



**BVL**<sup>7</sup> THEMENKREIS  
URBANE LOGISTIK

Manual  
für den Austausch zwischen  
Kommunen und Logistik

# URBANE LOGISTIK



## **Liebe Leserinnen und Leser,**

die reibungslose Versorgung mit Waren und Gütern für den privaten oder gewerblichen Gebrauch ermöglicht Menschen eine große Freiheit in der Lebensgestaltung und eine Vielfalt an Aktivitäten – unabhängig davon, ob sie in Städten oder Kommunen leben. In Ballungsgebieten sind die Anforderungen an den Wirtschaftsbereich Logistik besonders hoch, insbesondere auch in Bezug auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Gerade in der Pandemie wurde klar: Wir alle nutzen Logistik, und Logistik nutzt uns allen. Ein wachsendes Sendungsvolumen erfordert es jedoch, urbane Logistik mitzudenken und weiterzuentwickeln, denn sie bietet für viele Herausforderungen innovative Lösungen.

Die urbane Logistik ist vielfältig, weshalb dieses Handbuch vor allem Vertreterinnen und Vertretern von Städten und (auch kleineren) Kommunen einen ersten praxisorientierten Überblick über beteiligte Stakeholder und viele bereits umgesetzte Projekte geben soll. Beispiele aus der gesamten Bundesrepublik dienen als Impulse, wie Logistik insbesondere in Ballungsgebieten gemeinsam entwickelt werden kann. Welches sind die wichtigsten Aspekte, welche Positionen und Erwartungen gibt es, und welche ausgezeichneten Pilotprojekte können Orientierung geben?



Wie Sie auf kommunaler und regionaler Ebene Einfluss auf die positive Entwicklung von urbaner Logistik nehmen können, stellen wir Ihnen abschließend in fünf Handlungsempfehlungen vor. Denn darin sind sich alle Beteiligten einig: Eine lebenswerte Region braucht Kultur und öffentliche Infrastruktur, aber ebenso eine zuverlässige Waren- und Güterversorgung. Wir möchten mit diesem Handbuch einen konstruktiven Anstoß zum Dialog geben und laden Sie herzlich ein, sich des Themas urbane Logistik anzunehmen.

**Dr.-Ing. Christian Jacobi**  
**Leiter des BVL Themenkreises Urbane Logistik**  
**Geschäftsführender Gesellschafter, agiplan GmbH**  
**Mitglied des Vorstands, BVL**

---

## INHALT

Vorwort	3
Einführung	5
Logistik als Motor der Stadt	6
Stakeholder urbaner Logistik	12
Bausteine für eine erfolgreiche urbane Logistik	23
Logistik und Kommune als Partner – Fallbeispiele	31
Zukunft urbaner Logistik im Dialog	42
Treiber des Wandels der urbanen Logistik	46
Fazit	47
Der BVL Themenkreis Urbane Logistik	49

## HINWEIS

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in der Regel die männliche Form. Entsprechende Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.


---

# EINFÜHRUNG

## **Willkommen in unseren Städten!**

**Hier liegen Wohnen und Arbeiten ebenso nah beieinander wie Dienstleistungen und Freizeitangebote.**

Unsere Städte funktionieren, weil verschiedene Akteure die Grundlagen für das tägliche Zusammenleben liefern. Diese Grundlagen bestehen zum einen in der Bereitstellung von Strom, Wärme und Wasser sowie im Zugang zu Informationsnetzwerken; zum anderen im Angebot von Mobilitätsdiensten, der lückenlosen Versorgung der urbanen Räume mit Gütern aller Art sowie der Abfallbeseitigung. Die Teilbereiche der Mobilität und der Entsorgung sind innerhalb der Städte weitgehend mit stadteigenen Betrieben und öffentlichen Ausschreibungen zur Vergabe der entsprechenden Aufgaben geregelt. Offen bleibt die Frage, wie urbane Logistik in den Städten unter den sich ändernden Herausforderungen gestaltet werden kann.



Mit diesem Manual möchte Ihnen der Themenkreis Urbane Logistik der Bundesvereinigung Logistik e. V. einen Einstieg in das Thema bieten. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

## LOGISTIK ALS MOTOR DER STADT

**Logistik ist die Versorgung mit Waren und Dienstleistungen, die zur richtigen Zeit in der richtigen Menge an den richtigen Ort gebracht werden.**

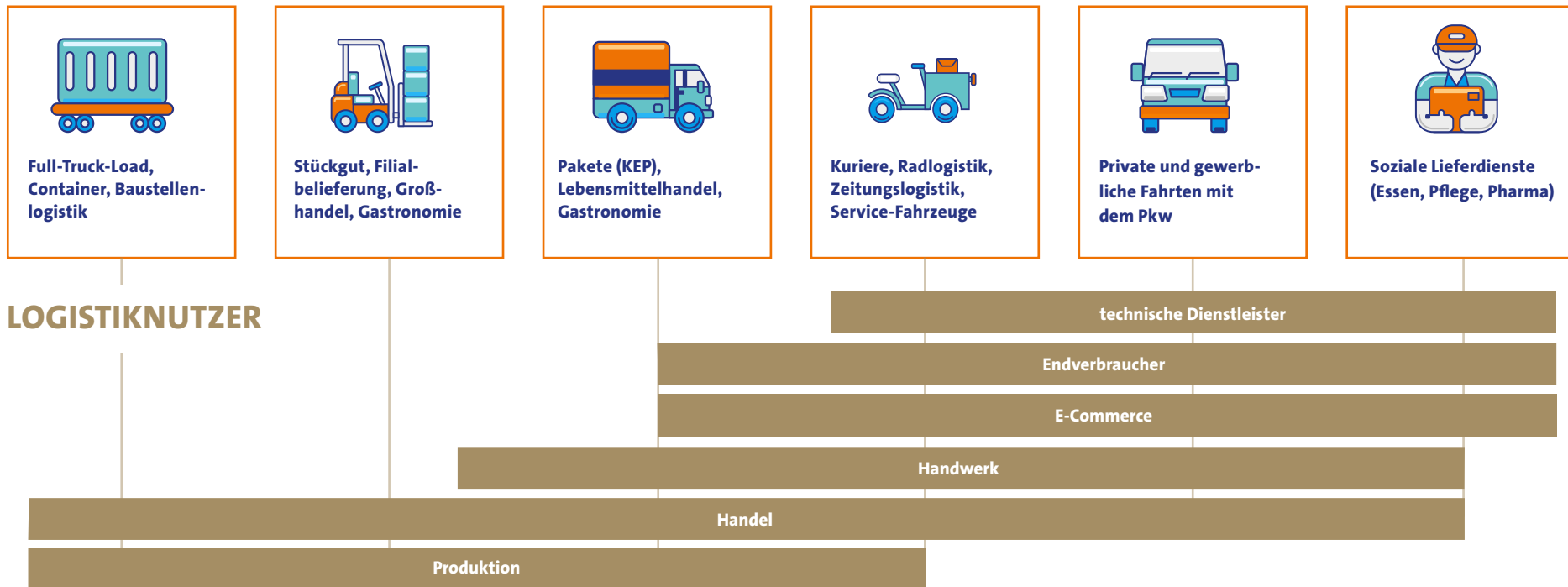
Die zunehmende Verstädterung Deutschlands und der wachsende E-Commerce, aber auch Ausnahmesituationen wie die Corona-Pandemie erfordern einen agil agierenden Wirtschaftsbereich Logistik, der Menschen mit Waren versorgt und Dienstleistungen ermöglicht. Fast drei Millionen Menschen in Deutschland sind in diesem Bereich tätig. Eine Vielfalt an Akteuren erbringt logistische Dienstleistungen. Die Unternehmen des Wirtschaftsbereichs Logistik sichern den Geschäftserfolg von Industrie, Handel und Dienstleistungsgewerbe.

Logistische Dienstleistungen in Städten werden als „urbane Logistik“ bezeichnet. Sie passt sich den Anforderungen ihrer Empfänger und den gegebenen Rahmenbedingungen an. Am sichtbarsten sind die Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP), die Lieferungen von in der Regel bis zu 31,5 kg (maximal 70 kg) an Geschäfts- und Privatkunden zustellen. Ebenso wichtig sind die Handelsunternehmen mit eigenem Fuhrpark sowie beauftragte Kontraktlogistiker: Sie sind den Stadtbewohnern als Marken bekannt, weil sie Filialen beliefern und die Gastronomie mit Waren versorgen. Weil sie aber weniger Haltepunkte in einem Quartier haben, sind sie den Menschen weniger präsent als die Paketdienstleister.

Logistik findet in allen Verkehrsformen statt und ist nicht an die Größe des Empfängers gebunden – auch ein einzelnes Handelsgeschäft kann Ware aus einem Container aus Übersee erhalten. Logistik wird mit einer Vielzahl verschiedenartiger Fahrzeuge erbracht: vom Lastenrad über Kleinst- und größere Fahrzeuge für Industrie und Handwerk bis hin zum Lkw im Verkehr zwischen Firmen.

---

## VERSCHIEDENE ARTEN VON LOGISTIK IN DER STADT



Der größte Teil des Verkehrsaufkommens im Rahmen der städtischen Logistik entfällt auf (private) Pkw: Dazu gehören etwa der Lebensmitteleinkauf oder die Fahrt in die Innenstadt zum Shopping. Darüber hinaus werden auch viele Dienstleistungen mit Pkw und Kleinstfahrzeugen erbracht, vor allem im Pflegedienst, in der Auslieferung für die Gastronomie oder in der Versorgung von

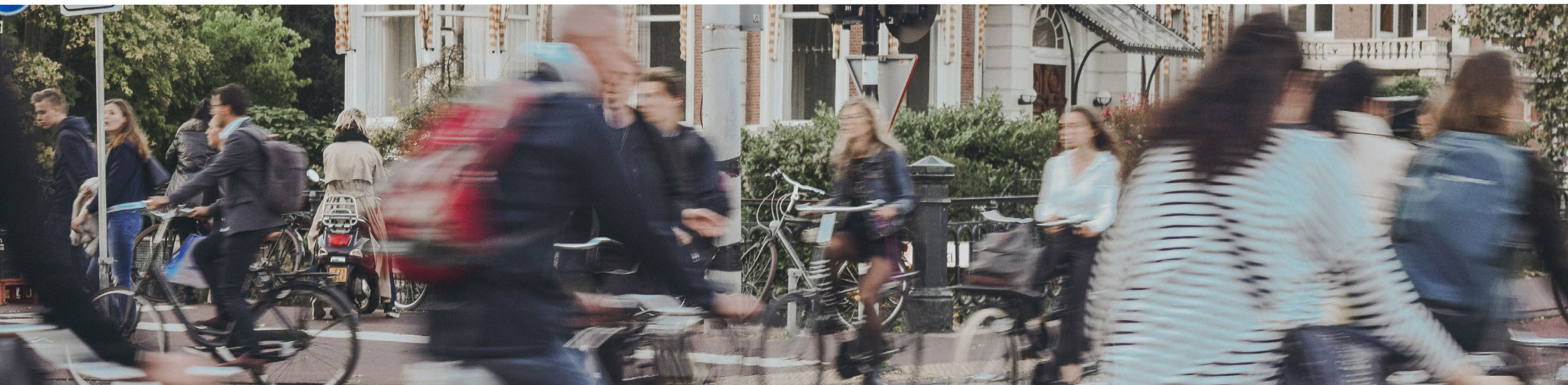
Apotheken und medizinischen Einrichtungen. Die Mehrzahl der Logistkdienstleister liefert nicht nur aus, sondern sammelt auf ihren Fahrten auch weitere Sendungen, Retouren und Materialien ein. Damit trägt die Logistik zur effizienten und nachhaltigen Verkehrsabwicklung bei.

**Es ist leicht zu erkennen, dass die Logistiknutzer – Empfänger ebenso wie Versender – auf fast alle Arten urbaner Logistik zurückgreifen. Insbesondere die Stadtbevölkerung nutzt als Endverbraucher die Versorgung mit Waren und Gütern: sowohl direkt, etwa bei einer Lieferung eines E-Commerce-Unternehmens über einen Paketdienstleister, als auch indirekt als Angestellte von produzierenden Unternehmen oder beispielsweise als Kunden des Einzelhandels.**

Obwohl alle Menschen in einer Stadt diese Angebote nutzen, unterscheiden sich die Erwartungen von Unternehmen, Gewerbetreibenden, Bürgern und Gästen. Die Logistiker stehen zwischen diesen Erwartungen und sollen gleichzeitig zuverlässig und möglichst unbemerkt arbeiten.

Dieses Manual vermittelt einen Einblick in die Logistik in der Stadt und zeigt den Handlungsbedarf für die Logistikwirtschaft und die Kommunen auf. Gemeinsam können die Stakeholder dem Leitbild einer Stadt des 21. Jahrhunderts als einem grünen und nachhaltigen Ort des Zusammenlebens näherkommen. Effiziente urbane Logistikermöglichteinen lebendigen stationären Einzelhandel, vielfältige Freizeiterlebnisse sowie die schnelle Versorgung von Geschäfts- und Endkunden mit Waren aus aller Welt. Von einer nachhaltigen Strategie für die Logistik im urbanen Raum können auch innerstädtisch erbrachte Dienstleistungen profitieren – von technischen Services bis zum Pflegedienst.

Um dieses Ziel zu erreichen, haben Stadtverwaltungen, Bürger und Wirtschaftsunternehmen in den kommenden Jahren mehrere Herausforderungen zu meistern. Für die Logistik sind vor allem folgende Aufgaben herauszustellen:





### **Neue Verkehrskonzepte ausarbeiten**

Die Städte von morgen werden multimodal sein: Bürger nutzen sowohl eigene als auch geteilte Verkehrsmittel. Attraktive Bereiche des urbanen Raums werden zunehmend ohne motorisierten Verkehr geplant. In dieser Mobilitätsplanung gilt es, auch die Logistik mitzudenken – in der vorhandenen ebenso wie in der neuen und zu planenden Infrastruktur.

### **Flächennutzung hinterfragen**

Die innerstädtische Flächennutzung war über Jahrzehnte von einem starken Renditedruck gekennzeichnet. Vielfach haben sich Gewerbe- oder hochpreisige Wohnnutzungen durchgesetzt. Flächen mit Logistikfunktionen wie Lieferbereiche oder Läger sind fast aus den Innenstädten verschwunden – sie wurden aufgrund des Preisdrucks verdrängt. Der Gemeingebrauch auf öffentlichen Straßen hat sich stark auf die Nutzung durch den motorisierten individuellen Personenverkehr konzentriert. Obwohl sich die Bedarfe in der Stadt inzwischen verändert haben, steht der Individualverkehr noch immer im Mittelpunkt. Ebenso werden erste Debatten über die Sinnhaftigkeit von innerstädtischem Pkw-Parkraum geführt, und es gibt alternative Ideen für die Nutzung dieser Flächen.

### **Veränderte Konsum- und Lebenswelten einplanen**

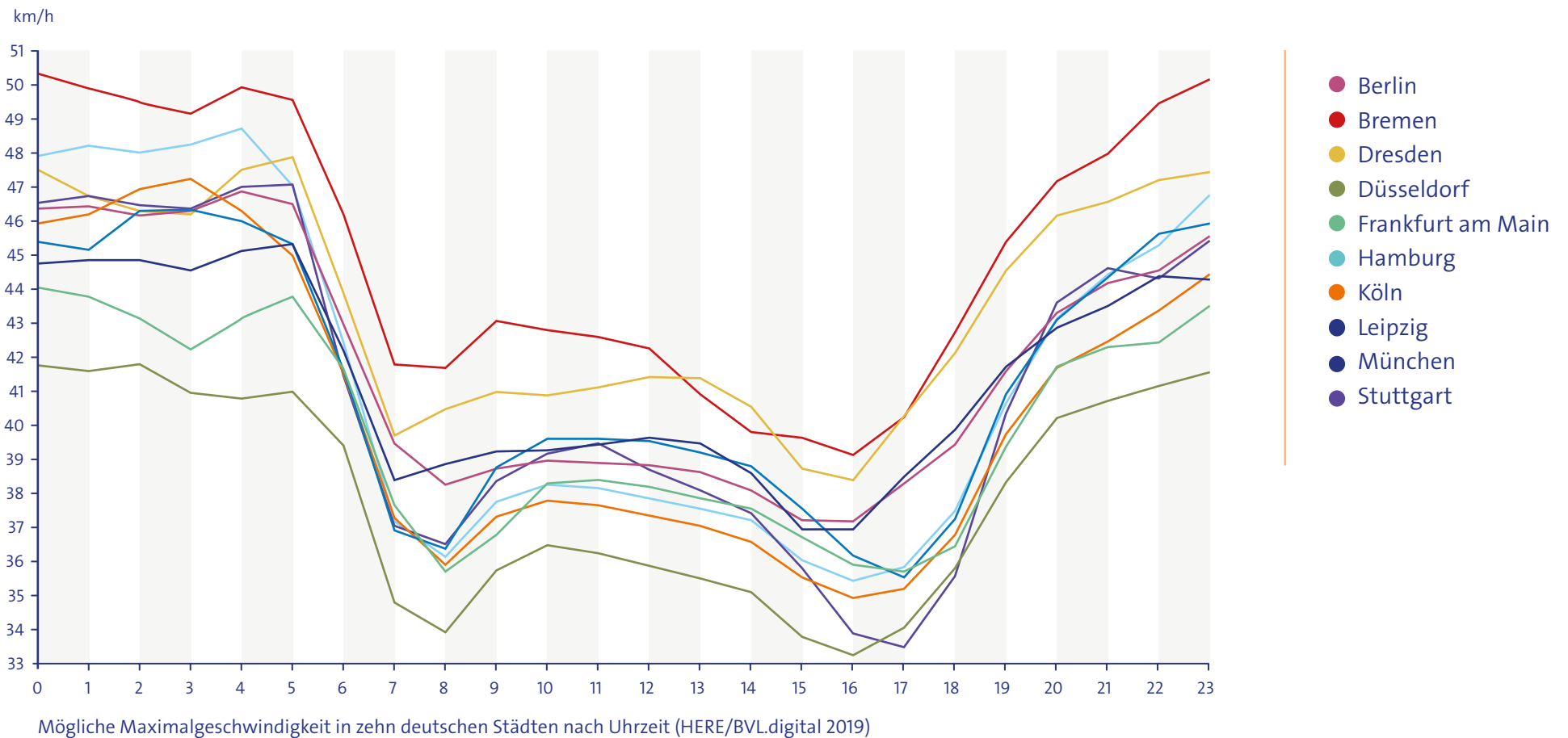
Die Versorgung der Stadtgesellschaft steht vor einer doppelten Herausforderung: Die Einwohnerzahlen in den Städten steigen, und die Bevölkerung wird immer älter. Der Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungen steigt, die Zahl der Arbeitnehmer, die dafür zur Verfügung stehen, wächst aber nicht in gleichem Maße. Wohnen mit Service und ausgeweitete Lieferdienste erzeugen – zusätzlich zu weiterbestehenden Konzepten des stationären Einzelhandels – einen zunehmenden Bedarf an Lagerflächen und Personal.

Für Logistikdienstleister bedeutet diese Nachfrage, dass sie weitere Aufgaben übernehmen und über den Transport hinaus zur Wertschöpfung beitragen werden. Diese Aufgaben müssen in der Stadt von morgen vielfach mit einer geringeren Zahl privater Pkw („autofreie Quartiere“) Raum finden.

---

## DIE 12-STUNDEN-RUSH-HOUR DER STADT

In einer gemeinsamen Untersuchung des Kartenanbieters HERE und der BVL zeigt sich, wie stark ausgelastete Verkehrswege eine effiziente Warenversorgung erschweren.



---

**Die Versorgung mit Waren und Dienstleistungen sowie die Entsorgung in den Städten erzeugen Konflikte, die nur im Dialog gelöst werden können. Dabei kommt es entscheidend darauf an, die Erwartungen und Handlungsmöglichkeiten aller Akteure zu kennen und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. Hinzu kommt, dass die Städte als wirtschaftliche Motoren ihrer Regionen auch Zentren von Emissionen sind – mit entsprechenden Folgen für das Klima und für die Gesundheit der Menschen.**

Das Ziel, diese Emissionen lokal zu verringern, steht mit globalen Lieferketten und einer Belieferung just in time im Konflikt. Diese Form der Güterversorgung ermöglicht optimale Durchlaufzeiten für die agierenden Unternehmen und reduziert die Kosten, weil weniger Lagerfläche benötigt wird. Damit nimmt auch die Qualität und Schnelligkeit der Warenversorgung zu.

In der Stadt zeigt sich dies durch verstärkten Lieferverkehr mit einer steigenden Zahl an Sendungen. Viele innerstädtische Empfänger von Warenlieferungen nutzen die von den Logistikdienstleistern geschaffene Flexibilität und bauen ihre Warenversorgung auf einer hohen Frequenz von Einzellieferungen auf, wodurch sie auf Lagerflächen verzichten können. Zusätzlich sind die Logistikdienstleister durch Vorgaben wie Lieferzeitfenster in der Erbringung ihrer Leistung eingeschränkt. Sie müssen zu Zeiten anliefern, zu denen auch ein großer Teil der mobilen Stadtbevölkerung die Verkehrsinfrastruktur nutzt und die Straßen ihre Kapazitätsgrenzen erreichen. Für Be- und Entladevorgänge sind in den meisten

Städten keine gesondeten Flächen und Ladezonen vorgesehen, sodass Stop-and-go-Verkehre, Mehrkilometer für Parksuchverkehre sowie vermeidbare Lärm- und Schadstoffemissionen entstehen.

Verschiedene Akteure der Stadtlogistik haben je eigene, zum Teil auseinanderstrebende Interessen. Im Folgenden zeigen wir auf, wie diese Akteure heute zusammenarbeiten und welche Erkenntnisse sich aus erfolgreichen Projekten urbaner Logistik ableiten lassen. Für unterschiedliche urbane Räume gilt es, den jeweiligen Gegebenheiten entsprechend Maßnahmen zu erarbeiten (Seite 23 ff.).

Jede Stadt wird aus der Vielzahl an Möglichkeiten und Varianten urbaner Logistik ihre eigene Lösung zusammen mit einer Mobilitätsstrategie entwickeln müssen. Am Ende dieser Veröffentlichung richten wir unseren Blick deshalb in die Zukunft und schließen mit fünf Wünschen an alle Akteure ab.

## STAKEHOLDER URBANER LOGISTIK

**Die Gestaltung urbaner Logistik ist gekennzeichnet durch ein heterogenes Feld an Stakeholdern und wird von vielen externen Einflüssen und Abhängigkeiten geprägt.**

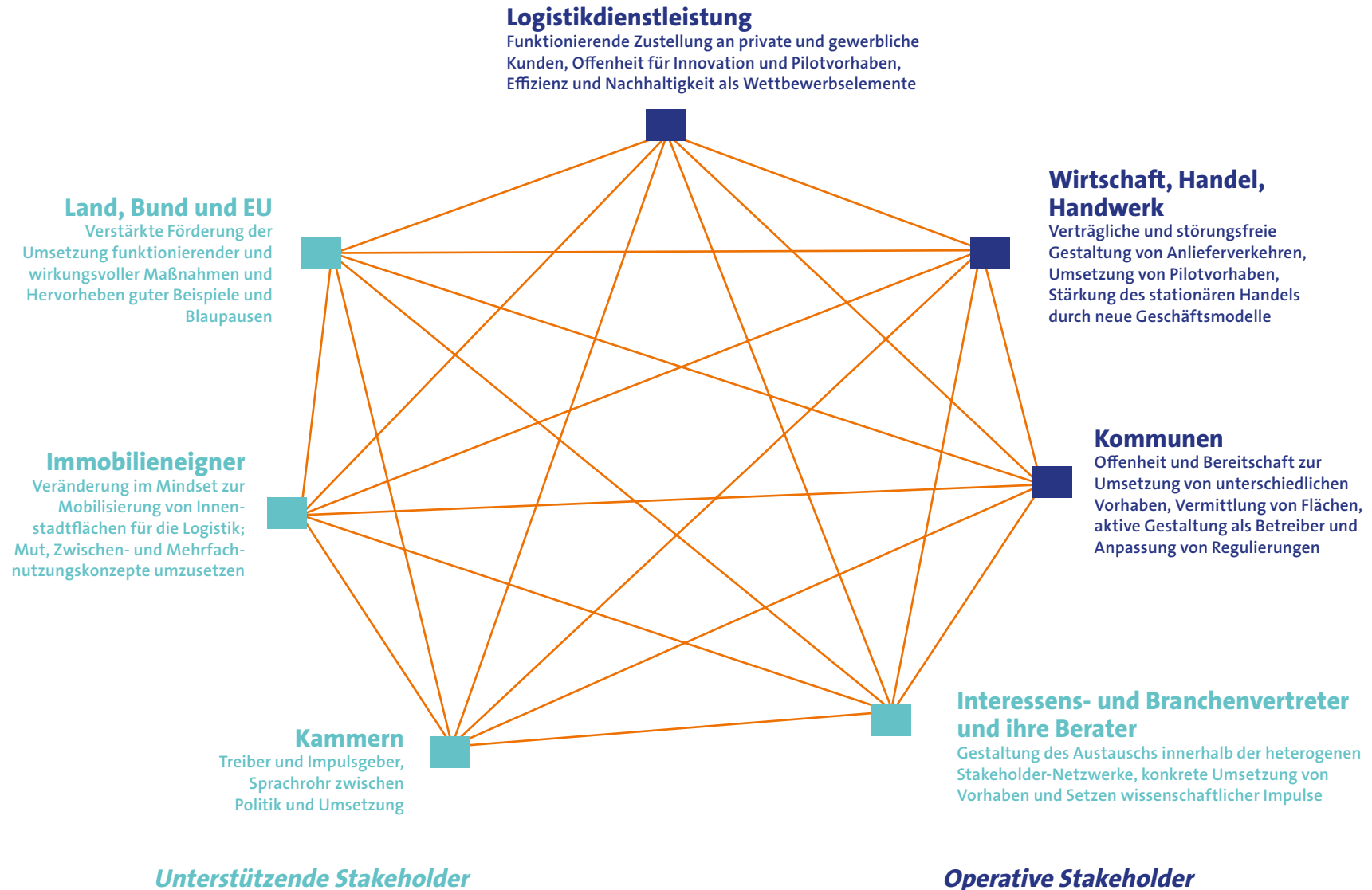
Die Haupt-Stakeholder sind KEP-Dienstleister (Kurier-, Paket- und Expressdienste), Logistiker, Kommunen und Kammern sowie die Nutzer, also beispielsweise Wirtschaft, Handel oder Privatpersonen bzw. die Stadtgesellschaft. Obwohl die Handlungsspielräume sehr unterschiedlich sind, ist ein Zusammenspiel aller Stakeholder unabdingbar, um Liefer- und Warenverkehre in Städten erfolgreich und nachhaltig zu gestalten: möglichst emissionsarm, verkehrsarm und ohne die Aufenthaltsqualität zu beeinträchtigen.

Gemeinsam mit den genannten Stakeholdern hat der Themenkreis Urbane Logistik der BVL erarbeitet, welche unterschiedlichen Interessen, Handlungsspielräume und Erwartungen diese einzelnen Gruppen haben, und vor allem untersucht, wie nächste Schritte und Kooperationen aussehen können, um urbane Logistik gemeinsam besser zu verstehen und zu gestalten.



## UNTERSCHIEDLICHE INTERESSEN, HANDLUNGSSPIELRÄUME UND ERWARTUNGEN

Die folgende Abbildung zeigt das wechselseitige Netzwerk der zentralen Stakeholder zur Gestaltung urbaner Logistik auf einen Blick:



**Der Wirtschaftsbereich Logistik ist eine wesentliche Akteursgruppe, wenn es darum geht, urbane Logistikkonzepte zu entwickeln.**

Er besteht unter anderem aus den Logistikabteilungen von Wirtschaftsunternehmen, Logistikdienstleistern und Speditionen sowie Kurier-, Express- und Paketdienstleistern (KEP). Grundsätzlich stehen deren Aufgabe und Geschäftsmodell – die effiziente Versorgung von Geschäfts- und Privatkunden – dem Anspruch eines nachhaltigen Wirtschaftens, aber auch einem hohen Wettbewerbs-, Kosten- und Konkurrenzdruck gegenüber. Insbesondere sieht sich die Logistik als Teil des Verkehrssektors der großen Herausforderung ausgesetzt, bei gleichbleibender Lieferqualität Emissionen zu vermeiden.

Wegen des wettbewerblichen Drucks sind die Unternehmen des Wirtschaftsbereichs Impulsgeber für neue Technologien und logistische Lösungen. Entsprechend gestaltet sich der Handlungsspielraum in Bezug auf die letzte Meile: Die Offenheit für neue Zustellmöglichkeiten und damit einhergehende Pilotprojekte ist bei allen vorhanden, allerdings kommt es hier auch entscheidend darauf an, Effizienzvorteile und tatsächliche Emissionsvermeidung kontinuierlich und objektiv gegeneinander abzuwägen. Wesentliche

Ansatzpunkte liegen derzeit darin, Mikro-Depots (kleine Läger zur Feinverteilung) und City-Hubs (mittelgroße Umschlaglager) zu gestalten, innovative Fahrzeugtypen zu testen sowie Ladezonen und Anlieferzeiten auszuschöpfen.

Darüber hinaus gehören zum Wirtschaftsbereich Logistik auch zahlreiche Akteure außerhalb der Privatwirtschaft, die gleichermaßen die Ver- und Entsorgung sichern und sich in ihren Merkmalen (Gemeinwohlorientierung, Nutzung der Tarife des öffentlichen Dienstes) von den oben Genannten unterscheiden. Dies sind die Stadtwerke, Entsorgungsbetriebe oder auch die Grünflächenämter. Sie werden in der Diskussion oft übersehen, leisten aber wesentliche Beiträge zur Lebensqualität in den Städten, z. B. durch die Pflege und Aufforstung städtischer Parks (Versorgung) und die Schnitt- und Laubabfuhr (Entsorgung). Zusätzlich sind alle Logistiker als Nutzer der von den Städten zur Verfügung gestellten Verkehrsinfrastruktur stark von deren Regulierung beeinflusst. Ebenso hängt ihr Handeln von den Wünschen ihrer Auftraggeber ab.

---

**Industrie, Wirtschaft und Handel bestimmen neben der Kultur das pulsierende Leben in der Stadt.**

Zu dieser Gruppe gehört der inhabergeführte Einzelhändler in der City ebenso wie der urbane Produktionsstandort eines großen Unternehmens. Sie alle streben nach einem wachsenden und konfliktfreien Wirtschaften. Urbane Lagen sind besonders von der Nähe zum Markt, zu den Kunden oder auch zu potenziellen Know-how-Trägern gekennzeichnet – die Stichwörter „funktionale Durchmischung“ und „Konfliktfreiheit“ zwischen Wohnen und Arbeiten bestimmen die Diskussion: Wie können Unternehmen weiterhin konfliktfrei vor Ort produzieren? Wie kann die City-Filiale des Supermarkts konfliktfrei beliefert werden?

Die Logistik kann als Gestaltungshebel agieren, um beispielsweise verträgliche und störungsfreie Anlieferverkehre zu ermöglichen. Konkrete Stellschrauben liegen hier darin, Abholungen und Anlieferungen verschiedener Dienstleister zu bündeln, Leerfahrten zu vermeiden sowie Anlieferzeiträume zu gestalten. Hierzu kommt es darauf an, Anforderungen des Handels an die Gestalter urbaner Logistik klarer zusammenzufassen, Akteure stärker zur Erprobung neuer Zustellkonzepte (u. a. Nachtlogistik) zu motivieren sowie Lieferanten und Handel intensiver in einen Dialog zu bringen. Zudem gilt es, auch die produzierenden Unternehmen und deren Logistik in den Dialog einzubinden.



**Die Rolle der Städte und Gemeinden ist vielschichtig. In der urbanen Logistik beteiligen sich Verwaltung, Wirtschaftsförderung und Metropolregionen gleichermaßen.**

Die beteiligten Organisationseinheiten können aktiv in die Stadtgestaltung eingebunden sein oder als Teil der allgemeinen Verwaltung die ordnungsrechtlichen Rahmenbedingungen festlegen. Dieses Zusammenspiel innerhalb der Verwaltung ist eine besondere Herausforderung, weil die Anforderungen aus der urbanen Logistik sich nicht passgenau auf die Aufgabengebiete der Verwaltung übersetzen lassen.

Wenn es darum geht, diese Anforderungen zu moderieren, spielen die lokalen Wirtschaftsförderungen sowie die Ämter der Stadt- und Verkehrsplanung eine wichtige Rolle. Eine konkrete Aufgabe liegt darin, potenzielle Standorte und Flächen zur Umsetzung von Vorhaben urbaner Logistik zu erkennen und diese an die beteiligten Stakeholder zu vermitteln.

Hervorzuheben ist auch die kommunale Zuständigkeit für die Verkehrsplanung und -steuerung: Oft ist es Aufgabe der Stadt- und Verkehrsplanung, Maßnahmen der urbanen Logistik in Konzepte zur Stadt- sowie zur städtebaulichen Entwicklung zu integrieren. Entsprechend wichtig ist es, hier den Dialog zu suchen, die Stadtgesellschaft einzubinden

sowie die entsprechende Rahmenplanung zu koordinieren. Wirtschaftsförderungen übernehmen häufig eine aktive Rolle bei der Diskussion (Moderation, Kooperation u. a.) bzw. Gestaltung von Betreibermodellen, etwa von Mikro-Depots, City-Hubs, neutralen Paketstationen oder weiteren Ansätzen. Sie können sich entweder selbst als Mitgestalter eines Betreibermodells einbringen oder aber als Vermittler zu den passenden regionalen Stakeholdern aus der Wirtschaft agieren.

Damit beispielsweise Spediteure, KEP-Dienstleister, Radlogistiker oder Projektentwickler einen eindeutigen Adressaten innerhalb der Verwaltung haben, empfiehlt es sich, einen zentralen Ansprechpartner für Themen rund um die urbane Logistik einzurichten. In einigen größeren Kommunen ist dies bereits geschehen – diese Funktion erleichtert die Koordination von Logistikprojekten und hat sich bereits als sehr sinnvoll erwiesen.

---



---

**Interessens- und Branchenvertreter und ihre Berater können dabei unterstützen, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen; sie können aber auch dazu beitragen, dieses heterogene Akteursnetzwerk zu moderieren.**

Durch ihre Arbeit als Wirtschaftsberatungen, Nichtregierungsorganisationen, wissenschaftliche Institute und Fachverbände verfügen sie über ein breites Wissen und sind damit ideal qualifiziert, um eine neutrale Koordination zu übernehmen und fachliche sowie wissenschaftliche Impulse zu setzen.

Bei der Umsetzung von Projekten im Kontext der urbanen Logistik kommt es vor allem darauf an, die verschiedenen Anspruchsgruppen zu vernetzen. So werden bei-

**Die Kammern, insbesondere die Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern, sind als Interessensvertreter der lokalen Wirtschaft starke Treiber im Kontext der urbanen Logistik.**

Sie bündeln nicht nur die wirtschaftlichen Interessen, sondern kommunizieren diese auch weiter an die Politik. Konkrete Projektbeispiele an verschiedenen Standorten zeigen, dass Kammern Verantwortung beispielsweise zur Durchführung von Pilotprojekten übernehmen können. In enger Kooperation mit den Kommunen können sie eine Art Projektträger sein, Impulse setzen und Pilotprojekte

spielsweise die Ansprüche des Handels und der verschiedenen Logistikdienstleister verdichtet an die Kommune herangetragen – was den anschließenden Dialog deutlich erleichtert. Auf dieser Basis lassen sich passgenaue Umsetzungen konzipieren und Betreiberkonstellationen diskutieren. Dabei müssen die Konzepte sich nicht auf Stadtgrenzen beschränken, sondern lassen sich auch in interkommunalen Zusammenhängen entwickeln.

initiiieren. Damit ermöglichen sie ein neutrales Zusammenspiel von Wirtschaftsunternehmen und verbinden diese mit der Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den lokalen Verwaltungen. Darüber hinaus kann die Öffentlichkeit die Kammern als Sprachrohr wahrnehmen: Sie fördern medial wirksam den Austausch zwischen Kommune, Wirtschaft und Ministerien und tragen wesentlich dazu bei, dass Diskurs und Entwicklung vorankommen.

---

**Immobilienowner haben die Möglichkeit, zukunftsfähige (urbane) Logistikimmobilien zu gestalten. Immobilienowner, die für neue Ideen offen sind – insbesondere progressive Projektentwickler –, tragen wesentlich zur Diskussion bei, urbane Flächen zur gewerblichen Nutzung freizugeben.**

Dies ist ein wesentlicher Punkt, da bei der Mehrheit der Eigner noch ein hoher Sensibilisierungsbedarf besteht und Logistikimmobilien bei Anwohnern kein gutes Image haben. Mit dem Ziel der möglichst hohen Flächenrenditen ist es oft nicht vereinbar, urbane Immobilien beispielsweise als Mikro-Depot oder City-Hub zu mobilisieren. Die Erlöserwartungen von Immobilieneignern sind für Logistikknutzungen oft zu hoch.

Wesentliche Diskussionspunkte sind zudem oft die Intransparenz über Eigentumsverhältnisse urbaner Logistikimmobilien sowie die generelle Sensibilisierung für eine Mehrfach- und Zwischennutzung von Immobilien. Hier sind verstärkt neue, innovative Konzepte gefragt, die Immobilien in der höchsten Effizienz (auch über den Tag verteilt) zu nutzen. Neuartige Objektkonzepte, die Büro-, Gewerbe-, Logistik- oder auch Wohnnutzung kombinieren, werden ebenso diskutiert wie die Möglichkeit, Logistik auf mehreren Etagen zu betreiben.

**Land, Bund und EU sind für die Gesetzgebung, die finanziellen Zuweisungen sowie für die Schaffung von Infrastrukturen zuständig.**

Sie haben unter anderem das Ziel, emissionsarme Innenstädte und Regionen zu entwickeln, strukturschwache Regionen zu stärken sowie wirtschafts- und verkehrspolitisch zielführend auf die Bedarfe der Kommunen und der lokalen Stakeholder zu reagieren. Hier kommt es wesentlich darauf an, Mobilität und Logistik zu verknüpfen. Gute Beispiele und Initialprojekte sind wichtig, um solche Konzepte auch in der Fläche auszurollen. Dazu stellen

Länder, Bund und EU entsprechende Mittel zur Verfügung, auch um Wirtschafts- und Güterverkehre stärker zu berücksichtigen. Aufgrund der Vielzahl und Unübersichtlichkeit an Fördermitteln ist es aus Sicht des Wirtschaftsbereichs Logistik notwendig, die Formalia unterschiedlicher Förderkulissen zu harmonisieren, um Projekte schneller umsetzen zu können.

---

## ERWARTUNGEN DER STAKEHOLDER UNTEREINANDER

Wir haben fünf Stakeholder-Gruppen ausgewählt, die viel diskutierte, besonders spannende Aspekte aufgreifen. Die Informationen sind aus einer qualitativen Umfrage unter Experten aus der Praxis entstanden und daher als schlaglichtartige Impulse zu verstehen. Entsprechend besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

**Die Erwartungen von Vertretern urbaner Logistik an die Verwaltung sind vor allem „kurze Wege“ und konkrete Ansprechpartner: Wirtschaftsverkehre sind bei der zukünftigen Planung der Städte und Verkehrsinfrastruktur im Sinne moderner Stadtentwicklung generell stärker zu berücksichtigen.**

Dies ist mit Blick auf den öffentlichen Nahverkehr dringend notwendig, da zum Zusammenleben in den Städten neben der Mobilität auch der Zugang zu Waren gehört. Logistikflächen sollen – ähnlich wie Stellplätze für Pkw – bei der Planung von Quartieren als Standard betrachtet werden. Die Kommunen sollen infrastrukturelle Maßnahmen für den Wirtschaftsverkehr innerhalb der Stadt auf ihre Agenda setzen und im Sinne der Unternehmen Verbesserungen anstreben.

Vom Handel wünscht sich die Logistik eine Bereitschaft zu Kooperationen bei Radlogistik (Stellflächen für Lastenräder, Depots etc.) und weiteren Pilotvorhaben. Interessens- sowie Branchenvertreter und ihre Berater sollen sich Rat bei den Unternehmen einholen, die funktionierende Projekte betreiben. Von der Regierungsebene erhofft man sich eine zunehmende Vereinheitlichung des Antragswesens bei Fördergeldern. Kurzum: weniger Bürokratie, kürzere Genehmigungszyklen und mehr Unterstützung bei Projekten.



**Die Kammern, vor allem die Industrie- und Handelskammern, wünschen sich von der Verwaltung, dass sie Standorte in A- oder B-Lage für innerstädtische Logistik sichert, auch wenn diese nicht in städtischem Besitz sind und die höchstmögliche Rendite für die Eigner so nicht zu erreichen ist.**

**Wirtschaftsförderungen, Stadtentwicklung und Verkehrsplanung wünschen sich als Teil der Verwaltung die Bereitschaft aller Akteure, kreative Lösungen für Herausforderungen im Zusammenhang mit urbaner Logistik zu finden.**

Quartiersentwicklung sollte aus Sicht der Kammern zukünftig verstärkt von Mobilitäts- und Logistikkonzepten begleitet werden. Der Handel sollte Logistik nicht als Rundum-sorglos-Paket eines Dritten verstehen, sondern seine eigene Rolle als Auftraggeber aktiver gestalten.

Von Immobilieneignern erwarten die Kammern, dass sie innerstädtische Logistikkonzepte verstärkt als nachhaltige Erweiterung des Investmentangebots verstehen. In Bezug auf die politische Ebene sollten Förderprogramme noch enger am tatsächlichen Bedarf ausgerichtet sein – häufig stünden zu viele Leitfäden zu wenigen Umsetzungen gegenüber.

Seitens der Stadt- und Verkehrsplanung wünschen sich Wirtschaftsförderungen eine moderierende Funktion sowie eine Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Immobilien. Von der Logistik erhoffen sie sich das Verständnis dafür, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle Lösungen bisweilen städtebaulich und verkehrlich sinnvollen Lösungen entgegenstehen – und dass ein Dialog stattfinden muss, um mit diesen Gegensätzen umzugehen. Hier erwarten die Wirtschaftsförderungen von allen wirtschaftlichen Stakeholdern mehr Eigeninitiative, die diese Balance bereits berücksichtigt. Zudem erhoffen sie von den Kammern Akzeptanz dafür, dass die wirtschaftlich sinnvollste Lösung sich nach Abwägung aller Interessen möglicherweise nicht vollumfänglich durchsetzen lässt.



---

**Wirtschaft, Handel und Handwerk erwarten von der Verwaltung, dass diese die Zeitfenster für Lieferungen in den Tagesrandzeiten und in der Nacht öffnet – wenn erforderlich, auch mit Emissionsbeschränkungen (Lärm).**

Von Immobilieneignern erwarten sie Klarheit darüber, dass größere zusammenhängende Flächen nicht mehr zur Verfügung stehen und dass sie bereit sein müssen, mit kleinteiligeren Lösungen erfolgreich zu wirtschaften. Von Bund, Ländern und der EU wünschen sie sich eine Modernisierung und mehr Flexibilität bei der Auslegung von Normen und Regelwerken, eine höhere Flexibilität bei den Fördermodalitäten sowie eine Vereinfachung der Beantragung von Fördermitteln.

Sie schlagen vor, entsprechende Lösungen auf Basis von bestehenden Standardzertifizierungen – vergleichbar mit dem „PIEK“-Zertifikat (Niederlande) – zu implementieren: Nach einem Lärmschutzstandard zertifizierte geräuscharme Lieferfahrzeuge und Ausrüstung dürfen damit abends und nachts in Wohngebieten zur Be- und Entladung eingesetzt werden. Zudem fordern diese Stakeholder, kommunale Güterverkehrskonzepte in stärkerer Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Handel und Handwerk zu entwickeln und den Lieferverkehr durch Ladezonen zu unterstützen.

Von der urbanen Logistik erwarten sie eine Bündelung der Anlieferungen, ggf. auch durch externe Dienstleister. Immobilieneigner sollten aus ihrer Sicht die emissionsreduzierte Anlieferung mit baulichen Maßnahmen unterstützen, etwa durch die Einhausung von Laderampen im Einzelhandel, sowie alternative Antriebsarten und Lademöglichkeiten beispielsweise im Rampenbereich berücksichtigen. Interessensvertretungen engagieren sich verstärkt in der Konzeption von Pilotprojekten wie Nachtbelieferungen und konsolidierter Zustellung in die Stadt.

Von der politischen Ebene wünschen sich Wirtschaft, Handel und Handwerk, dass diese vermehrt alternative Antriebsarten fördert, was neben finanziellen Anreizen auch einen leichteren Zugang in die Städte umfassen kann. Sie erwarten, dass die Politik Richtwerte festlegt, Bestimmungen aktualisiert und Vorgaben für Lärm-Emissionen aus dem Lieferprozess bundesweit vereinheitlicht. Mit dieser Grundlage sei es mittelfristig möglich, die Nachtlogistik einzuführen. Ähnlich wie bei der Logistik besteht auch in dieser Stakeholder-Gruppe insgesamt der Wunsch nach einer schnelleren, unbürokratischen Umsetzung von Projekten.

---

**Immobilienowner** sehen eine „Fast Lane Last Mile“, die bedeutet, dass die Behörden alle Vorgänge, die mit der Verbesserung der urbanen Logistik zusammenhängen, vorrangig bearbeiten sollten.

Entwicklung und Tracking einer Strategie für die urbane Logistik sähen sie gern fest in der Verwaltung verankert, idealerweise in Gestalt eines Logistik-Koordinators. Zudem schlagen sie vor, eine Logistikimmobilien-Plattform aufzubauen, auf der Eigentümer und Entwickler geeignete Flächen einstellen können.

Von der Logistik erwarten die Immobilienowner ein Bekenntnis zur gemeinsamen Nutzung von Flächen: Ziel ist es, neutrale Lösungen (White Label) konsequent zu untersuchen sowie Auslieferungen über gemeinsame Strukturen zu bündeln.

Von Kammern, Interessensvertretungen und Beratungen wünschen sich die Immobilienowner weiterhin Arbeitskreise und Plattformen zum Austausch über urbane Logistik. Zudem bedürften die Logistikflächen der Zukunft intelligenter Intralogistik-Konzepte und Automatisierung: Diese ermöglichen logistische Prozesse über mehrere Geschosse hinweg sowie autonome Warenverteilung und würden die Eigner bei der Entwicklung ihrer Bestandsflächen unterstützen.



# BAUSTEINE FÜR EINE ERFOLGREICHE URBANE LOGISTIK

Um in unseren Städten erfolgreich urbane Logistik zu etablieren, gibt es Bausteine aus vier Bereichen, die sich gegenseitig unterstützen und ergänzen. Erfolgreiche Projekte bestehen immer aus mehreren Bausteinen, deren Möglichkeiten und Grenzen hier aufgeführt sind.

Die Abbildung zeigt das Zusammenspiel dieser Bereiche – vom Fahrzeug bis hin zur Gestaltung der Stadt. Diese Bereiche werden auf den folgenden Seiten jeweils vertieft.



**Fahren und Fahrzeuge** Im ersten Bereich geht es um die eingesetzten Fahrzeuge und darum, wie sie sich in der Stadt bewegen. Alternative Antriebe (batterieelektrisch, mit Wasserstoff oder mit effizienteren Verbrennungsmotoren) schaffen einen großen ökologischen Mehrwert.

Zurzeit werden häufig schon bestehende Fahrzeuge ersetzt. Es fehlt vielfach noch an neuen Fahrzeugeinsatz- oder Lieferkonzepten. Der Raumbedarf des Straßenverkehrs bleibt damit gleich, und es ist nicht zu erwarten, dass die Verkehrsbelastung sinkt. Ziel urbaner Logistikkonzepte sollte es sein, die (Verkehrs-)Netzeffizienz zu steigern.

Darüber hinaus befinden sich (teil-)autonome Fahrzeuge in der Erprobung, die zum einen über eine Straßenzulassung mit entsprechenden Auflagen verfügen und zum anderen für den Betrieb auf Gehwegen zugelassen sind. Diese Fahrzeuge sind in der Regel kleiner und bestehen aus mehreren Einheiten, die z. B. im Straßenverkehr einem Lastenrad oder auf den Gehwegen einem menschlichen Lieferfahrer folgen können und perspektivisch diese Wege selbstständig zurücklegen. Chancen und Folgen des Einsatzes autonom agierender Fahrzeuge werden derzeit noch erforscht. Wenn Logistikverkehre auf autonome Systeme verlagert werden, gilt es nicht nur den rechtlichen Rahmen zu klären – derzeitige Erkenntnisse sprechen auch dafür, dass die Reaktionsmöglichkeiten und Flexibilität im Vergleich zu einem menschlichen Fahrer im hochkomplexen städtischen Verkehr abnehmen. Positiv hervorzuheben ist, dass autonome Fahrzeuge wahrscheinlich standardisierte Ladungsträger erfordern. Somit ließen sich – wie mit dem Container in der Seeschifffahrt – auch in der Stadt effiziente Lösungen finden, um Waren zu transportieren und zu lagern.

Die dritte Alternative zur Zustellung mit Transportfahrzeugen ist die Zustellung kleinformatiger Sendungen mit dem Fahrrad. Sie wurde über viele Jahre, unter anderem in Nürnberg, erprobt, und in der Nahzustellung – im Radius zwischen 2 und 5 km um das Depot – können Lastenräder tatsächlich mit Transportfahrzeugen konkurrieren. Zustellkonzepte mit Lastenrädern gelten als etabliert und haben den Vorteil, dass der Fahrer keinen Führerschein braucht, was den Logistikern eine größere Flexibilität bei der Auswahl des Personals ermöglicht. Ebenso können sie auf bestehender Infrastruktur (Straße, Radweg, Fußgängerzonen) genutzt werden, und es gibt eine große Vielfalt an Herstellern und Fördermöglichkeiten.

---



Radlogistik lässt sich jedoch nur mit kleinen Versorgungsdepots betreiben, die in manchen Städten in Flächenkonkurrenz mit anderen Nutzungen stehen und erhöhten Aufwand durch einen weiteren Umschlag bedeuten. Zudem sind Einsatzfähigkeit und Ersatzteilversorgung der Lastenräder noch nicht mit den gewohnten Standards der gewerblichen Fahrzeuge aus der Automobilindustrie vergleichbar. Hinzu kommt, dass für gewerblich genutzte Fahrräder in vielen Städten die gleichen Lieferzeitfenster gelten wie für konventionelle Lieferfahrzeuge. Allen neuen Fahrzeugen ist gemeinsam, dass ihre Anschaffung für die Wirtschaftsunternehmen eine größere finanzielle Belastung bedeutet. Somit ist es wichtig, diese ersten Investitionen durch Fördermittel zu unterstützen.

Was die Fahrzeuge angeht, ist der größte begrenzende Faktor für den Verkehrsfluss und das Zusammenspiel in den Städten jedoch die individuelle Mobilität der Bewohner: Logistik kann nur erfolgreich zur Stadt der Zukunft beitragen, wenn die Bewohner mehr Möglichkeiten haben, alternative Mobilitätsangebote zum eigenen Pkw zu nutzen. Dies schließt auch Wirtschaftsverkehre an der Grenze von Logistik und Service ein, etwa Kundendienste und Handwerker.

**Lieferrn, Lagern und Infrastruktur**  
**Im zweiten Baustein für eine erfolgreiche urbane Logistik geht es darum, wie die Lieferungen ankommen, wo man sie lagern kann und welche Infrastruktur dafür erforderlich ist. Bestehende Lieferwege wie Paketstationen und Paketshops können für die Belieferung mit Paketen und kleineren Sendungen ausgebaut werden.**

Für die Nutzer wäre es wünschenswert, die Zustellungen mehrerer Anbieter an einem Ort oder als eine gemeinsame Dienstleistung zu bündeln, um zusätzliche Wege z. B. mit dem privaten Pkw in der Stadt zu reduzieren. Eine gute Möglichkeit, die Lieferungen sicher zu erhalten, sind neben den etablierten Paketshops alternative Ablagepunkte – im stationären Einzelhandel, in einer Hauspaketbox oder durch Lieferungen an den Arbeitsplatz. Diese Ablagepunkte können zusätzliche Zustellversuche überflüssig machen. Grundsätzlich sollte bei der Optimierung von innerstädtischen Verkehrsflüssen ebenso betrachtet werden, wie man die dahinterstehenden regionalen und globalen Logistiknetzwerke mit den städtischen Anforderungen harmonisieren kann.

Für die auch in Zukunft gewünschte persönliche Zustellung braucht man Räume in den Städten, in denen die Zusteller kurzzeitig halten können: Ladezonen. Diese gibt es bisher nur in sehr begrenztem Umfang – größere Kaufhäuser, der Lebensmitteleinzelhandel oder Wirtschaftsunternehmen mit eigenem Parkplatz verfügen über Ladezonen –, und selbst erfahrene Lieferfahrer



verbringen einen nennenswerten Teil ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach Haltemöglichkeiten. Diese Parksuchverkehre sind neben stockendem Verkehr eine vermeidbare Quelle von Schadstoffemissionen und unsicheren Verkehrssituationen. Städte könnten Teile des öffentlichen Raums als Ladezonen ausweisen oder bestehende Parkräume in definierten Zeiten für Lieferverkehre reservieren (Beispiel Hannover). Eine zentrale Rolle spielt dabei das Parkraummanagement, in dessen Rahmen die Ordnungsämter die vorgesehene Nutzung kontrollieren und gegebenenfalls Verstöße sanktionieren. Idealerweise werden die verfügbaren Ladezonen automatisch disponiert und in Routenplanungstools integriert, um Doppelbelegungen zu verhindern und ausreichend Akzeptanz bei den Nutzern zu erreichen. Bis zu deren Marktreife sollten Ladezonen für die gewerbliche Be- und Entladung in das Straßenverkehrsrecht eingeführt werden. Sie sorgen bereits nach kurzer Zeit für eine verkehrliche Verbesserung der öffentlichen Straßenräume.

In der urbanen Logistik der Zukunft werden in Innenstädten Umschlagplätze in verschiedenen Größen für Warenlieferungen erforderlich sein. Die Flächenbedarfe reichen von unter 100 Quadratmetern für Mikro-Depots über wenige Hundert Quadratmeter für Zwischenlager bis hin zu Verteilzentren (Urban Consolidation Centres – UCC), die die Brücke zu Lieferanten aus aller Welt bilden. Die UCC können alternative Zustellformen ermöglichen, sind aber auf eine Toleranz der Anwohner angewiesen, die es bisher gewohnt waren, die Logistik nicht zu bemerken. Bisherige Projekte haben gezeigt, dass der wirtschaftliche Betrieb schwierig ist, weshalb eine Unterstützung seitens der Kommunen oder eine Kooperation mehrerer Logistikdienstleister sowie die Verwendung von Fördermitteln unerlässlich ist, um Mehrkosten aufzufangen.

Um diese Flächen zielgenau und im Sinne einer integrativen Stadtentwicklung zu nutzen, kommt den Verwaltungen und ihren Einheiten, etwa der Wirtschaftsförderung, eine koordinierende Aufgabe zu.

---

### Stadtgestaltung

**Logistiker sind legitime Nutzer der von der Stadt bereitgestellten Infrastruktur. Allerdings wird Logistik als solche zu weilen in der Stadtplanung nicht mitgedacht. Eine moderne Stadt braucht eine kombinierte Planung von Bebauung und Verkehr, die die Warenversorgung mitdenkt.**

Infolge des stetig wachsenden E-Commerce sowie der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Arbeit und gesellschaftliches Leben wird deutlich, dass Innenstädte als Einkaufsmeilen eine Überarbeitung benötigen. Ein Mittel ist die Einrichtung von Showrooms, also Einzelhandelsflächen mit reduziertem Warenbestand, auf denen Bürger die Waren anschauen und testen können. Beim Kauf erfolgt die Lieferung später über eine Logistik im Hintergrund, sodass die Innenstadtbesucher ihre Mobilitätsmittel freier wählen können. Durch weniger Pkw-Verkehr und koordinierte Zustellung ließen sich Emissionen und Verkehrsstaus reduzieren. Ein weiterer Teil der kombinierten Planung könnte darin bestehen, öffentlichen Nahverkehr und Logistik zu verbinden. Bestehende Infrastruktur könnte für den Transport von Waren in die Stadtteile genutzt werden (vorletzte Meile). Ebenso eignen sich Haltestellen als Orte der Zusammenkunft dafür, kleinere Sendungen in Paketstationen zur Mitnahme bereitzustellen. Dies reduziert zusätzliche Wege und Emissionen und ermöglicht ein kontaktärmeres Einkaufen. Große Veränderungen im Rahmen der Stadtgestaltung sind vor allem bei Neubauprojekten möglich.

Beispiele zeigen, dass sich die Lebensqualität und der vorhandene Platz im Quartier mit Maßnahmen wie einer zentralen, unterirdischen Entsorgung (Helsinki) oder einer Quartierslogistik (Überseeinsel Bremen, Rosensteinviertel Stuttgart) steigern lassen. Solche auch als „Superblock“ bekannte Konzepte (Barcelona) definieren feste Routen für Quartiersfremde, während das Quartier selbst sich weitestgehend zu Fuß, mit dem Fahrrad und anderen mikromobilen Verkehrsmitteln erschließen lässt. Weil es somit innerhalb des Quartiers weniger motorisierten Verkehr gibt, gelingt die Zustellung schneller, die Lärmbelästigung für die Bewohner sinkt, und der bauliche Vorrang gehört der Naherholung statt der Verkehrsführung. Autonome Kleinbusse unterstützen die Bewohner bei mittleren Strecken und übernehmen Aufgaben innerhalb der Quartierslogistik.

Alle diese Projekte sind nur mit der Leitung oder Begleitung durch die Verwaltungen erfolgreich, da diese den Austausch über die verschiedenen Zuständigkeiten hinweg – in den Ämtern für Bau, Verkehr, Ordnung und weiteren – bündeln. Deshalb ist es für Wirtschaft und Logistik besonders wichtig, mit den Verwaltungen und Dritten kooperieren zu können.

---

---

**Zusammenarbeit der Stakeholder**  
**Die Wirtschaft in einer Stadt nutzt die Logistik und die städtischen Infrastrukturen. Deshalb sind eine gute Zusammenarbeit und ein Verständnis für die Erwartungen der anderen Beteiligten von entscheidender Bedeutung.**

Da sich die möglichen Stakeholder-Gruppen von Stadt zu Stadt unterschiedlich zusammensetzen, ist es wichtig, sich vor einer Zusammenarbeit ein Bild von allen Teilnehmern zu machen: Ist z. B. die Wirtschaftsförderung ein Teil der Verwaltung oder als GmbH eigenständig? Gehen die Städte ineinander über, sodass sich eine Ansprache im kommunalen Verbund anbietet (etwa im Ruhrgebiet)? Welche Akteure bewegen sich außerhalb der urbanen Logistik, lassen sich aber einbinden, um Synergieeffekte zu erreichen? Beispiele sind ÖPNV-Betreiber oder Immobilienprojektentwickler von neuen Wohn- und Bürogebieten. Im zweiten Schritt gilt es, Erwartungen dieser Stakeholder gegenüber der Stadt, der Wirtschaft und der Logistik zu klären.

Für die Logistik als Dienstleister in der Stadt ist es wichtig, in den Dialog treten zu können. Die Mitglieder des BVL Themenkreises Urbane Logistik können als Ansprechpartner für die Logistikwirtschaft und den Handel dienen. Die Verwaltungen können mit Koordinatoren ein Angebot schaffen, das Anliegen aus der Wirtschaft kanalisiert und übersetzt. Gute Beispiele gibt es im Themenkreis z. B. aus Hamburg (mehrere Ansprechpartner als Logistik-Initiative), Köln (Verkehrsplaner), Hannover (Projektkoordinator) und Berlin (Ansprechpartner Wirtschaftsverkehre). Idealerweise werden diese von der politischen Ebene der Oberbürgermeister und der Verwaltungsleitung unterstützt.

In der Zusammenarbeit sind für den langfristigen Erfolg eine größtmögliche Transparenz und ein zentrales Wissensmanagement wichtig. In der Verwaltung wird so leicht zugängliches Wissen über die Maßnahmen urbaner Logistik geschaffen, und die Wirtschaft erhält mit einem nachvollziehbaren Prozess die Möglichkeit, Verständnis und Geduld für die Entscheidungswege zu entwickeln. Dies führt im besten Fall zu einer geringeren Zahl von externen Anfragen und einem für alle Seiten flüssigeren Prozess.

---

Wenn die Erwartungen zwischen den Stakeholdern klar sind, urbane Logistik politisch unterstützt wird und der Dialog begonnen wurde, benötigen die meisten Projekte eine Unterstützung durch Fördermittel. Diese zu finden und zu beantragen, stellt alle Beteiligten vor Herausforderungen. Ein Austausch darüber zwischen den Verwaltungen, aber auch den Unternehmen aus Logistik, Wirtschaft, Handel und Handwerk sowie eine zentrale Dokumentation kann Projekte beschleunigen.

In der digitalen Zukunft unserer Städte wird es zudem wichtig, digitale Standards zu setzen, da gerade die Daten über den Verkehr und damit über die Logistik bisher sehr begrenzt sind.

Einheitliche Datenstandards versetzen die Verkehrs- und Stadtplanung in die Lage, auf Veränderungen zeitnah zu reagieren sowie Verkehrsteilnehmern und Bewohnern die Möglichkeit zu geben, ihr Mobilitätsverhalten hin zu mehr Nachhaltigkeit zu verändern (kürzere Zeit im Verkehr, geringere Gesamtfahrstrecke).



---

## LOGISTIK UND KOMMUNEN ALS PARTNER – FALLBEISPIELE

**Städte und Gemeinden und der Wirtschaftsbereich Logistik brauchen einander, um den Einwohnern eine breite Palette an Waren und Dienstleistungen anbieten zu können.**

### **HANNOVER**

#### **Initiative Urbane Logistik**

Mit neuen Konzepten der städtischen Logistik können die Unternehmen und Kommunen gemeinsam die Herausforderungen in den Städten und Gemeinden angehen. Geeignete Konzepte sollen dabei sowohl dem Gemeinwohl gerecht werden als auch betriebswirtschaftlich umsetzbar sein. Im Folgenden beschreiben wir einige Projekte, die bundesweite Anerkennung erfahren und zeigen, wie eine Zusammenarbeit gelingen kann.

Im Stadtdialog „Mein Hannover 2030“ wurde urbane Logistik als Handlungsfeld für eine zukunftsfähige und lebenswerte Stadt identifiziert. Daraus entstand die Initiative Urbane Logistik Hannover als ein von Förderung unabhängiger Kooperationsverbund mit Stakeholdern aus der Kommune, der Wissenschaft und der Wirtschaft. Die Initiative Urbane Logistik Hannover verfolgt drei Ansätze: analysieren, pilotieren und verstetigen. Die Verwaltung ist sowohl Koordinatorin der Initiative Urbane Logistik Hannover als auch Projektleitung der Forschungsprojekte USEfUL (Untersuchungs-, Simulations- und Evaluations-Tool für Urbane Logistik) und USEfUL XT, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden. Sie initiiert und moderiert auch die Pilotierung von innovativen urbanen Logistikkonzepten und setzt sie städtebaulich um.

Die Bürger der Stadt Hannover sind durch ihre Beteiligung am Stadtdialog indirekt die Initiatoren der Initiative Urbane Logistik Hannover. Sie werden mit Umfragen zur urbanen Logistik sowie akzeptanzfördernden Veranstaltungen und Workshops beteiligt und aktiv in Transformationsprozesse eingebunden. Mit der Initiative hat sich Hannover somit als Kompetenzregion für Themen der urbanen Logistik etabliert.

---

## **Maßnahmen und Effekte**

Ein Teilprojekt ist das Pilotprojekt Linden-Nord mit dem Ziel einer branchenbezogenen (KEP) emissionsfreien Quartierslogistik. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in einem Stadtteil 20 StVO-konforme Logistikpunkte eingerichtet, die dem Lieferverkehr werktags zwischen 9 und 17 Uhr zur Verfügung stehen. Im Gegenzug haben die beteiligten Unternehmen der KEP-Branche ihre Prozesse und Fahrzeuge angepasst, um das Ziel der emissionsfreien Quartierslogistik selbstverpflichtend zu erreichen. Von der Ideenfindung über die Ausgestaltung bis zur Umsetzung wurde das Pilotprojekt kooperativ realisiert.

Die KEP-Dienste erproben im Zuge des Pilotprojekts alternative Antriebsformen und Betriebsabläufe (Mikro-Depot, Lastenrad, E-Fahrzeug sowie Brief- und Paketpost). Die Einrichtung von Logistikpunkten hat den positiven Effekt, dass die Zustellfahrzeuge nicht mehr im Verkehrsraum halten und die Stellplatzsuche entfällt, sodass sich die wahrgenommene Verkehrssicherheit im Quartier erhöht.

Der zeitlich begrenzte Wegfall von Parkraum verdeutlicht den Flächenbedarf von logistischen Prozessen am Wohnort und fördert die Akzeptanz für urbane Logistik. Ebenso verbessert sich die Flächennutzung des öffentlichen Raums, da die frei gehaltenen Flächen im Tagesverlauf vier bis fünf Nutzungen erfahren und auch von anderen Dienstleistern genutzt werden können. Das Pilotvorhaben wurde inzwischen verstetigt.

---



## Grenzen und Hindernisse

Um Pilotprojekte zu initiieren, bedarf es im Idealfall eines politischen Beschlusses. Es müssen Arbeitsgruppen eingerichtet werden, um Projektideen zu entwickeln. Ausgehend von der entwickelten Projektidee ergeben sich unterschiedliche Fragen, etwa

- zur Finanzierung,
- zur Flächensuche (z. B. Nachtstellplatz für Lastenräder) und
- zu möglichen Betreibermodellen (Einnahmen[-verluste], Gebühren, Buchung/Freihaltung/Kontrolle).

Aufgrund der StVO-konformen Lösung zur Einrichtung von Logistikpunkten lässt sich das Projekt auf andere Stadtteile übertragen. Grenzen sind aufseiten der KEP-Dienste erreicht, sobald sich keine geeigneten quartiersnahen Flächen finden lassen, um Lastenräder oder Mikro-Depot-Standorte unterzubringen. Auch hinsichtlich Fahrzeugverfügbarkeit und Betriebssicherheit neuer Fahrzeugkonzepte gibt es derzeit noch Verbesserungspotenzial.



## NÜRNBERG

### Pilotprojekt zur nachhaltigen Stadtlogistik

Das „Pilotprojekt zur nachhaltigen Stadtlogistik durch KEP-Dienste mit dem Mikro-DepotKonzept auf dem Gebiet der Stadt Nürnberg“ der TH Nürnberg basiert auf einer Nachhaltigkeitsstudie im Auftrag des BIEK e. V. aus dem Jahr 2015. In vielen Interviews mit kommunalen Vertretern und Führungskräften von KEP-Unternehmen evaluierte das Forschungsteam in dieser Studie auch die Akzeptanz von Mikro-Depot-Konzepten mit dem Einsatz von Lastenrädern. Aufgrund der positiven Resonanz gelang es Anfang 2016, das Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg, die IHK Nürnberg für Mittelfranken sowie DPD und GLS als Projektpartner zu gewinnen und Fördermittel des Bayerischen Staatsministeriums des Innern, für Bau und Verkehr zu akquirieren. Die Fördermittel dienten nur der Begleitforschung; somit galt es zunächst, die logistische Effizienz und die Wirtschaftlichkeit nachzuweisen. Dazu führten die Forscher wirtschaftsgeografische Untersuchungen und Big-Data-Analysen der Sendungsdaten von DPD und GLS durch.

Das Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg war von Beginn an aktiver Projektpartner und koordinierte im Auftrag des Oberbürgermeisters alle anderen relevanten Referate und Ämter. Über aktiv von der IHK unterstützte regelmäßige runde Tische wurden kommunale Vertreter, KEP-Unternehmen und der Einzelhandel eingebunden. Eine direkte Bürgerbeteiligung gab es nicht.

### Maßnahmen und Effekte

In der Analyse wurden anhand der Sendungsdaten geeignete Stadtgebiete und Mikro-Depot-Standorte mathematisch evaluiert. Das Ergebnis zeigte, dass 30 % des Sendungsaufkommens für eine Umstellung auf das Mikro-Depot-Konzept geeignet waren. Auf dieser Basis begann Anfang 2017 ein Feldversuch, für den zwei reale Mikro-Depots gefunden werden mussten, die möglichst nahe an den ermittelten idealen Standorten lagen. Vorgabe der Stadt war eine privatwirtschaftliche Lösung; zudem sollten keinesfalls Lkw-Wechselbrücken im öffentlichen Raum als Mikro-Depots verwendet werden. Als Anreiz stellte die Stadt eine uneingeschränkte Befahrbarkeit aller Fußgängerzonen mit Lastenrädern in Aussicht.

---

Mit Unterstützung der Stadt gelang es, diese Standorte zu finden (Nachnutzung bestehender Gewerbeimmobilien) und im sechsmonatigen Feldversuch sieben Transporter-Touren dauerhaft durch acht Lastenrad-Touren zu ersetzen. In den umgestellten Gebieten wurden 25 % des Sendungsaufkommens real und wirtschaftlich ersetzt; der Feldversuch ging nahtlos in einen dauerhaften operativen Betrieb der Mikro-Depots durch DPD und GLS über. Per Ökobilanzierung ließ sich nachweisen, dass Luftschadstoffe und Treibhausgas-Emissionen um 25 bis 30 % gesunken waren. Es gab spürbar weniger KEP-Transporter, die in zweiter Reihe parkten. Einzelhandel und Gewerbe innerhalb der Fußgängerzonen konnten ganztäglich mit Lastenrädern beliefert werden.

## **Grenzen und Hindernisse**

Das größte Problem lag darin, Standorte für die Mikro-Depots zu finden. Zusätzlich bedeuten die Vertragspartner-Strukturen in der KEP-Branche einen erheblichen Koordinations- und Überzeugungsaufwand. Weil die Sicherheit der Fußgänger gewährleistet sein muss, erteilte die Stadt Nürnberg Ausnahmegenehmigungen für Lastenräder, die von der Stadt registriert wurden.

Die 2017 verfügbaren Lastenradmodelle waren dem harten gewerblichen Einsatz allerdings häufig nicht gewachsen. Im Rahmen des „PedeListics“-Forschungsprojekts werden nun große, gewerbliche Lastenräder weiterentwickelt. Die Umsetzung ist durch mehrere Faktoren begrenzt: Es stehen nur wenige reale Mikro-Depot-Standorte zur Verfügung, und nicht alle relevanten Beteiligten sind zur Umsetzung bereit. Eine weitere Limitierung ist in den Sendungsstrukturen begründet: 70 % der Pakete müssen nach wie vor motorisiert zugestellt werden.

---

## **DORTMUND**

### **Gemeinsames Mikro-Depot für große Paketdienste**

In Dortmund gibt es seitens der Stadt in Zusammenarbeit mit der IHK zu Dortmund bereits seit 2012 Bestrebungen samt Gesprächen mit den Paketdiensten, den Lieferverkehr nachhaltiger zu gestalten. Nachdem andere Städte bereits Erfahrungen mit innovativen Zustellkonzepten sammeln konnten, wuchs auch in Dortmund die Offenheit gegenüber entsprechenden Konzepten. Im Rahmen des Förderprojekts „Emissionsfreie Innenstadt“ gelang es schließlich, Fördermittel für die Umsetzung eines Mikro-Depots zu akquirieren, an dem sich nun vier große Paketdienste beteiligen.

An der Umsetzung sind zahlreiche Stellen innerhalb der Stadtverwaltung – von der Bauaufsicht über das Ordnungsamt bis hin zur Straßenverkehrsbehörde – beteiligt, die wegen des engen Zeitplans frühzeitig und damit auch erfolgreich eingebunden wurden. Über ein Info-Forum im Februar 2020 kamen rund 40 weitere Akteure insbesondere aus dem Handel hinzu, um über das Mikro-Depot zu informieren und Anregungen für die Umsetzung zu sammeln. Die Dortmunder Bürger wurden frühzeitig durch Presseinformationen sowie über Infotafeln am Mikro-Depot über das Projekt informiert, die Anwohner erhielten zusätzlich unmittelbar vor Baubeginn eine Hauswurfsendung. Die Resonanz war durchweg positiv.

### **Maßnahmen und Effekte**

Die Stadt Dortmund und die Paketdienstleister Amazon Logistics, DPD, GLS und UPS betreiben das temporäre Mikro-Depot von Januar 2021 bis Februar 2022. Das Projekt soll der Beginn eines langfristigen Prozesses hin zu einem Netzwerk an Mikro-Depots und weiteren Elementen der klimafreundlichen Logistik in Dortmund sein. Ziel ist es, mit den Erkenntnissen aus dem Projekt die Anforderungen an dauerhafte Mikro-Depot-Lösungen möglichst in bestehenden Immobilien zu konkretisieren und Eigentümer sowie Investoren zielgerichtet anzusprechen. Die KEP-Dienstleister können im Anschluss über einen Betreiber Immobilien anmieten und den eventuell erforderlichen Umbau realisieren.

---

Das Ergebnis bisher: weniger Lieferfahrzeuge, weniger Parken in der zweiten Reihe während der Paketzustellung sowie gesunkene Lärm- und Schadstoffemissionen durch den Einsatz lokal emissionsfreier Zustellfahrzeuge.

### **Grenzen und Hindernisse**

Die größte Herausforderung bestand in der knappen verfügbaren Zeit für Ausschreibungen und Genehmigungen im Rahmen der Projektlaufzeit. Weil die zuständigen Stellen frühzeitig eingebunden waren, war die Realisierung dennoch möglich.

Die Grenzen des temporären Mikro-Depots liegen in der Kapazität: Von dem Paketvolumen, das in die Dortmunder Innenstadt an Privatpersonen und den Handel geht, können das Mikro-Depot und die eingesetzten Lastenräder nur einen Bruchteil abwickeln. Ziel ist es daher, als Dauerlösung sukzessive ein Netzwerk an Mikro-Depots in Dortmund zu entwickeln, das einen emissionsfreien Lieferverkehr in größeren Dimensionen ermöglicht.



## KÖLN

### Position der Stadt Köln zur Fortschreibung des Luftreinhalteplans

Mit Ratsbeschluss „Position der Stadt Köln zur Fortschreibung des Luftreinhalteplans“ hat die Stadtverwaltung Maßnahmen auf den Weg gebracht, die darauf abzielen, den emissionsarmen bzw. -freien Lieferverkehr auszuweiten. Die Förderung von Lastenrädern zum Warentransport ist ein tragendes Element für Transportdienstleister, aber auch für Privatpersonen, Vereine und andere Gewerbetreibende: Sie unterstützt das Ziel nachhaltiger und emissionsfreier Mobilität in Köln im Rahmen des Maßnahmenprogramms „Green City Masterplan“ sowie des Stadtentwicklungskonzepts Logistik und soll helfen, negative Auswirkungen von Liefervorgängen im Innenstadtbereich zu reduzieren.

Im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens wurde Ende 2017 eine Haushaltsermächtigung in Höhe von einmalig 100.000 € zur Förderung von Lastenrädern bereitgestellt und die Verwaltung beauftragt, ein entsprechendes Förderkonzept zu erstellen. Eine Bürgerbeteiligung vorab gab es nicht. Die Fachdienststelle hat die Erfahrungen und Anregungen aus der Bevölkerung sowie den Gremien bei der Weiterentwicklung der Förderrichtlinie im Rahmen der Umsetzbarkeit und Verhältnismäßigkeit geprüft und teilweise berücksichtigt.

Mit einer Kaufprämie für Lastenfahrräder wollte die Stadt Anreize für einen emissionsfreien Warentransport bieten. Diese Kaufprämie war gedacht für in Köln operierende kleine Unternehmen, Vereine, Zusammenschlüsse von Privatpersonen u. a., die entweder nach der Förderrichtlinie des Bundes und des Landes Nordrhein-Westfalen nicht förderfähig sind oder für die die Antragstellung zu aufwendig ist. Hinsichtlich der Förderhöhe galt es, eine Balance zwischen der Attraktivität der Förderung und der Anzahl der geförderten Lastenräder zu finden. Ohne einen deutlichen finanziellen Anreiz hätte das Risiko bestanden, dass das Förderziel verfehlt wird.

Im Jahr 2019 startete die erste Förderperiode vom 02.01. bis zum 30.06.2019 – alle Anträge, die die Förderrichtlinie erfüllten, konnten genehmigt werden. Da die Anzahl der Anträge das

---

anfänglich vorgesehene Förderbudget für das Jahr 2019 von 200.000 € überstieg, erhöhte die Stadt sukzessive und bedarfsgerecht auf ein abschließendes Fördervolumen von 1,9 Mio. € und stellte jeweils 500.000 € für die Haushaltsjahre 2020 und 2021 bereit.

### **Maßnahmen und Effekte**

Ein Lastenrad bietet den Bürgern eine Mobilitätsmöglichkeit, mit der sich die Nutzung des privaten Pkw in vielen Fällen ersetzen lässt. So lässt sich der Ausstoß von Treibhausgasen reduzieren. Eine Online-Befragung im Rahmen einer Abschlussarbeit sowie erste Ergebnisse im Rahmen des Verwendungsnachweisverfahrens zeigen, dass die Förderung den erhofften Beitrag zur Verkehrswende liefert. Seit Beginn des Förderzeitraums bis zum 01.03.2020 haben die geförderten Fahrzeuge eine Strecke von rund 560.000 km zurückgelegt.

### **Grenzen und Hindernisse**

Verschiedene öffentliche Förderungen sorgten für erhebliche Kapazitätsprobleme in der Produktion der Lastenräder, sodass die Lieferzeit oft mehrere Monate betrug. Die Verwaltung reagierte, indem sie die Nachweisfristen verlängerte und die Flexibilität beim beantragten Fahrzeugtyp erhöhte. Weil in diesem Zuge z. B. Anträge neu geprüft werden mussten, entstand Mehrarbeit. Ebenso zeigte sich ein hoher Beratungsbedarf im Zusammenhang mit allen Prozessen (Lastenradanschaffung, Lieferzeiten, Fristverlängerungen, Verwendungsnachweise), der die Bearbeitung der Anträge verzögerte. Zeitweise waren bis zu zwei Vollzeitkräfte mit der Bearbeitung beschäftigt.

Die Grenzen liegen in der Skalierbarkeit sowie in den begrenzten Haushaltsmitteln für eine umfassende Förderung aller Akteure. Perspektivisch lässt sich ein solches Förderprogramm nur auf bestimmte Gruppen mit entsprechenden Fahrleistungen im urbanen Wirtschaftsverkehr beschränken.

---

## STUTTGART

### Emissionsfreie Zustellung von Stückgutsendungen

In Stuttgart übernahm mit Dachser ein Logistikdienstleister die Vorreiterrolle im urbanen Raum. Seit 2016 hatte das Unternehmen eine Toolbox entwickelt, die es den Niederlassungen ermöglicht, auf ihre lokalen Gegebenheiten angepasste innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle für die Belieferung der Innenstadt zu entwickeln. 2018 startete im Rahmen des City-Distribution-Projekts „Dachser Emission-Free Delivery“ die emissionsfreie Lieferung von Stückgutsendungen in Stuttgart: Durch den Einsatz vollelektrischer Fahrzeuge in Kombination mit elektrisch unterstützten Lastenrädern und einem Mikro-Hub entstand eine integrierte Lösung, die sowohl den Ansprüchen der Logistik als auch denen der Anwohner gerecht wird. Indem sie dazu beiträgt, Staus, Treibhausgase, Luftschadstoffe und Lärm zu reduzieren, verbessert sie die Aufenthalts- und Lebensqualität in Stuttgart. In der Stadt herrscht eine hohe Sensibilität für die nachhaltige Gestaltung des Lieferverkehrs.

### Maßnahmen und Effekte

Die Dachser-Niederlassungen haben mit der City-Distribution-Toolbox einen Leitfaden sowie Hilfestellungen für die Zusammenarbeit mit den Kommunen, die Zusammenstellung der Fahrzeugflotte mit Alternativantrieben, die Berechnung von Treibhausgas-Mengen und viele andere Themen zur Hand. In Stuttgart werden drei Fahrzeugtypen eingesetzt: elektrisch unterstützte Lastenräder mit einer Zuladung von bis zu 250 kg, ein kleiner E-Lkw Fuso eCanter (7,5 t; 2,7 t Nutzlast) sowie ein Mercedes Benz E-Actros (18 t; 4,5 t Nutzlast). Schwere Sendungen liefern die E-Transporter direkt, Lieferungen bis 250 kg werden im Mikro-Hub umgeladen und auf den Schwerlastenrädern zugestellt.

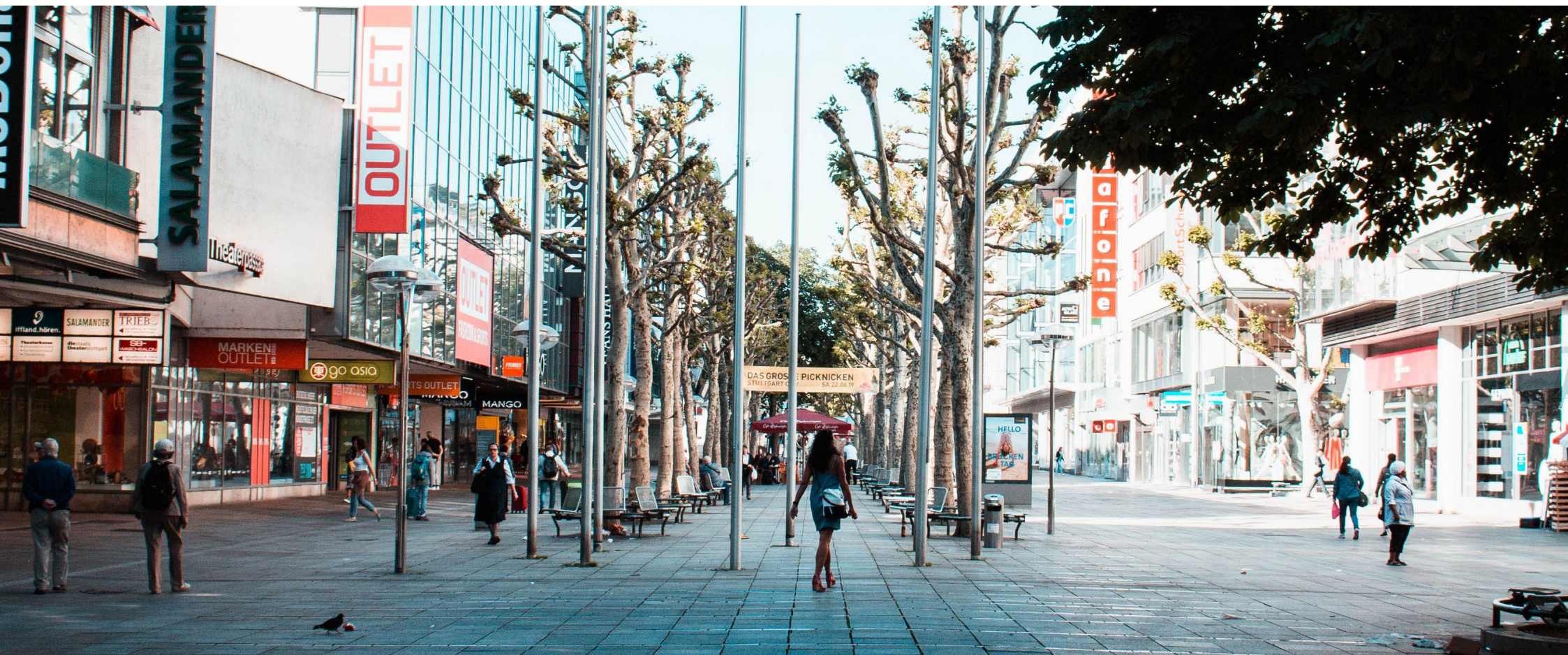
Die Nutzung von elektrisch angetriebenen Fahrzeugen ermöglicht die komplett emissionsfreie Belieferung eines definierten Bereichs der Stuttgarter Innenstadt (lokal null). Betrachtet man die gesamte Lieferkette, sanken die CO<sub>2</sub>-, Feinstaub- und Stickstoff-Emissionen um etwa 25 bis 30 %. Zusätzlich wurden die neuen Fahrzeuge genutzt, um den Auszubildenden zu Berufskraftfahrern einen unvoreingenommenen ersten Kontakt mit Ihnen zu ermöglichen und die Begeisterung für neue Technologien zu entfachen.

---



## Grenzen und Hindernisse

Aus der Sicht eines Logistikdienstleisters steht einer flächendeckend emissionsfreien Lieferung vor allem die mangelnde Verfügbarkeit von Infrastruktur (Stromnetz, Ladestationen) im Weg. Hinzu kommt, dass es am Markt zu wenig verfügbare E-Fahrzeuge gibt und dass Flächen für Mikro-Hubs nur eingeschränkt verfügbar sind. Positiv ist die Bereitschaft vieler Verwaltungen, (urbane) Logistik als Grundvoraussetzung für das Funktionieren moderner Städte zu sehen. Eine größere Zahl von Ladezonen und die Genehmigung von Nachtbelieferungen würden ebenso dazu beitragen, Emissionen zu reduzieren. Dachser wird die Erfahrungen aus dem Projekt nutzen, um weitere Innenstädte innovativ und nachhaltig zu beliefern.



## ZUKUNFT URBANER LOGISTIK IM DIALOG

**Die Zukunft der Städte ist eine Zukunft mit Logistik. Dafür gilt es, Gewohnheiten zu überdenken und neue Strukturen zu schaffen. Der Wirtschaftsbereich Logistik erwartet mittelfristig – bis 2035 – einen deutlichen, aber nicht radikalen Wandel des Verkehrs in den Städten. Das Leitbild einer verkehrswarmen und zugleich mobilen Stadt bedarf neuer Mobilitätsformen.**

Zwar wird der Pkw noch über lange Zeit das vorherrschende Verkehrsmittel bleiben, die zugrunde liegende Infrastruktur sollte jedoch vor allem alternative und auch neue Formen der Fortbewegung stärken.

Die Städte der Zukunft brauchen die Versorgung mit Waren und Gütern, um zu florieren. Die Trennung zwischen ÖPNV als öffentlicher Daseinsvorsorge und Logistik als Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen wird funktional erhalten bleiben, aber in den Prozessen werden die beiden Bereiche immer stärker miteinander verknüpft werden. Städte der Zukunft finden neue Gebietsformen und schaffen Regularien, die alternative Mobilitäts- und Transportformen dem Pkw gleichstellen oder sie sogar bevorzugen.

Durch restriktives Parkraummanagement entstehen neue Flächen, die Plätze der Begegnung und des Austauschs ermöglichen. Die Öffnung der Tagesrandzeiten für Warentransporte entzerrt die Verkehrsnachfrage, und die (Innen-)Städte gewinnen durch City- und Logistikkonzepte, die auf ihre Besonderheiten zugeschnitten sind, wieder an Individualität. Bewohner wie auch Besucher schätzen die neuen Städte der kurzen Wege und bewegen sich multimodal.

Die Kommunen kooperieren mit den Bundes- und Landesbehörden und etablieren bundesweit gültige Standards für die Erhebung von Verkehrsdaten. Mithilfe von „digitalen Zwillingen“ setzen Städte diese Daten ein, um die Verkehrs- und Stadtentwicklungsplanung zu beschleunigen. Durch die Transparenz der Mobilitätsflüsse und die Öffnung dieser Daten für die Wissenschaft wird fundierte Forschung möglich. Um dieses Zukunftsbild wahr werden zu lassen, schlagen wir als Experten aus dem Wirtschaftsbereich Logistik folgende, aufeinander aufbauende Maßnahmen vor:

---

### Setzen Sie urbane Logistik zeitnah auf Ihre Agenda

Gestalten Sie den Wirtschafts- und Lieferverkehr in Ihrer Stadt mit! Dieses für alle Kommunen höchst relevante Thema sollte in den fachlichen Ausschüssen und innerhalb der zuständigen Dienststellen verankert sein. Im Leitbild der Nachhaltigkeit ließe sich urbane Logistik als ein Anwendungsfeld leicht etablieren. Zeigen Sie Flagge und folgen Sie den guten Beispielen aus Köln, Aachen und Dresden, die mit einer Stabsstelle für Wirtschaftsverkehr bereits erste Erfolge verbuchen konnten.

Dadurch entwickeln Sie Experten in Ihrer eigenen Verwaltung, die die verschiedenen Perspektiven und Maßnahmen bewerten und kombinieren können, sodass Sie die bestmöglichen Lösungen für die Bedürfnisse Ihrer Stadt entwickeln können. Geben Sie der Logistikwirtschaft damit die Chance, gehört zu werden. Die Bürgermeister und Oberbürgermeister können mit dieser Unterstützung das Thema fundiert voranbringen. Verknüpfen Sie die Logistik mit Mobilität und Stadtentwicklung und ergänzen Sie die öffentliche Daseinsvorsorge um das Recht auf Zugang zu Waren und Dienstleistungen, indem Sie beispielsweise nachbarschaftliche Verteilzentren in Ihr Leitbild aufnehmen.

### Identifizieren Sie Stadtgebiete und denken Sie die Erfordernisse für logistische Prozesse (Hubs, Ladezonen) mit

Öffnen Sie das Thema für Beteiligte außerhalb der Verwaltung und initiieren Sie eine Diskussion über die Nutzung der Stadt.

Die Bürger als Endkunden und Gestalter ihrer Quartiere sind ebenso wichtige Partner wie die Unternehmen aus der Logistik, wenn es darum geht, mögliche Flächen zu identifizieren. Führen Sie den Dialog mit den Immobilieneigentümern und bestimmen Sie, welche Flächen für Warenverkehre zur Verfügung stehen sollten, um die bestmögliche Versorgung bei geringsten möglichen Emissionen für die gesamte Stadtbevölkerung zu erreichen.

### Schaffen Sie Raum und Initiativen für Pilotprojekte

Logistikwirtschaft, Start-ups und Wissenschaft haben viele neue Technologien geschaffen und entwickeln sie weiter. Um diese Technologien zu überprüfen, braucht man konkrete Projekte in den Städten, um Erfahrungen und Ergebnisse zu sammeln. Nur vor Ort im Einsatz lässt sich zudem Akzeptanzfragen seitens potenzieller Nutzer aus der Wirtschaft und der städtischen Öffentlichkeit klären. Diese Projekte können an komplexen Genehmigungsverfahren scheitern, weshalb wir vorschlagen,

a) proaktiv Ermessensspielräume im Genehmigungsrecht zu nutzen und zeitlich begrenzte Testprojekte zu wagen – diese Reallabore ermöglichen es Umsetzungsprojekten, schnell Erfahrungen zu sammeln, die den Stadtverwaltungen die nötigen Grundlagen für dauerhafte Entscheidungen liefern;

b) konkrete Erprobungen in ausgesuchten Stadtgebieten für einen begrenzten Zeitraum zu ermöglichen. So können

räumlich abgegrenzte verkehrs- und ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen verändert werden, ohne die Grundregeln des Miteinanders in der Stadt zu verändern. Konzepte wie Nachtlogistik, verlängerte Liefer- und Einfahrzeiten von Fußgängerzonen oder Stadtteilläger in nicht-gewerblichen Immobilien lassen sich so real erproben. Zu betonen gilt jedoch auch ganz ausdrücklich, dass Pilotprojekte nur dann zielführend sind, wenn es für den bestimmten Anwendungsfall tatsächlich an Erfahrungswerten mangelt. Der Sprung von temporären Pilotprojekten zu langfristigen und dauerhaften Lösungen, die mindestens kostenneutral sind und ohne Förderung auskommen, darf auch nicht unnötig verzögert werden (etwa weil Fördermöglichkeiten zur Anschubfinanzierung von Bestandlösungen fehlen).

### **Passen Sie die Fördermodalitäten urbaner Logistik an**

Die Einbindung von Fördermitteln bzw. auch der eigentliche Abruf und die Projektdurchführung stellt Unternehmen häufig vor große Herausforderungen: Die teils komplexen Formalien und die Fülle an Fördermöglichkeiten verschiedener Mittelgeber überfordern die potenziellen Förderempfänger. Der Wirtschaftsbereich Logistik besteht vor allem aus mittelständischen Unternehmen. Damit sie eine faire Chance zur Beteiligung haben, fordern wir, die verschiedenen Förderkulissen zu urbaner Logistik – auch über die föderalen Grenzen hinweg – übersichtlich darzustellen. Darüber hinaus sollten die Förderkulissen vereinfacht oder auch harmonisiert werden. Ein unterstützendes Beratungsangebot ist zwingend

notwendig – etwa in Form von unabhängigen Förderlotsen und einer Plattform zur Selbstinformation.

Neben dem Zugang zu Fördermitteln ist auch der Gegenstand der Förderung ein kritisches Thema. Projektbeispiele zeigen, dass die Mieten in den Innenstadtlagen ein großes Hindernis sind, wenn es daran geht, urbane Logistik zu realisieren. Die Erfahrungen zeigen zudem, dass es nur selten die Kosten für die Herrichtung einer Immobilie sind, die potenzielle (kommunale) Akteure von einer Umsetzung abhalten.

Um Maßnahmen der urbanen Logistik schnell flächendeckend umzusetzen, ist daher auch eine Anschubfinanzierung für laufende Betriebskosten erforderlich. Erst wenn ein Netzwerk von bestimmten Maßnahmen wie Mikro-Depots geschaffen ist, werden die Synergien zu einem wirtschaftlichen Betrieb führen, der keine Außenfinanzierung mehr benötigt.

Neben einer Förderung von Betriebskosten für Immobilien ist auch eine Anschubfinanzierung von Leasingkosten für Lastenräder und ähnliche Fahrzeuge wünschenswert. Bestehende Kaufprämien könnten hierzu erweitert werden.

## Engagieren Sie sich für ein Kompetenzzentrum „Urbane Logistik“ als Anlaufstelle für Wirtschaft und Verwaltung in Ihrer Region

Es gibt landes- und bundesweit eine Vielzahl an Initiativen und Experten zu urbaner Logistik, die an unterschiedlichen Standorten ähnliche Projekte durchführen. Die Kooperations- und Synergiemöglichkeiten bleiben jedoch häufig unbekannt – und damit ungenutzt. Um die Möglichkeiten und Grenzen der Bausteine urbaner Logistik tatsächlich kennenzulernen, bedarf es eines starken Netzwerks an Kompetenzträgern unterschiedlicher Herkunft. Die guten Beispiele aus der Zusammenarbeit von Verwaltung, Handel,

Logistikdienstleistung und anderen Akteuren in den Regionen bieten gute Erfahrungswerte aus der Praxis für Anschlussprojekte. Ein Kompetenzzentrum „Urbane Logistik“ soll eine Plattform für den Austausch und das Wissensmanagement sein sowie Orientierung bieten, um die richtigen Ansprechpartner zu finden. Eine Verknüpfung zu regionalen Stakeholdern aus der Mobilität ist wünschenswert.

Eine erfolgreiche Referenz sind die 20 BMVI-geförderten Mittelstand-4.0-Kompetenzzentren: Über die Bundesländer verteilt beraten und informieren sie mit eigenen Kompetenzschwerpunkten zu den Chancen der Digitalisierung.



## TREIBER DES WANDELS DER URBANEN LOGISTIK

**Das Thema urbane Logistik ist für die Stakeholder häufig eines von mehreren Betätigungsfeldern. Deshalb beschreiben wir hier, welche Akteure der einzelnen Stakeholder-Gruppen die Rolle von Treibern des Themas einnehmen können und welche Unterstützung sie dafür benötigen.**

Die Kammern, allen voran die Industrie- und Handelskammern (IHK), vertreten als Körperschaften des öffentlichen Rechts sämtliche Unternehmen einer Region. Diese Organisation ermöglicht es, das Thema mit den ebenfalls regional verankerten Stadtverwaltungen auf Augenhöhe zu verhandeln. Die große Bandbreite der von einer IHK vertretenen Unternehmen bietet den besten Ansatz, die Bedürfnisse der Unternehmen wie auch die notwendigen (Verkehrs-)Daten zu erheben. Eine Beziehung zwischen Verwaltung und IHK ist in der Mehrzahl der deutschen Gemeinden ebenso fest etabliert. Eine Kammer kann mit ihrer Koordination die Grundlage dafür liefern, urbane Logistik operativ einzurichten. Ein gutes Beispiel ist das Konzept zum Einsatz von Mikro-Depots im interkommunalen Verbund, das die IHK Mittlerer Niederrhein für die Städte Mönchengladbach, Krefeld und Neuss erarbeitet hat.

Ein weiterer Akteur des Wandels innerhalb der Städte ist die Wirtschaftsförderung: Sie hat unabhängig von ihrer Form – als Unternehmen oder als Amt – in einem Großteil der deutschen Städte eine sehr gute Übersicht über die Kommunalstruktur und die Potenziale innerhalb der Stadtgrenzen. Die Wirtschaftsförderung kann Stadtentwicklungskonzepte begleiten und als Moderator zwischen den planungsrechtlichen Grundlagen und den Ansprüchen von Wirtschaftsunternehmen und Immobilieneigentümern auftreten. Im Dialog kann sie vermitteln, welche Flächen innerhalb der Städte gesamtgesellschaftlich einen hohen Stellenwert haben, und aufzeigen, weshalb der Mehrwert für die Nutzer der Stadt größer ist als das wirtschaftliche Interesse einzelner Unternehmen. Durch ihre sehr gute Vernetzung ist sie als einer von wenigen Akteuren innerhalb einer Stadt ebenso in der Lage, den Unternehmen Alternativen anzubieten.

Der dritte Treiber urbaner Logistik sind die bundesweiten Netzwerke, z. B. die Bundesvereinigung Logistik und ihr Themenkreis Urbane Logistik. Diese Netzwerke bieten allen Beteiligten

---

Zugriff auf ausgewiesene Fachleute, deren Wissen und Projekte die Basis für den Betrieb von Kompetenzzentren sind. Zudem ermöglichen bundesweit vertretene Organisationen in kurzer Zeit Rückfragen in die Wirtschaftsbereiche, die den regionalen Akteuren oft nicht möglich sind.

## FAZIT

Wir haben fünf konkrete Ansätze vorgestellt, die vor allem auf eine klare Kommunikation, eine Sensibilisierung sowie auf eine noch stärkere Vernetzung der genannten Stakeholder bzw. auch derjenigen abzielen, die bereits mit guten Umsetzungsbeispielen vorangehen. Die Einrichtung von Kompetenzzentren ist hier ein möglicher Weg.

Wenn es darum geht, klare Zuständigkeiten zu schaffen und Ansprechpartner zu benennen, sind die Kommunen gefragt (Stichwort: One-Stop Agency) – gute Beispiele zeigen bereits, wie es geht. Grundsätzlich sollten Wirtschafts- und Lieferverkehre die gleiche Berücksichtigung erfahren wie der ÖPNV, da beide zur Daseinsvorsorge zählen.

Dabei empfiehlt es sich, noch mehr Vorhaben im Rahmen von Pilotprojekten zu testen und auch schrittweise in der Reife voranzutreiben. Kommunen können entsprechende Räume und Initiativen hierfür schaffen und innovative

Initiativen aus der Logistik, dem Handel und der Wirtschaft vor Ort fördern. Für erfolgreiche urbane Logistik müssen stets alle Stakeholder aktiv werden. Sofern die entsprechenden Erfahrungswerte – wenn auch an anderen Standorten – bereits vorliegen, darf man jedoch auch den Mut aufbringen, Bestandslösungen zu realisieren. Die Politik sollte die erfreuliche Vielzahl an Förderungen sowie deren Modalitäten weiter ausbauen und so anpassen, dass ihr Nutzen erkennbar wird und sie leicht in Anspruch genommen werden können.

Die Diskussion um die unterschiedlichen Interessen, Handlungsspielräume und Erwartungen zeigt deutlich, dass die öffentliche Hand Treiber einer zukunftsweisenden Stadtlogistik sein muss. Von den Städten werden ganzheitliche und nachhaltige Konzepte einer zukunftsfähigen Logistik und Mobilität erwartet. Das erfordert Kompetenzen, Ressourcen und Freiräume, die es zu nutzen bzw. zu schaffen gilt.





## DER BVL THEMENKREIS URBANE LOGISTIK

**Seit 2017 hat der BVL Themenkreis Urbane Logistik das Ziel, die fachlichen Kontakte zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, Logistikdienstleistern, Wissenschaft, öffentlicher Hand und Politik zu fördern.**

Als Plattform bietet der Themenkreis den Raum für den Austausch und die Erörterung fachspezifischer Themen, Herausforderungen und Lösungen der urbanen Logistik.

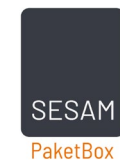
Der urbane Raum ist Anziehungspunkt für viele Menschen und wächst stetig. Die steigende Zahl der Einpersonenhaushalte sowie das veränderte Erwerbsverhalten und Rollenverständnis junger Familien haben vor allem die dichten innerstädtischen Quartiere als Wohnort neu belebt. Die urbanen Bewohner schätzen die Verbindung beruflicher und privater Interessen und die räumliche Nähe zu Kultur, Dienstleistung und Konsum.

Um die innerstädtische Versorgung sicherzustellen und zu optimieren, gibt es zahlreiche innovative und erfolgversprechende regionale

Projekte. Die Umsetzung dieser Projekte stellt die verantwortlichen Beteiligten jedoch vor große Herausforderungen. Die urbane Logistik ist mit teilweise konkurrierenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen konfrontiert.

Der BVL Themenkreis Urbane Logistik möchte daher einen regelmäßigen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen den Beteiligten fördern. Ziel ist es, für ein offenes, kooperatives Handeln zu sensibilisieren und gleichzeitig nachhaltige und innovative Konzepte öffentlich bekannt zu machen. Darüber hinaus versteht sich der Themenkreis als Plattform, um Projekte im Bereich der urbanen Logistik zu initiieren bzw. Akteure für die Projektarbeit zu vernetzen.

## UNTERSTÜTZER DIESES MANUALS



## BILDNACHWEIS

Seiten 7, 17 und 23 - BVL sowie Seite 48 - BVL/Kai Bublitz

Alle weiteren Fotos von sind zur lizenzfreien Nutzung der Plattform [unsplash.com](https://unsplash.com) entnommen.



## VERNETZEN SIE SICH ONLINE

Dieses Manual wird online aktualisiert und erweitert. Besuchen Sie uns unter [www.bvl.de/urbanelogistik](http://www.bvl.de/urbanelogistik).  
Dort haben Sie die Möglichkeit, direkt mit der BVL und den Mitgliedern des Themenkreises in Kontakt zu kommen.

**Eine Publikation des BVL Themenkreises Urbane Logistik**

**Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.**

Schlachte 31  
28195 Bremen

**Ansprechpartner**

Dr.-Ing. Christian Jacobi (Sprecher des BVL  
Themenkreises Urbane Logistik)  
Christoph Meyer (Geschäftsführer BVL)

**[urbane-logistik@bvl.de](mailto:urbane-logistik@bvl.de)**

**[www.bvl.de/urbanelogistik](http://www.bvl.de/urbanelogistik)**

