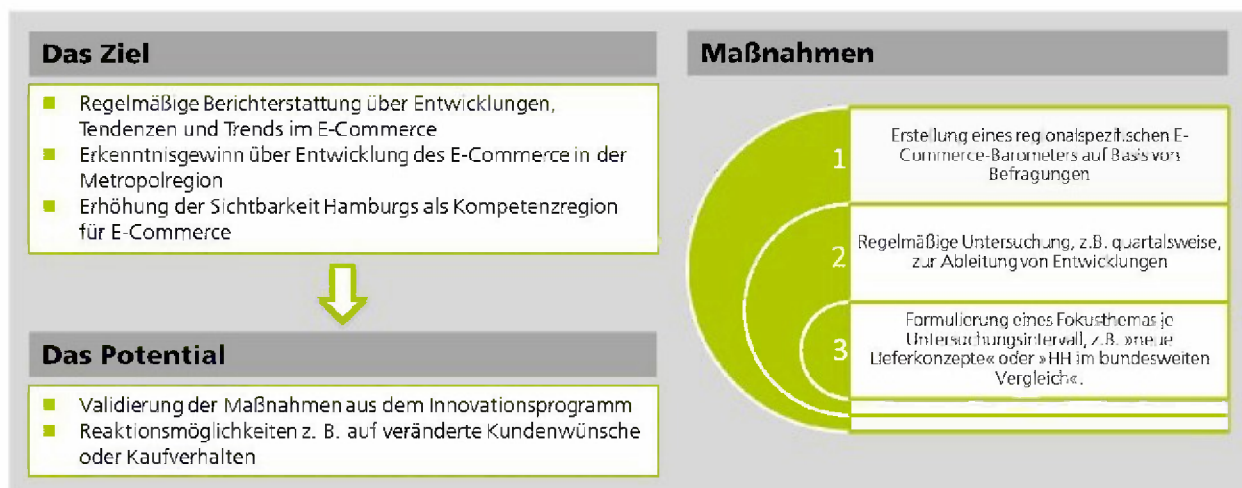
Angesichts der heterogenen Marktstrukturen sowie einer durch hohe Dynamik geprägten Nachfrage, die eine langfristige Planbarkeit von flankierenden Maßnahmen zur Förderung des E-Commerce in Hamburg erschweren, bietet sich ein regelmäßiges Monitoring der im E-Commerce relevanten Marktentwicklungen unter Einbezug des stationären Handels an.

Mit dem sogenannten E-Commerce-Barometer wird ein aktueller Einblick in die Situation des Onlinehandels sowie das Aufzeigen neuester Trends der Branche in der Metropolregion ermöglicht. Im Rahmen dieses Barometers können sowohl quantitative als auch qualitative Eckdaten und Entwicklungen abgefragt bzw. recherchiert werden, um ein möglichst detailgetreues Bild der Marktentwicklung zu liefern.

Zusätzlich zu den regelmäßigen Resultaten des E-Commerce-Barometers können vom Auftraggeber Fokus-themen für jedes Untersuchungsintervall gesetzt werden. Die Grundlage zur Erarbeitung des E-Commerce Barometers in der beschriebenen Form bilden vor allem Befragungen verschiedener Personengruppen.

Regelmäßige Inhalte	Mögliche Fokusthemen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kaufkraft privater Kunden in Hamburg</li> <li>Das Kaufverhalten privater und geschäftlicher Kunden in Hamburg</li> <li>Die Entwicklung der IST-Sendungsmengen – gegliedert nach Warengruppen – an private Empfänger in Hamburg</li> <li>Eine Einschätzung der Marktentwicklung durch E-Commerce- und stationäre Händler sowie Logistikunternehmen in Hamburg</li> <li>Eine Analyse statistischer Daten wie z. B. Firmengründungen bzw. -insolvenzen im Einzelhandel</li> <li>Eine Analyse der Entwicklung Hamburgs als Logistikstandort</li> <li>Eine Evaluation der Entwicklung der durch den Einzelhandel angebotenen E-Commerce- und Lieferdienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praxisbeispiele neuer Lieferkonzepte im Hamburger Umfeld</li> <li>Tieferegehende Analyse der Auswirkungen des E-Commerce auf einzelne Segmente des Einzelhandels</li> <li>Entwicklung spezifischer E-Commerce-affiner Branchen in Hamburg</li> <li>Entwicklung des Flächen- und Arbeitskräftebedarfs der Branche in der Metropolregion Hamburg</li> <li>Entwicklung des E-Commerce im stationären Hamburger Einzelhandel. Dies beinhaltet beispielsweise die Entwicklung des E-Commerce Angebots, die Kaufbereitschaft sowie die Nutzung bestimmter Lieferservices.</li> <li>Hamburg als E-Commerce- bzw. moderner Handels-Standort im bundesweiten Vergleich.</li> </ul>
Grundlage: Befragungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hamburger Bürger und Unternehmen zu ihren E-Commerce Kaufgewohnheiten zur Ermittlung der Entwicklung des Konsumverhaltens im E-Commerce.</li> <li>Stationärer Handel in der Metropolregion über Entwicklungen ihrer Geschäftszahlen, Aktivitäten im E-Commerce, Eindrücke über Veränderungen des Kundenverhaltens und der Kundenerwartungen etc.</li> <li>Hamburger Unternehmen aus dem E-Commerce zur Entwicklung ihres Geschäftes bzw. zu ihren Erwartungen.</li> <li>KEP-Dienstleister zu ihrer Einschätzung der Entwicklung des Hamburger E-Commerce Marktes, da die Entwicklung deren Sendungsmengen ein wesentlicher Indikator für die Entwicklung des E-Commerce ist.</li> </ul>	

Abbildung 5: Inhalte und Ausrichtung des E-Commerce-Barometers



Als Resultat liefert das E-Commerce-Barometer sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Beschreibung des E-Commerce-Marktes und dessen Auswirkungen beispielsweise auf den regionalen Einzelhandel oder auch die Verkehrssituation in Hamburg zu regelmäßigen Untersuchungszeitpunkten. Durch das periodische Erscheinen des E-Commerce-Barometers lässt sich – basierend auf den genannten Einflussfaktoren – eine Entwicklung über die Zeit ablesen. Die Ergebnisse der Erhebungen können zur Evaluation von Entscheidungs- und Planungsprozessen genutzt werden und zu konkreten Entwicklungsmaßnahmen

von Quartieren o.ä. führen. Somit kann das E-Commerce-Barometer beispielsweise als ein langfristig ergänzendes Mittel zur Validierung von Maßnahmen aus dem Innovationsprogramm für E-Commerce-Lösungen dienen.

Dieses Instrument ermöglicht nicht nur eine Quantifizierung und Versachlichung der Diskussion über die Entwicklungen speziell in der Metropolregion. Auf Basis der Erkenntnisse kann auch spezifisch auf Veränderungen des Kaufverhaltens sowie auf Wünsche der Kunden des stationären Einzelhandels in den Stadtteilen reagiert werden.

## 8

## HANDLUNGSFELD 8: KONZEPTE FÜR DIE »LETZTE MEILE«

Angeichts des durch den anhaltend starken E-Commerce zu erwartenden Anstiegs der Paketmengen ist mit einer weiteren Zunahme von Lieferverkehren innerhalb Hamburgs zu rechnen. Zusätzliche Wachstumsimpulse resultieren aus der angestrebten Ansiedlung von E-Commerce-affinen Unternehmen in der Metropolregion sowie der Vermarktung der regionalen Kompetenzen im E-Commerce-Bereich.

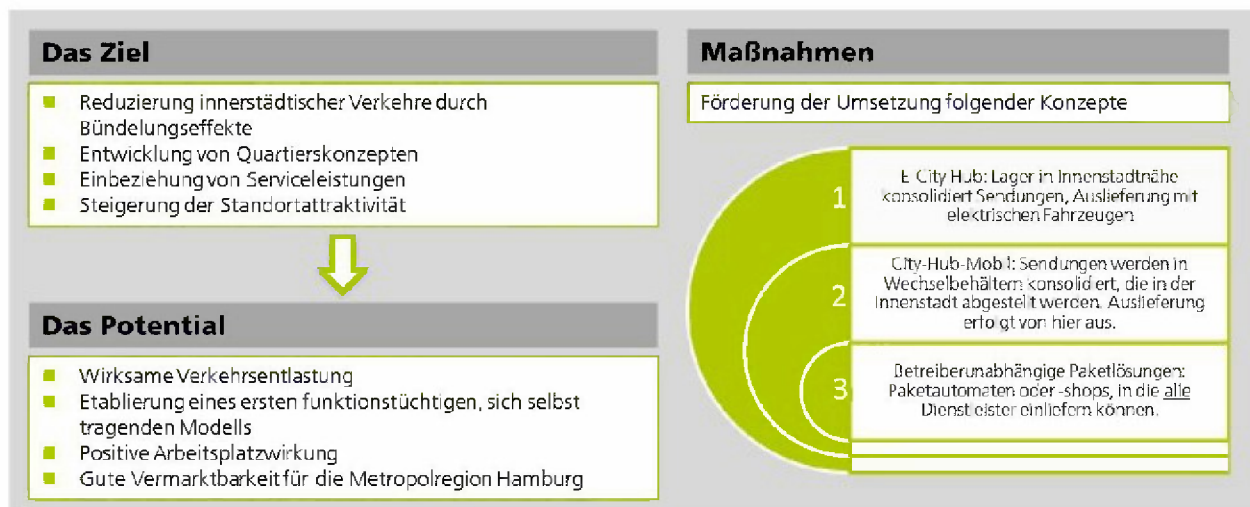
Darüber hinaus würde eine steigende Zahl von stationären Einzelhändlern, die ihre Waren im Wege des Multichannel-, Cross- oder Omnichannel-Verkaufs anbieten, zu einem sprunghaften Anstieg der (innerstädtischen) Lieferverkehre führen. Erschwerend kommt hinzu, dass neue Anbieter aus anderen Branchen, die dann i. d. R. keine eigenen Transportleistungen durchführen, als Vermittler oder Makler für Lieferdienste – z. B. bei Restaurants – fungieren und mit ihren Transportangeboten nochmals für zusätzliche Lieferverkehre sorgen.

Aus diesen Gründen sollte die Stadt Hamburg bei der Entwicklung neuer innerstädtischer Konzepte sowohl in der Beschaffungslogistik als auch der Distribution an den Endkunden initiiierend und steuernd eingreifen und deren Nutzung aktiv stimulieren, um Potenziale der Bündelung im Rahmen von Last Mile-Konzepten zu heben.

Im Rahmen des Projektes wurde eine mehrstufige umfangreiche Evaluierung von über 40 Best Practice Beispielen durchgeführt, die in die Bereiche »Letzte Meile« und den Einzelhandel betreffende Kategorien zusammengefasst werden konnten. Dabei wurden unter Beteiligung der Stakeholder verschiedene Konzepte einer »Letzte Meile«-Logistik identifiziert, die als besonders geeignet erachtet werden, zur Lösung dieser Problematik beizutragen.

Um die strategische Zielsetzung Hamburgs bei der Entwicklung zu einer E-Commerce-Modellregion mit entsprechenden Ansiedlungen und wirksamen Lösungsansätzen auf der letzten Meile zu erreichen, wurden bei der Evaluation der einzelnen Konzepte die Kriterien Innovationsgrad, mögliche Außenwirkung und Vermarktbarkeit, eine positive Arbeitsplatzwirksamkeit bei geringer Verkehrswirkung und positiven Umwelteffekten sowie die Stärkung des stationären Handels herangezogen.

Den Handlungsoptionen der Stadt Hamburg, diese Konzepte in ihrer Umsetzung zu unterstützen, kam im Rahmen dieses Prozesses eine besondere Priorität zu. Die für eine Umsetzung zu empfehlenden Konzepte sind das E-City-Hub, das City-Hub mobil sowie betreiberunabhängige Lösungen.



Ein E-City Hub mit der damit verbundenen positiven Verkehrswirkung bietet sich für Hamburg aufgrund der angespannten Verkehrslage besonders an. Zudem bietet ein solches Konzept gute Vermarktungsmöglichkeiten und könnte aus diesem Grund ein wichtiger Baustein für das E-

Commerce-Innovationsprogramm werden. Gleichzeitig böte sich dem stationären Einzelhandel eine Möglichkeit, vom geänderten Konsumverhalten der Kunden zu profitieren, wenn dieser die Hubs als Ausgangslager für Onlinebestellungen nutzt.



# 9

## HANDLUNGSFELD 9: FÖRDERUNG VON E-COMMERCE-LÖSUNGEN IM STATIONÄREN EINZELHANDEL

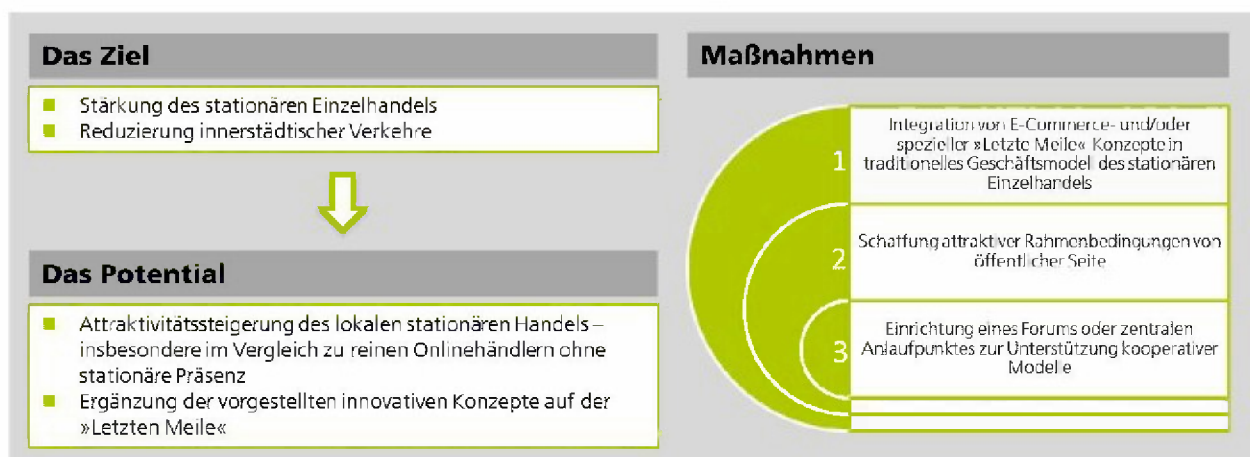
Eine steigende Zahl stationärer Einzelhändler, die ihre Waren über Multi-, Cross- oder Omnichannel-Verkauf anbieten, würde zu einem sprunghaften Anstieg der (innerstädtischen) Lieferverkehre führen. Neben den in Handlungsfeld 8 skizzierten Konzepten zur Paketdistribution auf der »Letzten Meile« wurden deshalb auch innovative und ressourcenschonende Ansätze zur Integration von E-Commerce in die Prozesse des stationären Einzelhandels evaluiert und unter dem Begriff »Stationär +« zusammengefasst.

Dieses Konzept bezeichnet stationäre Händler, die sowohl Bestellungen über das Internet als auch Lösungen für die Letzte Meile integriert haben. Dies reicht von Plakatwänden, worüber Produkte durch das Scannen eines QR-Codes bestellt werden können (Budnikowski, Tesco), bis hin zu integrierten Lösungen für den online und offline Einkauf (Emmas Enkel) oder Automaten, die eine 24-Stunden-Abholung von bestellten Waren ermöglichen (Carrefour, Tesco, Walmart). Ein kooperatives Gesamtangebot mehrerer branchenspezifischer oder lokal ansässiger Händler (wie dies im BID Neuer Wall vorzufinden ist) ist möglich und wirtschaftlich sinnvoll.

Konzepte dieser Kategorie führen zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung des lokalen stationären Einzelhandels. Zudem ließen sich entsprechende Angebote – aufgrund ihrer bislang geringen Verbreitung im Bundesgebiet – gut für Hamburg als Modellregion für E-Commerce vermarkten.

Die zunehmende Implementierung von E-Commerce-Konzepten im stationären Handel kann allerdings zu einer signifikanten Steigerung der Verkehrsfrequenzen insbesondere in Ballungsräumen führen, da die derzeit existierenden Systeme der Paketdienste keine Integration solcher Sendungen in die reguläre Paketzustellung ermöglichen. Bislang werden Bestellungen im Regionalraum in der Regel durch Kurierdienste oder – wie z.B. bei den Rewe-Lebensmittellieferungen – anbieterspezifisch konsolidiert ausgeliefert.

Aus Sicht der Stadt Hamburg sind daher Konzepte sinnvoll, die bereits frühzeitig die Bündelung von solchen im lokalen E-Commerce produzierten Sendungen bewirken. Insofern stellen die in der Kategorie »Stationär +« gesammelten Konzepte vielfach eine ideale Ergänzung für die in den Handlungsempfehlungen »Letzte Meile« beschriebenen Lösungen dar.



Im Projektverlauf konnten bereits erste positive Reaktionen in diesem Zusammenhang erzeugt werden. Darauf aufbauend wurde mit den beteiligten Akteursgruppen (BID Neuer Wall, Kurierdienste, ein Technologieanbieter) eine Grundkonzeption für ein Erste- bzw. Letzte Meile-Projekt entworfen. Derzeit sind die Beteiligten bereits mit der Entwicklung eines Geschäftsplans befasst. Des Weiteren konnte im Experteninterview mit dem jungen Multichannel-Versender Emmas Enkel ein konkreter Ansiedlungswunsch für Hamburg ermittelt werden.

Bei den in der Kategorie »Stationär+« zusammengefassten Konzepten handelt es sich grundsätzlich um privatwirtschaftliche Initiativen. Aufgrund der möglicherweise heterogenen Interessenslage sollte die öffentliche Hand durch die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen solche Initiativen unterstützen und begünstigen. Hierzu zählen etwa Hilfestellung für innovative Einzelhändler bei der Suche nach passenden Flächen oder die Ausweisung von öffentlichen Flächen für die Konsolidierung von Verkehren wie das Beispiel Neuer Wall zeigt (UPS Projekt).

# 0

## HANDLUNGSFELD 10: EINRICHTUNG EINER KOORDINATIONSSTELLE ZUR MAßNAHMENUMSETZUNG

Die gezielte Weiterentwicklung der Metropolregion Hamburg für die Realisierung von Unternehmensansiedlungen und neuartiger Lösungsansätze im Bereich E-Commerce erfordert eine Abstimmung aller lokalen und beteiligten Stakeholder. Wie die Ausführungen gezeigt haben, sind verschiedene Interessen durch die beteiligten Zielgruppen im Bereich E-Commerce wie der Bevölkerung, stationärer und mobiler Handel, Hersteller, Logistikdienstleister, Immobilien-Vertreter, Technologie-Anbieter, kommunale und städtische Behörden oder auch Verbände so zu berücksichtigen, dass die beschriebenen Konzepte gemeinsam entwickelt werden können. Für eine abgestimmte Vorgehensweise müssen zudem Vertreter unterschiedlicher Behörden/Ämter miteingebunden werden. Um die Komplexität

dieses Abstimmungsprozess hin zu einer »E-Commerce-Modellregion« handhabbar umzusetzen, sollte eine entsprechende institutionelle Organisation etabliert werden. Bestehende Organisationsstrukturen der Metropolregion Hamburg, der Business Development Districts oder der Logistik-Initiative können und sollten hierbei berücksichtigt werden.

Das Zusammenspiel des Strategic Development Board und der Topic Circles (TC) könnte wie folgt dargestellt werden. Die jeweiligen TC sind dabei identisch mit den im entsprechenden Handlungsfeld genannten Koordinationsgremien bzw. -foren.

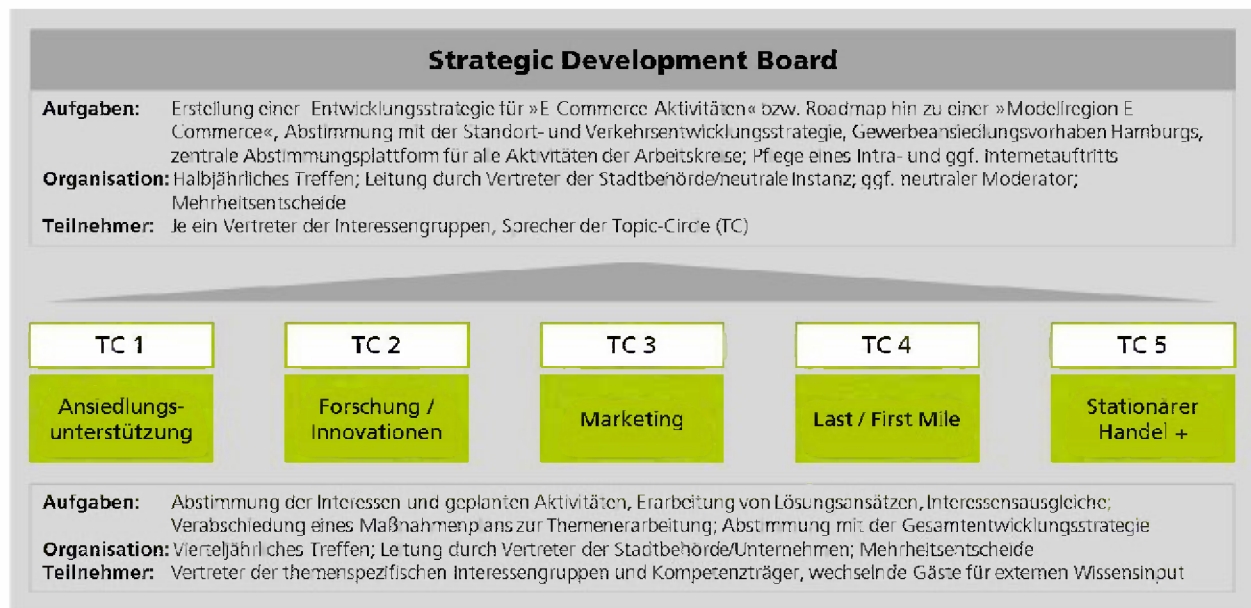


Abbildung 6: Organisationsstruktur zur Koordination der Maßnahmenumsetzung

Der organisatorische, zeitliche und abstimmungstechnische Aufwand zur Etablierung einer solchen übergeordneten Koordinationsstelle ist sicherlich höher als die direkte Bearbeitung und Abstimmung in einzelnen dafür zuständigen Gremien. Andererseits ermöglicht ein solch zentrales Board

nicht nur die zielgerichtete Weiterentwicklung der Metropolregion zu einem weithin sichtbaren Kompetenzstandort für den E-Commerce, sondern ist für die Hebung von Synergiepotentialen und als Multiplikator für die jeweiligen Einzelaktivitäten unerlässlich.

## UMSETZUNG DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Um die regionalen Kompetenzen im E-Commerce-Bereich auszubauen, sollte ein integraler Ansatz für »Hamburg als Kompetenzregion für den E-Commerce« verfolgt werden. Dabei werden neben den logistikaffinen Akteuren auch weitere Kompetenzträger eingebunden und unterstützt. Durch die Verknüpfung verschiedener E-Commerce-relevanter Themenfelder wie der Etablierung eines E-Commerce-Barometers, dem Einsatz neuer Technologien, fokussierten Studiengängen und innovativen letzte Meile-Konzepten können wertvolle Synergieeffekte generiert werden, die der Metropolregion Hamburg einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil sichern.

Keine der zuvor skizzierten Handlungsempfehlungen ist von einer bestimmten Institution alleine durchzuführen, vielmehr würde ein solch isoliertes Vorgehen den Erfolg der

Maßnahme deutlich schmälern. Erst die gemeinsame Bearbeitung durch mehrere Akteure erlaubt einen umfassenden Ansatz und damit eine möglichst nachhaltige Wirkung der jeweiligen Aktion. Die folgende Abbildung zeigt die jeweils einzubindenden Institutionen für jedes der beschriebenen Handlungsfelder, wobei hier nach einer federführenden und den jeweils unterstützenden Einrichtungen unterschieden wurde. Während die Konzepte für die »Letzte Meile« und neue E-Commerce-Lösungen im Einzelhandel durch die in diesen Bereichen aktiven Unternehmen getrieben werden müssen, liegen die anderen Handlungsfelder zum großen Teil in öffentlicher Hand. Abgesehen von der HWF ist den jeweiligen Einrichtungen maximal ein Handlungsfeld federführend zugeordnet worden, so dass sich der jeweilige Zusatzaufwand zu den bereits bestehenden Aufgaben und Kernkompetenzen in Grenzen halten sollte.

Akteure	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation BWVI	HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung	Umwelt BSU	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen UG	Hamburg Port Authority HPA	Logistik-Initiative Hamburg	Regionale Wirtschaftsförderer	Industrie- und Handelskammern	Arbeitsagenturen	ÖPNV-Betreiber	Business Improvement Districts	KEP-Dienstleister	Einzelhändler	E-Commerce-Händler	Immobilienentwickler	IT- / Technologieanbieter	Hochschulen / Forschungsinstitute	Spezialisierte Berater / Dienstleister
Handlungsfeld																			
Ausweisung von Logistikflächen																			
Fokussierte Ansiedlungsunterstützung																			
Sicherung des Fachkräftebedarfs																			
Etablierung einer aktiven Forschungslandschaft und Technologietransferstelle																			
Innovationsprogramm für E-Commerce-Lösungen																			
Vermarktung der Kompetenzen im E-Commerce-Bereich																			
Veröffentlichung eines E-Commerce-Barometers																			
Konzepte für die »Letzte Meile«																			
Förderung von E-Commerce-Lösungen im stationären Einzelhandel																			
Einrichtung einer Koordinationsstelle zur Maßnahmenumsetzung																			

Abbildung 7: Akteurslandkarte zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen

Nachdem die Hamburger Wirtschaftsbehörde in allen operativen Handlungsfeldern unterstützend eingebunden werden sollte und damit einen sehr breiten inhaltlichen Überblick erhält, bietet sich auch die Einrichtung der zentralen Koordinationsstelle zur Maßnahmenumsetzung an dieser Stelle an.

Mit Umsetzung dieser Maßnahmen ist der Weg in die Zukunft als erfolgreicher E-Commerce-Logistikstandort gesichert.



**Kontakt Fraunhofer SCS:**

Uwe Veres-Homm

Fraunhofer SCS  
Nordostpark 93  
90411 Nürnberg

Tel.: +49 911 58061-9539  
uwe.veres-homm@scs.fraunhofer.de

**Kontakt MRU:**

Horst Manner-Romberg

MRU GmbH  
Papenhuder Str. 49  
22087 Hamburg

Tel.: +49 40 220 4000  
manro@m-r-u.de

**Kontakt IAL:**

Prof. Dr. Christian Kille

Hochschule Würzburg  
Institut für Angewandte Logistik IAL  
Münzstr. 12  
97070 Würzburg

Mobil: +49 172 6714752  
christian.kille@fhws.de