

# Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik

Studienbericht

Dipl.-Ing. Janina Czernin

Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke

Nibelungenplatz 1

60331 Frankfurt

Datum: 02.06.2016

Mit freundlicher Unterstützung von



<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>3</b>
<b>ERGEBNISBERICHT .....</b>	<b>5</b>
1. <b>Fachkräftemangel .....</b>	<b>5</b>
2. <b>Recruiting aus Sicht der befragten Betriebe .....</b>	<b>9</b>
3. <b>Die gegenwärtige Situation der Mitarbeiter .....</b>	<b>10</b>
4. <b>Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen.....</b>	<b>14</b>
5. <b>Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter .....</b>	<b>15</b>
6. <b>Best Practices .....</b>	<b>19</b>
<b>RAHMENDATEN UND DESIGN DER UMFRAGE .....</b>	<b>20</b>
<b>FAZIT UND EMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>22</b>

# Management Summary

## Ausgangssituation und Fragestellung

Der Arbeitsmarkt für Logistikfachkräfte wächst. Dennoch leidet die Branche auf der Suche nach Arbeitskräften unter ihrem schlechten Image. Ein spürbarer Personalmangel und eine hohe Mitarbeiterfluktuation stellen für viele Betriebe ein großes Problem dar und erfordern eine verstärkte Personalarbeit. Es gibt allerdings auch Unternehmen, die erfolgreich am Personalmarkt agieren. Im Rahmen der hier vorgelegten Studie werden Strategien erfolgreicher Personalarbeit identifiziert und beschrieben.

Die Studie „Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik“ basiert auf einer zwischen dem 28. März 2016 und dem 30. April 2016 durchgeführten quantitativen Internet-Umfrage, deren Ergebnisse auf der Konferenz HR Summit Logistik und Mobilität am 3. Juni 2016 in Frankfurt präsentiert wurden. Die Zielgruppe der Befragung bestand aus Personalverantwortlichen in Betrieben der Logistikbranche und sonstigen Logistikbetreibenden Unternehmen.

Die aktuelle Situation hinsichtlich eines Fachkräftemangels wird im Rahmen der Studie untersucht. Die Rolle der Personalarbeit und der Qualifizierungsbedarf standen im Mittelpunkt der Studie. Die Arbeitsbedingungen und Anreize in den Unternehmen wurden zusätzlich untersucht. In Betracht gezogen wurden weiterhin das Image der Branche, die Zukunftserwartungen der Teilnehmer sowie deren Vorgehen bezüglich der Digitalisierung (Logistik 4.0). Die befragten Firmen, die keinen Personalmangel haben, wurden zum Gegenstand einer Benchmarking-Analyse gemacht und mit der Gesamtstichprobe verglichen.

## Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik

Unsere Studie hat sowohl den Fachkräftemangel in der Branche, als auch die fehlenden Fertigkeiten und Motivation vieler Fachkräfte in Logistikunternehmen bestätigt. Es fehlen überwiegend die gewerblichen, aber auch die kaufmännischen Fachkräfte. Als Grund dieser Schwierigkeiten halten die Befragten vor allem die im Vergleich zu anderen Branchen relativ niedrige Entlohnung, die unregelmäßigen Arbeitszeiten und den Schichtbetrieb. Die Recruiting-Prozesse dauern am längsten bei der Suche nach Führungskräften, Lagerarbeitern und Disponenten.

Der Recruiting-Aufwand der meisten Logistik Firmen im Vergleich mit der Situation vor 5 Jahren hat sich erhöht oder deutlich erhöht. Das relativ schlechte Image der Branche beeinflusst laut den meisten Befragten in hohem Maße den Arbeitsmarkt. Es wird erwartet, dass dieser Einfluss in der Zukunft noch wachsen wird.

Die befragten Unternehmen investieren in verschiedene Incentives, die die Bewerber anlocken und die Belegschaft an den Betrieb binden sollen. Die meisten Firmen organisieren eine Weihnachtsfeier, häufig wird eine betriebliche Altersvorsorge oder ein Prämiensystem angeboten. Als Attraktivitätsfaktor werden von den meisten Firmen auch interessante / verantwortungsvolle Tätigkeiten, der gute Ruf ihres Unternehmens und die „flachen Hierarchien“ genannt.

Die Arbeitsbedingungen bei den befragten Unternehmen sind von einem sicheren Arbeitsplatz, aber oft auch von langen wöchentlichen Arbeitszeiten geprägt. Mehr als jeder zweite Betrieb beschäftigt die meisten Mitarbeiter auf Basis von unbefristeten Verträgen. Die Lohnhöhe übersteigt das Tarifniveau bei mehr als jedem zweiten Unternehmen und nur die wenigsten Firmen bleiben unter dieser Hürde. Die Löhne sind in den letzten Jahren langsam gestiegen und in der Zukunft wird eine ähnliche Entwicklung erwartet. Die durchschnittlichen Arbeitszeiten betragen bei den meisten Betrieben nicht mehr als 40 Stunden pro Woche.

Allerdings hat fast ein Drittel der Befragten eine höhere Anzahl genannt, was den Ruf der Logistik als eine Branche mit hohen wöchentlichen Arbeitszeiten bestätigt.

Die Rolle der Personalabteilung wird bei den meisten Logistik Unternehmen deutlich unterschätzt und ihr Potenzial dadurch nur teilweise ausgeschöpft. Mehr als ein Fünftel der befragten Firmen (darunter auch Unternehmen mit 100-499 Mitarbeiter) besitzt überhaupt keine eigenständige HR-Abteilung. Bei vielen Betrieben arbeitet sie ohne jeglicher Strategie. Die Top-down Entscheidungen bezüglich der Personalpolitik sind unter den Befragten populärer, als gemeinsam ausgearbeitete Lösungen.

Der spürbare Zeitmangel wird durch viele Betriebe als ein langfristiger Bestandteil ihrer Arbeit wahrgenommen. Das spiegelt sich in einer sehr geringen Anzahl von Weiterbildungen bei den meisten Betrieben wieder. Die Weiterbildungen wären aber meist notwendig: lediglich knapp 6% der Befragten stellt zurzeit keinen Qualifikationsbedarf bei ihren Angestellten fest. Am häufigsten fehlen funktionsübergreifende Kompetenzen wie z.B. Führungskompetenzen oder IT-Kenntnisse.

Nur etwa ein Drittel der Teilnehmer sieht eine Notwendigkeit zur kurzfristigen Anpassung ihres Unternehmens an die Digitalisierung – Logistik 4.0. Die Mehrheit der Befragten glaubt, dass die Anpassung der Schüler, Auszubildenden und Fachkräfte an diesen Trend eher innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre vorstattengehen soll. Langfristig erwarten die meisten Teilnehmer vor allem eine Anpassung der Schulbildung an die Digitalisierung 4.0.

Die Umfrageergebnisse haben den Personalmangel bei vielen Logistikfirmen bestätigt. Um die möglichen Erfolgsstrategien zu skizzieren, wurden die Best-Practice-Teilnehmer selektiert, die keine Probleme mit dem Recruiting haben. Diese (meist kleine) Unternehmen haben ihren Sitz in einem intensiven Wettbewerbsumfeld, sehr oft in Großstädten mit über 700.000 Einwohner. Sie können ihre Mitarbeiter langfristig an sich binden und sind mit deren Fertigkeiten zufrieden. Seltener als die Gesamtstichprobe investieren Sie in Infrastruktur oder teure Extras für die Fachkräfte. Sie konzentrieren sich auf Verbesserung der täglichen Arbeitsbedingungen, indem sie Sozialräume gut ausstatten, eine Kantine, oder Jobtickets finanzieren. Öfter als die Gesamtstichprobe bieten sie vielfältige Karrieremöglichkeiten, Familienförderungsprogramme und Geldzuschüsse. Bei den Benchmark-Firmen verdient man nie unter Tarif, aber auch nie weit über dem Tarifniveau. Die durchschnittlichen Arbeitszeiten betragen bei diesen Firmen weniger als bei der Gesamtstichprobe: zwischen 36 und 40 Stunden pro Woche. In 90% der Fälle bekommen dort die Fachkräfte eine tarifliche Anzahl an Urlaubstagen.

Die Personalabteilung wird in Best-Practice-Unternehmen als eine interne Dienstleistung betrachtet und arbeitet entweder ohne einer besonderen Strategie, oder mit einer, die im Betrieb gemeinsam ausgearbeitet wurde. Bei 80% der Benchmark-Unternehmen beschäftigt sich diese Abteilung mit Mitarbeiterbindung. Wegen der Digitalisierung 4.0 wollen die meisten Benchmark-Unternehmen kurzfristig nichts Dahingehendes in ihren Betrieben verändern, aber sie sehen die Notwendigkeit einer zukunfts- und marktorientierten Qualifikation ihrer Fachkräfte.

Unsere Studie zeigt, dass die größten Optimierungspotenziale für die Logistikfirmen hauptsächlich in einer Verbesserung ihrer Personalarbeit in Verbindung mit dem Einsatz einer Strategie durch eine starke HR-Abteilung bestehen. Wie die Best-Pratice-Firmen zeigen, soll die Personalpolitik auf den Bedürfnissen der Mitarbeiter beruhen. Außerdem empfehlen wir eine nachhaltige Vorbereitung des Unternehmens auf die Erfordernisse der Digitalisierung – Logistik 4.0 durch eine entsprechende Qualifizierung.

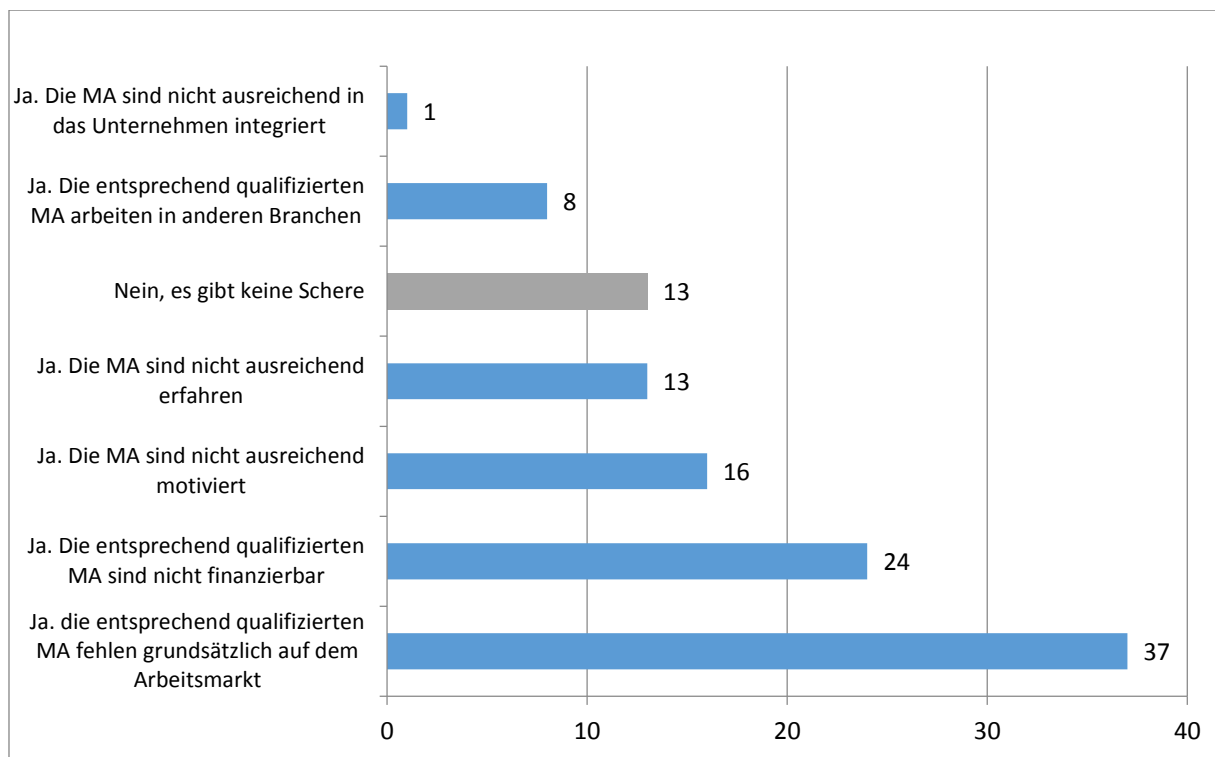
# Ergebnisbericht

## 1. Fachkräftemangel

Unsere Studie hat den Fachkräftemangel bei den meisten Logistikunternehmen bestätigt. Mitarbeiter fehlen auf dem Arbeitsmarkt oder haben die erforderlichen Fertigkeiten nicht. Das Recruiting dauert immer länger und die Personalarbeit wird immer aufwändiger.

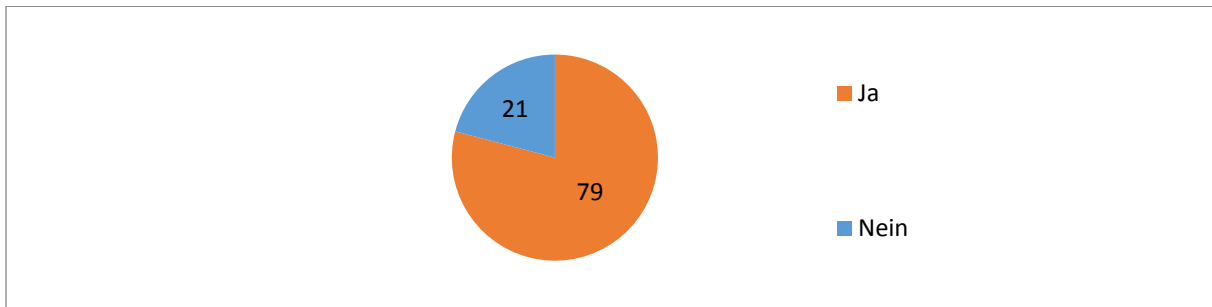
Nur etwa ein Fünftel der Befragten ist der Meinung, dass es gerade keine Schere zwischen den Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter und Ihren Anforderungen als Unternehmen. Die entsprechend qualifizierten Fachkräfte fehlen grundsätzlich auf dem Arbeitsmarkt, so die Mehrheit der Teilnehmer. Der zweitwichtigste Grund für die obengenannte Schere sieht über ein Drittel der Befragten in zu hohen Erwartungen der Bewerber bezüglich der Entlohnung. Als ein wichtiger Grund gilt auch fehlende Motivation oder Erfahrung der Fachkräfte. Dass die entsprechend qualifizierten Menschen in anderen Branchen arbeiten, oder, dass sie nicht ausreichend in ihr Unternehmen integriert sind, glauben die wenigsten Befragten gibt (siehe Abb. 1).

**Abbildung 1. Schere zwischen den Fertigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Unternehmen. Absolute Anzahl, Mehrfachnennungen, N=53. (MA= Mitarbeiter)**



Lediglich ein Fünftel der befragten Unternehmen hat keine Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden (siehe Abb. 2).

**Abbildung 2. Haben Sie Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden? N=67.**



Die Gruppe, die sich über Fachkräftemangel beklagt, wurde nach den Gründen dieser Schwierigkeiten gefragt (siehe Tab. 1). Die meisten Befragten halten eine „schlechte“ Bezahlung im Vergleich mit anderen Bereichen für den wichtigsten Grund. Mehr als jeder Zweite gibt die unregelmäßigen Arbeitszeiten (kein „8-5“ Job) an. Eine negative Wirkung hätte vor allem auch der Schichtbetrieb und die körperliche Anstrengung. Unter sonstigen Argumenten wurden durch einzelne Teilnehmer spezielle Wissens- und Ausbildungsanforderungen, hohe inhaltliche Bandbreite und Mangel an geeigneter Erfahrung erwähnt. Ein hoher Stressfaktor wurde ebenfalls als negativer Faktor genannt. Manche Teilnehmer waren der Meinung, dass vor allem die Jugendlichen eine Bürotätigkeit der Arbeit im gewerblichen Bereich vorziehen würden.

**Tabelle 1. Welche Argumente werden von Ihnen für diese Schwierigkeiten aufgeführt? Absolute Anzahl, Mehrfachnennungen, N=53.**

"Schlechte" Bezahlung im Vergleich mit anderen Branchen	36
Kein "8 - 5" Job	30
Schichtbetrieb	20
Harte körperliche Arbeit	19
Schlechtes Image	15
Sonstiges	10
Wettereinfluss	6
Reisetätigkeit	5

Vom Fachkräftemangel betroffen sind überwiegend die gewerblichen Funktionen (bei 55% der teilnehmenden Firmen), aber auch die kaufmännischen (bei den restlichen Befragten).

Am längsten müssen die meisten Unternehmen nach Führungskräfte suchen (siehe Tab. 2). Fast zwei Drittel der Teilnehmer hält es für schwierig sie anzuwerben. Auf der ersten Position unter den meistgesuchten gewerblichen Mitarbeiter stehen Fachkräfte für Umschlag und Lagerlogistik und direkt danach die Disponenten sowie die Fahrer / Zusteller. Etwa die Hälfte der Teilnehmer hat hier Data Scientists / IT- Fachkräfte genannt. Unter Nachwuchsfachkräften gelten Auszubildende in kaufmännischen sowie in Warenumschlag und Lagerberufen als am schwierigsten zu finden.

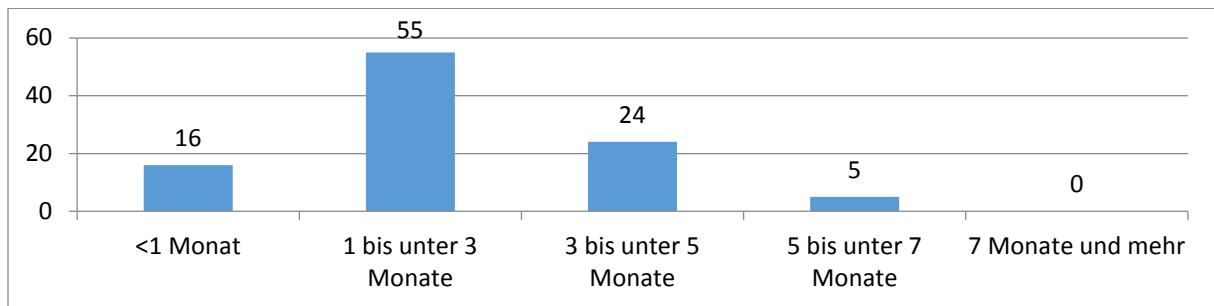
**Tabelle 2. Welche MitarbeiterInnen können Sie am schwierigsten finden und wie lange dauert es, bis Sie diese(n) neue(n) MitarbeiterIn gefunden haben? Mehrfachnennungen, N=53. Prozentsätze je nach Gesamtanzahl.**

	<1 Monat %	1 bis unter 3 Monate %	3 bis unter 5 Monate %	5 bis unter 7 Monate %	7 Monate und mehr %	Gesamt
Mitarbeiter für Führungspositionen	7	21	29	21	21	42
Fachkräfte für Umschlag und Lagerlogistik	16	55	24	5	0	38
Disponenten	6	21	38	18	18	34
Fahrer/Zusteller	17	40	27	7	10	30
Data Scientists/IT- Fachkräfte	4	7	37	26	26	27
Auszubildende in kaufmännischen Berufen	19	42	35	4	0	26
Auszubildende in Warenumschlag und Lagerberufen	17	29	29	17	8	24
Fachkräfte für Einkaufstätigkeiten	20	30	35	15	0	20
Auszubildende in Transport- und Zustellberufen	16	32	16	26	11	19
Betriebswirte	17	33	39	6	6	18
Großhandelskaufleute	13	50	19	13	6	16
Andere Ingenieure	14	14	43	21	7	14
Sonstige Berufe	0	21	43	21	14	14

Für die Suche nach neuen Führungskräften benötigen die meisten Firmen 3 bis unter 5 Monate (siehe Tab. 2). Das kann mit den hohen Anforderungen an diese Bewerber zu tun haben, wenn es um Qualifizierung oder Erfahrung geht. Jeweils 21% der Betriebe suchen nach neuen Mitarbeitern für Führungspositionen 5 bis unter 7 Monate oder 7 Monate und mehr. Ein weiteres Fünftel der Betriebe kann diesen Prozess relativ schnell, also im Laufe von 1 bis unter 3 Monate durchführen. Nur 7% der Teilnehmer können neue Führungskräfte innerhalb weniger als eines Monats finden.

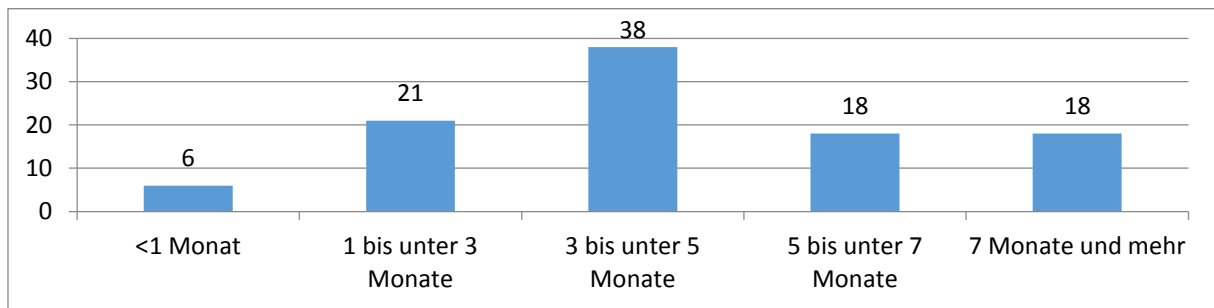
Fachkräfte für Umschlag und Lagerlogistik stehen ganz hoch auf der Liste der derzeit gesuchten Mitarbeiter (siehe Tab. 2 und Abb. 3). Wahrscheinlich liegt das aber eher an einer hohen Fluktuation oder fehlenden Fertigkeiten der Fachkräfte, als an den langen Rekrutierungsprozessen. Über die Hälfte der Betriebe sucht nach diesen Fachkräften zwischen 1 bis unter 3 Monate, was als zügig zu bewerten ist. 16% der Firmen findet diese Mitarbeiter sogar innerhalb eines Monats. Immerhin, fast ein Viertel braucht für diese Suche 3 bis unter 5 Monate und 5% noch länger – 5 bis unter 7 Monate.

**Abbildung 3. Fachkräfte für Umschlag und Lagerlogistik. Prozentsätze, N=38.**



Es ist bekannt, dass viele Speditions- und Transportunternehmen auf der Suche nach Fahrer sind. Unsere Umfrage zeigt aber, dass Disponenten deutlich schwieriger zu finden sind (siehe Tab. 2 und Abb. 4). Disponenten werden durch die meisten Firmen 3 bis unter 5 Monate gesucht, wobei mehr als ein Drittel der Befragten länger als 5 Monate suchen muss. Immerhin findet etwa ein Viertel der Betriebe geeignete Bewerber in weniger als 3 Monaten.

**Abbildung 4. Disponenten. Prozentsätze, N=34.**



Fahrer und Zusteller gelten generell als eine der meistgesuchten Berufsgruppen. Das darf mit verschiedenen Faktoren, wie z.B. einer hohen Fluktuation verbunden sein. Laut unserer Umfrage sind die Recruiting-Prozesse relativ kurz: sogar weniger als 1 Monat (bei 17% der Befragten). Die meisten Firmen können laut unserer Umfrage einen Fahrer innerhalb von 1 bis unter 3 Monate finden und 27% - innerhalb von 3 bis unter 5 Monate. 7% der Befragten muss nach Fahrer 5 bis unter 7 Monate suchen und 10% - 7 Monate und mehr.

Auch die IT-Fachkräfte / Data Scientists werden oft als schwierig zu finden bezeichnet. Unsere Befragung bestätigt diese Erkenntnis. Das Recruiting von einem Mitarbeiter aus dieser Gruppe dauert bei den meisten Betrieben 3 bis unter 5 Monate. Mehr als die Hälfte der Befragten muss dafür mindestens 5 Monate einplanen. Nur den wenigsten gelingt es innerhalb von unter 3 Monaten.

Die meistgesuchten Auszubildende sind gemäß unserer Umfrage die in kaufmännischen Berufen (vgl. Tab. 2). Allerdings müssen nur 4% der Firmen 5 bis unter 7 Monate nach ihnen suchen. Etwa ein Drittel der Teilnehmer (35%) braucht dafür 3 bis unter 5 Monate. Die meisten, also 42% der Firmen, können einen Auszubildenden in diesem Bereich innerhalb von 1 bis unter 3 Monaten finden. Für fast ein Fünftel der Betriebe (19%) dauert es noch kürzer, also weniger als einen Monat.

Auszubildende in Warenumschlag und Lagerberufen sind auch für viele Betriebe schwierig zu rekrutieren. Jeweils 29% der suchenden Unternehmen muss für die Suche nach ihnen 1 bis unter 3 Monate oder 3 bis unter 5 Monate aufwenden. Ein Viertel der Firmen nimmt für eine solche Suche mindestens 5 Monate in Anspruch (und zwar 17%: 5 bis unter 7 Monate, 8%: 7 Monate und mehr). 17% der Firmen brauchen dafür nur weniger als einen Monat.

Alles in allem konnte 63% der Firmen für die vorhandenen Ausbildungsplätze ausreichend qualifizierte Bewerber finden. Unsere Studie zeigt, dass ein überwiegender Teil der befragten

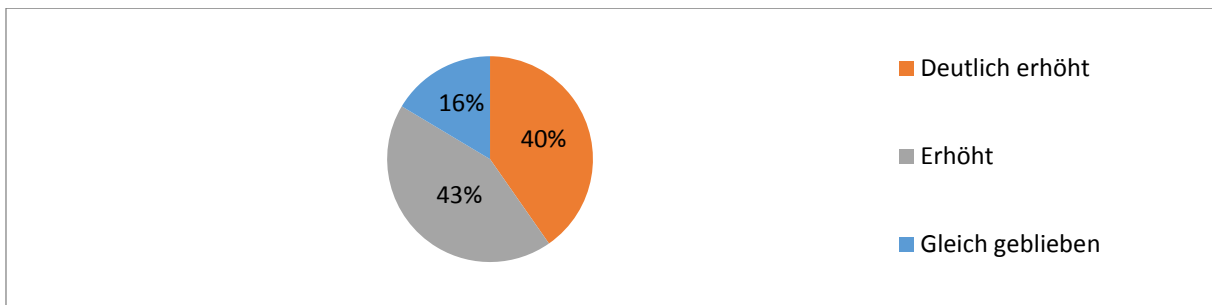


Firmen eigenen Nachwuchs ausbildet. Die meisten von ihnen (65%) sind mit diesen jungen Mitarbeitern zufrieden. Etwa ein Drittel der Firmen hat mit Auszubildenden ausgeglichene Erfahrungen gemacht und die wenigsten negative Erfahrungen.

## 2. Recruiting aus Sicht der befragten Betriebe

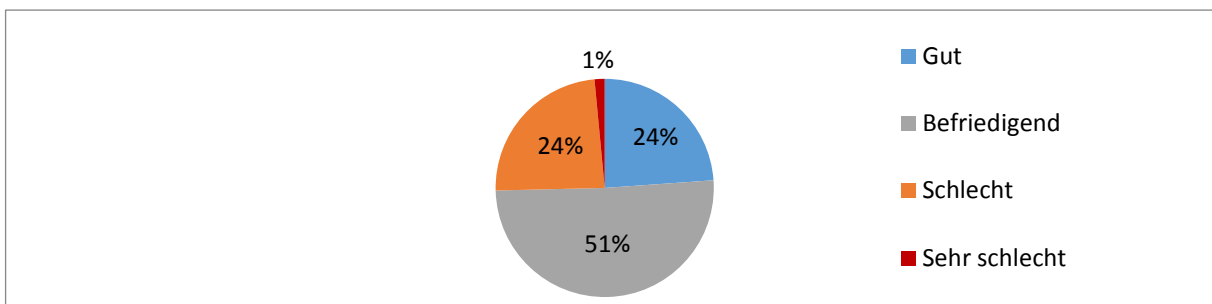
Gemäß unserer Umfrage hat sich der Recruiting Aufwand im Vergleich mit der Situation vor 5 Jahren bei 83% der befragten Firmen erhöht (siehe Abb. 5). Für die Hälfte dieser Gruppe war es sogar eine deutliche Erhöhung. Der Mangel an geeigneten Personal ist also seit 2011 spürbarer geworden. Eine solche Situation ist mit wachsenden Kosten der Personalarbeit verbunden und kann damit auch eine Wirkung auf die finanzielle Situation des Unternehmens haben. Der sich aufbauende Personalmangel führt manchmal zur Verzögerung in der Abwicklung der täglichen Geschäftsprozesse und verlangt mehr Aufwand seitens der bestehenden Belegschaft, die oft zusätzliche Aufgaben übernehmen muss.

**Abbildung 5. Aufwand bei der Suche nach neuen Mitarbeitern im Vergleich mit der Situation vor 5 Jahren, N=67.**



Das Finden einer neuen Fachkraft wird durch den relativ schlechten Ruf der Branche erschwert. Keiner der Teilnehmer sieht das Image der Logistikbranche als „sehr gut“ und nur etwa ein Viertel würde es als „gut“ bezeichnen (vgl. Abb. 6). Die meisten (die Hälfte der Teilnehmergruppe) würden es als „befriedigend“ einstufen. Die Befragten sind aber diesbezüglich nicht ganz pessimistisch: nur etwa jeder vierte Teilnehmer betrachtet den Ruf der Branche als „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

**Abbildung 6. Image der Logistikbranche. N=67.**



Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen ist zuversichtlich, dass das Image der Logistikbranche viel oder sogar sehr viel Einfluss auf den Arbeitsmarkt hat. Dieser Einfluss wird laut der Befragten noch wachsen. Wenig oder sehr wenig Einfluss würden dem Ruf der Branche gegenwärtig nur 11 Firmen zuschreiben. Wenn es um die Zukunftserwartungen der Teilnehmer geht, denken manche Unternehmen, die dem Ruf der Branche derzeit keine große Bedeutung zuschreiben, dass dieses Thema an Einfluss gewinnen wird.

Auf die Frage, warum ihre Firma für die Bewerber attraktiv ist, unterstreicht über die Hälfte der Teilnehmer die nicht-materiellen Aspekte, darunter die Arbeitsplatzsicherheit, die interessanten / verantwortungsvollen Tätigkeiten, den guten Ruf ihres Unternehmens, die flachen Hierarchien oder den respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern. Bei etwa jedem dritten Unternehmen kann man die Karriere vielfältig entwickeln und die Arbeitszeiten flexibel gestalten. Die wenigsten Betriebe halten ihr Unternehmen für Bewerber aufgrund der guten Praktiken bezüglich Compliance oder der guten Work-Life Balance attraktiv.

Drei Viertel der Unternehmen nennt als Anreiz für Ihre Mitarbeiter Aus-/ Weiter-/ oder Fortbildung und fast 70% organisiert für sie eine Weihnachtsfeier. Häufig wird in eine attraktive Ausstattung der Arbeitsplätze und moderne Infrastruktur investiert. Wenn es um sozialen Angebote geht, ist die betriebliche Altersvorsorge am populärsten. Gesundheitsförderung oder Kantine werden von etwa 40% der Betriebe angeboten. Die wenigsten Unternehmen investieren in Familienförderung, Deutschkurse oder Firmenappartements.

Wenn es um monetäre Anreize geht, denken nur 33% der Teilnehmer, dass es in Ihrem Unternehmen gute Verdienstmöglichkeiten gibt. Die Hälfte der Firmen motiviert ihre Fachkräfte aber mit einem Prämiensystem und jeweils 22% der Befragten mit Geldzuschüssen oder Gutscheinen. Um die Leistung der Fachkräfte zu verbessern, gibt es bei über der Hälfte der Betriebe relativ teure Anreize wie ein Mobilfunktelefon, ein PC, ein Tablet oder einen Firmenwagen zur Privatnutzung.

Der Flüchtlingszustrom in der letzten Zeit hat viele Diskussionen in Gang gebracht, darunter solche, die diese Menschen als eine Lösung für den heutigen (oder künftigen) Arbeitskräftemangel vorschlagen. Es gibt auch Beiträge, wonach der Einsatz von Flüchtlingen als Arbeitskräfte in der Logistik naheliegt. Aus diesem Grund sollte unsere Studie überprüfen, ob (und gegebenenfalls: unter welchen Voraussetzungen) die Teilnehmer Flüchtlinge als Bewerber berücksichtigen würden.

Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer ist gegenüber anerkannten Flüchtlingen positiv eingestellt und hätte nichts dagegen, sie bei ihrer Firma anzustellen. Lediglich 10% der Befragten könnte sich das gar nicht vorstellen. Die meisten Teilnehmer (46%) würden Flüchtlinge jedoch nur unter der Bedingung anstellen, dass diese sowohl eine entsprechende Fachqualifizierung als auch Deutschkenntnisse besitzen. In diesem Sinne betrachten sie die Flüchtlinge genauso wie die einheimischen Fachkräfte. Deutschkenntnisse sind für insgesamt vier Fünftel der Firmen eine notwendige Voraussetzung, um einen Flüchtling einzustellen. 34% der Befragten kann sich vorstellen auch unqualifizierte Menschen anzustellen, wenn sie Deutsch sprechen. Nur 1% der Betriebe würde ausgebildete Flüchtlinge anstellen, die keine Deutschkenntnisse haben. Ganz flexibel in diesem Sinne sind 7% der Befragten, die weder Deutschkenntnisse noch Fachqualifizierung von den Flüchtlingen erwarten würden, um sie anzustellen.

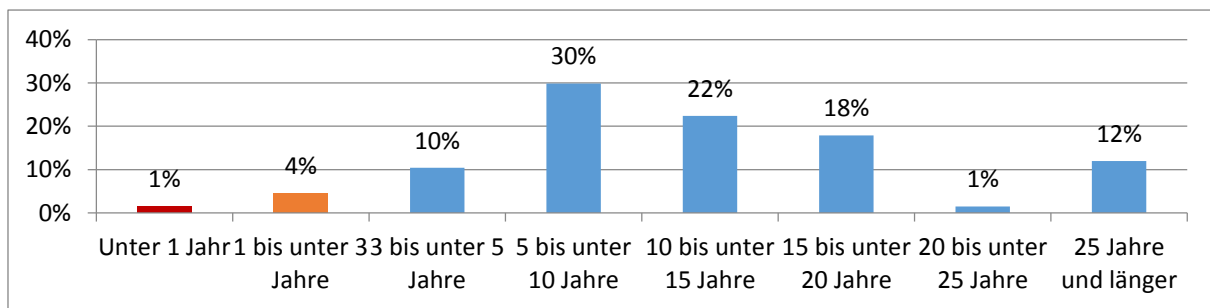
### **3. Die gegenwärtige Situation der Mitarbeiter**

Um nachhaltige Strategien der Personalarbeit zu skizzieren, muss man zuerst die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen betrachten, um etwaige Verbesserungspotenziale zu erkennen. In unserer Umfrage wurden deswegen Fragen zu den durchschnittlichen Beschäftigungszeiten, Entlohnungen, wöchentlichen Arbeitszeiten, Urlaubstagen und Verträgen gestellt. Da in dieser Studie keine sehr detaillierten Informationen abgefragt werden konnten und die Zielgruppe sehr heterogen war, wurden als Maßstab generell Tarifregelungen genutzt.

Mitarbeiterbindung sind Maßnahmen, die unter anderem durch die Begrenzung der Fluktuation einem Personalmangel vorbeugen. Den Grad der Fluktuation kann man prüfen, indem man die Beschäftigungszeiten betrachtet. Diese sind bei den befragten Betrieben im Durchschnitt relativ hoch (vgl. Abb. 7). Über die Hälfte der Firmen beschäftigt ihre Fachkräfte zwischen 5 bis unter 15 Jahren und fast ein Drittel kann die Mitarbeiter über 15 Jahre an sich binden. Nur 15% der Teilnehmer hat Beschäftigungszeiten unter 5 Jahren genannt.

Die Situation bezüglich der Mitarbeiterbindung scheint also durchaus positiv zu sein. Ein Störfaktor ist hier aber der Fakt, dass die Teilnehmer durchschnittliche Beschäftigungszeiten genannt haben, was aus statistischen Gründen zu augenscheinlich besseren Ergebnisse führen konnte. Ein Unternehmen, das einerseits eine sehr hohe Fluktuationsrate unter neuen Mitarbeitern hat, aber andererseits mehrere Langzeitbeschäftigte besitzt, die z.B. schon seit 20 Jahren bei der Firma arbeiten, hat relativ hohe durchschnittliche Beschäftigungszeiten, die die Probleme der Mitarbeiterbindung neuer Mitarbeiter aber ausblenden. Eine Klärung dieser Sachverhalte würde eine erweiterte Studie erfordern.

**Abbildung 7. Durchschnittliche Beschäftigungszeiten. N=67.**



Lohnhöhen sind eine der ersten Arbeitsbedingungen, die ein neuer Bewerber betrachtet. Unsere Studie sollte überprüfen, ob diese bei den Logistikbetrieben als ein positiver Faktor in Betracht kommen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die durchschnittlichen Entlohnungen bei knapp der Hälfte der Firmen die Tariflohnhöhe übersteigen und bei 39% erreichen. Weit über dem Tariflohn verdient man bei 7% der teilnehmenden Unternehmen und weniger als diesen Vergleichswert bei 4% der Betriebe. Die künftige Entwicklung der Bezahlung wird sich nach Angaben der Teilnehmer ähnlich gestalten wie heute.

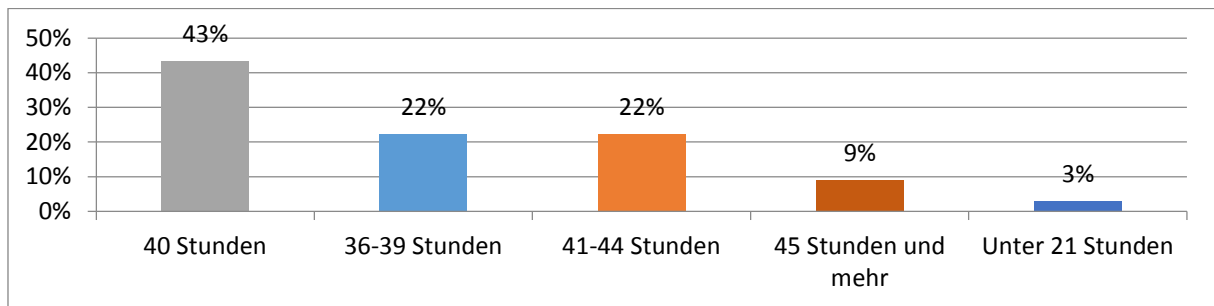
In unserer Studie haben wir auch die Entwicklung der Löhne in den letzten 5 Jahren und nach der Einführung des Mindestlohnes berücksichtigt. Eine Lohnentwicklung kann durch die Mitarbeiter sowohl als Motivationsfaktor empfunden werden, als auch als ein Signal über die Firmenergebnisse. Bei den meisten (67%) Firmen stiegen die Löhne seit 2011 gering oder über Inflation. Keine positive Entwicklung konnte man bei lediglich 11% der Betriebe beobachten. Das deutet darauf hin, dass die Lohnentwicklung keine starke negative Wirkung auf die Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren hatte.

Ein Störfaktor beim Betrachten der Entlohnungsänderungen ist die Tatsache, dass Durchschnittswerte angegeben wurden. Eine Erhöhung mancher Löhne bei einer gleichzeitigen Senkung anderer Löhne hätte die Ergebnisse nicht verändert.

Ein wichtiger Faktor bei der Arbeitssuche sind die erforderlichen Arbeitszeiten pro Woche. Eine sehr hohe Stundenzahl kann sich schlecht auf die Mitarbeiterfindung auswirken oder zu einer hohen Fluktuation führen. Andere Studien nennen Logistik als eine Branche mit langen Arbeitszeiten pro Woche. Dies wird auch durch unsere Befragung bestätigt. Bei den meisten (43%) befragten Unternehmen beträgt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit 40 Stunden (siehe Abb. 8). Jeweils etwa ein Fünftel der Teilnehmer schätzt diese Zeit auf 36-39

Stunden respektive 41-44 Stunden. Bei etwa jeder zehnten Firma arbeitet man deutlich länger, und zwar durchschnittlich 45 Stunden und mehr.

**Abbildung 8. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit. N=67.**



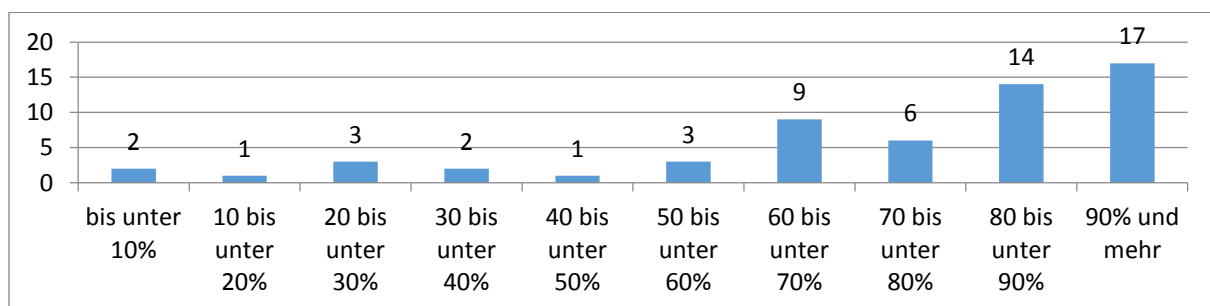
Die Anzahl der Urlaubstage wird auch durch die Bewerber auf der Suche nach einer neuen Beschäftigung berücksichtigt. Die Logistikunternehmen weichen hierbei nicht besonders voneinander ab. Eine überwiegende Mehrheit (70%) der befragten Unternehmen gewährt Ihren Mitarbeitern eine tarifliche Anzahl an Urlaubstagen. Mehr bekommen die Mitarbeiter in einem Viertel (27%) der Firmen. Weniger Urlaubstage als tariflich vereinbart bekommen die Fachkräfte in 3% der Betriebe.

Dass Sichere Arbeitsplätze ein echter Attraktivitätsfaktor bei den meisten Logistikbetrieben sind, hat unsere Studie nachgewiesen. Fast jedes zweite Unternehmen dieser Branche beschäftigt 80% und mehr Mitarbeiter auf der Basis von unbefristeten Arbeitsverträgen (vgl. Tab. 3 und Abb. 9). Über ein Fünftel der Befragten schätzt diese Anzahl auf 60 bis unter 80%. Bei 9 Unternehmen sind 20 bis unter 60% der Mitarbeiter mit unbefristeten Verträgen ausgestattet. Die wenigsten Teilnehmer geben an, dass unter 20% Ihrer Belegschaft auf Basis von unbefristeten Verträgen arbeitet.

**Tabelle 3. Verträge im Unternehmen. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse werden aus den befristeten und unbefristeten Verträgen ausgeschlossen und separat erfasst. Matrixfrage: Nicht alle Angaben mussten von jedem Teilnehmer genannt werden. Absolute Anzahl, N=67.**

	bis unter 10% Anzahl	10 bis unter 20% Anzahl	20 bis unter 30% Anzahl	30 bis unter 40% Anzahl	40 bis unter 50% Anzahl
Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse	42	6	3	0	0
Unbefristete Arbeitsverträge	2	1	3	2	1
Befristete Arbeitsverträge	21	15	6	4	1
Werkverträge	25	0	1	0	0
Leihverträge	25	6	4	2	3
	50 bis unter 60% Anzahl	60 bis unter 70% Anzahl	70 bis unter 80% Anzahl	80 bis unter 90% Anzahl	90% und mehr Anzahl
Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse	0	0	0	0	0
Unbefristete Arbeitsverträge	3	9	6	14	17
Befristete Arbeitsverträge	2	1	0	0	2
Werkverträge	0	1	0	0	0
Leihverträge	0	1	0	0	1

**Abbildung 9. Unbefristete Verträge (ohne geringfügige Beschäftigungsverhältnisse). Matrixfrage: Nicht alle Angaben mussten von jedem Teilnehmer genannt werden. N=58.**



Mehr als jeder zweite Betrieb beschäftigt unter 20% der Mitarbeiter auf befristeter Basis. 10 Teilnehmer nennen hier 20 bis unter 40% und 4 Teilnehmer - 40 bis unter 70%. Bei nur 2 Betrieben gibt es 90% und mehr Mitarbeiter mit einem befristeten Vertrag.

Wenn es um Leihverträge geht, bestätigt unsere Umfrage, dass sie zu einem relativ populären Mittel zum Aufstocken der Belegschaft geworden sind. Die meisten Teilnehmer (ein Viertel der Gesamtstichprobe) haben allerdings nur bis zu 10% der Mitarbeiter auf

Leihvertragsbasis angestellt. Eine bemerkbarere Anzahl von 20 bis unter 50% wurde von 9 Befragten angegeben. Nur jeweils 1 Betrieb beschäftigt 90% und mehr sowie 60 bis unter 70% seiner Arbeitskräfte auf solcher Basis.

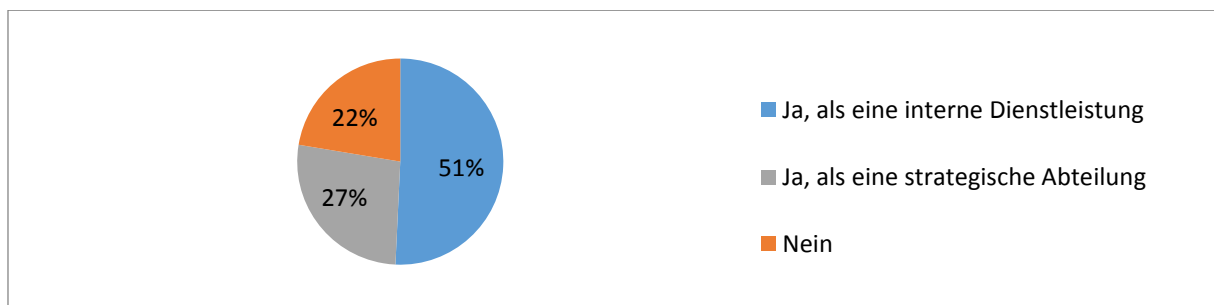
Bei einer Mehrheit der befragten Firmen arbeiten bis zu 10% der Fachkräfte in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. Lediglich 9 Befragte geben an, dass es in ihrem Betrieb 10 bis unter 30% sogenannte Minijobs gibt. Kein Teilnehmer hat diesbezüglich höhere Prozentsätze genannt. Werkverträge sind unter den befragten Betrieben auch nicht populär. Ein Viertel der Teilnehmer hat bis zu 10% Kollegen, die auf Werkvertragsbasis arbeiten; bei den wenigsten Unternehmen gibt es mehr Werkverträge.

#### 4. Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen

Es ist bekannt, dass eine gut qualifizierte und motivierte Belegschaft eine Schlüssel-Bedeutung für das Funktionieren eines Unternehmens hat. Die Vermutung liegt also nahe, dass ein merklicher Personalmangel in der letzten Zeit die Bedeutung der Personalabteilung in den Logistik-Firmen erhöht hat. Unsere Studie hat dies nicht bestätigt. Im Gegenteil: die Personalarbeit wird oft ohne Strategie ausgeführt und die HR-Abteilung wird lediglich als eine interne Dienstleistung betrachtet.

Mehr als ein Fünftel der befragten Unternehmen besitzt sogar gar keine eigenständige Personalabteilung (vgl. Abb. 10). Das betrifft nicht nur die kleinsten Betriebe: 33% von ihnen beschäftigen zwischen 100 und 499 (!) Mitarbeiter. Zwar schreiben 27% der Gesamtstichprobe der HR-Abteilung eine strategische Bedeutung zu, aber fast die Hälfte der Teilnehmer betrachtet sie lediglich als eine interne Dienstleistung.

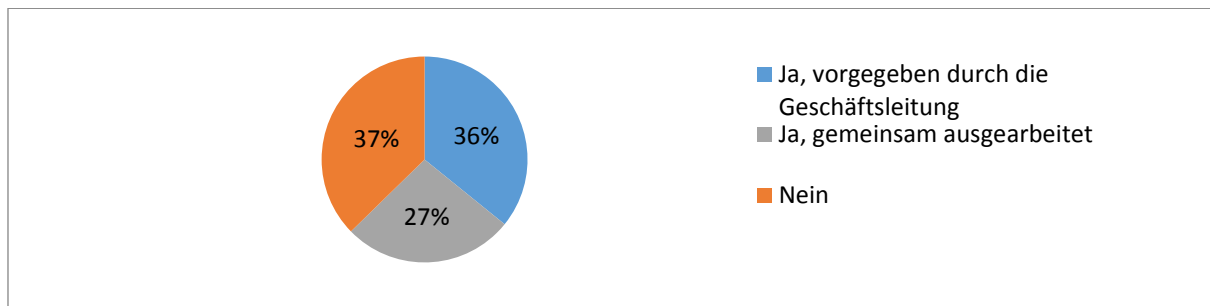
**Abbildung 10. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigenständige HR Management- / Personalabteilung? N=67.**



Auch manche Betriebe, die eine Personalabteilung besitzen, haben keine Gesamtstrategie zur Personalarbeit (37% der Gesamtstichprobe, siehe Abb. 11). Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass etwa ein Drittel der Unternehmen die eine HR-Abteilung haben, die Möglichkeiten der Personalarbeit trotzdem nicht ausschöpfen.

36% der Firmen richten Ihre Personalpolitik nach einer durch die Geschäftsleitung bestimmten Strategie aus. Bei 27% Unternehmen wird eine Strategie zur Personalarbeit unter Mitwirkung aller Beteiligten ausgearbeitet.

Abbildung 11. Gesamtstrategie zur Personalarbeit. N=67.



Die HR-Abteilungen beschäftigen sich bei den meisten Firmen mit Beschaffung neuer Fachkräfte sowie Personalabrechnung und Personalverwaltung. Bei etwa drei Viertel der Firmen gehört zu den Aufgaben dieser Abteilung Personalentwicklung und Beschaffung neuer Führungskräfte. Bei überraschend wenigen Unternehmen (61% der Gesamtstichprobe) setzt HR-Management Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ein.

## 5. Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter

Weiterentwicklung der Fachkräfte gehört zu den wichtigen Aufgaben der Personalarbeit. Sie erhöht die Qualifikationen der Fachkräfte, hat also potenziell eine positive Wirkung auf die Leistung der Mitarbeiter. Zusätzlich kann sie als Mitarbeiterbindungsmaßnahme sowie als Anreiz zum Anlocken der Bewerber eingesetzt werden. Wie bereits oben erläutert, gehört die Unterstützung bei der Weiter- und Fortbildung zu den populärsten Extras, die von den befragten Unternehmen angeboten werden.

Zwar halten die meisten Teilnehmer die Unterstützung bei Schulungen für einen Attraktivitätsfaktoren in ihrem Betrieb, aber die Mehrheit der befragten Firmen (67%) schult ihre Mitarbeiter durchschnittlich weniger als 3 Tage pro Jahr (vgl. Tab. 4). Aus diesem Grund kann man bezweifeln, dass diese wenigen Weiterbildungstage von der Belegschaft tatsächlich als Anreiz betrachtet werden und auf die Mitarbeiterbindung oder -bindung irgendeinen Einfluss haben.

Nur weniger als ein Drittel der Gesamtstichprobe gibt an, dass man in Ihrem Unternehmen durchschnittlich 3 bis unter 7 Tage geschult wird. Bei lediglich 4% der Firmen gibt es 7 und mehr Weiterbildungstage.

Tabelle 4. Weiterbildungstage. N=67.

Weiterbildungstage	Anzahl	Prozent
1 bis unter 3 Tage	33	49%
weniger als 1 Tag	12	18%
3 bis unter 5 Tage	11	16%
5 bis unter 7 Tage	8	12%
7 Tage und mehr	3	4%

Die Freistellung der Fachkräfte zur Weiterbildung ist eine operative Aufgabe, die im täglichen Geschäft und unter Termindruck schwierig sein kann. In diesem Zusammenhang wurden die Teilnehmer der Studie nach den Hindernissen, die Mitarbeiter für Qualifizierungsmaßnahmen freizustellen, befragt. Nur die Hälfte der Firmen hat keine Probleme, die Mitarbeiter für Schulungen freizustellen. Das weitgehend wichtigste Hindernis ist bei 29 Firmen ein hoher Termindruck. Negative Merkmale, wie z.B. der hohe Preis oder die schlechte Qualität der

Weiterbildung wurden viel seltener genannt. Dass der Zeitmangel bei vielen Unternehmen spürbar ist, wird auch dadurch bestätigt, dass ein Bedarf an Qualifizierung im Bereich Zeitmanagement durch 30 Betriebe festgestellt wurde (siehe Tab. 5).

Nur die wenigsten Befragten halten Weiterbildung für eher unwichtig in ihrem Betrieb oder das bestehende Schulungsangebot für nicht relevant. Kein Teilnehmer bezweifelt aber die Notwendigkeit von Weiterbildung als solches.

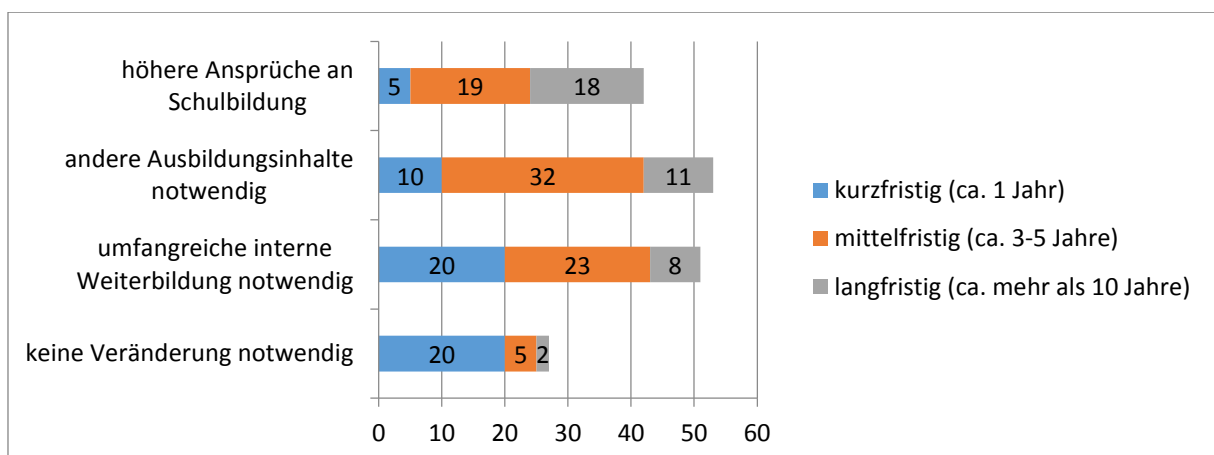
Vorausgehende Studien zeigen, dass unter den Logistikunternehmen nur geringe Kenntnisse über die Digitalisierung 4.0 bestehen. Im Vergleich zu anderen Branchen gibt es in der Logistik weniger bestehende und geplante Industrie 4.0 Projekte. Vor diesem Hintergrund haben wir in unserer Studie nach dem Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitsprozesse und den Qualifizierungsbedarf gefragt. Diesem Einfluss haben wir drei Teilgebiete zugeschrieben: die höheren Ansprüche an die Schulbildung, die Notwendigkeit veränderter Ausbildungsinhalte oder interner Weiterbildung.

Die Befragten haben ganz unterschiedliche Meinungen bezüglich der Logistik 4.0 Digitalisierung geäußert (siehe Abb. 12). Jeweils 20 Teilnehmer denken, dass wegen der Digitalisierung 4.0 kurzfristig, also bis ca. 2017, keine Änderungen notwendig sein werden und, dass schon jetzt eine umfangreiche interne Weiterbildung durchgeführt werden sollte. Die wenigsten Teilnehmer sind der Meinung, dass die Ausbildungsinhalte kurzfristig an die Digitalisierung angepasst werden sollten oder würden schon bald höhere Ansprüche an die Schulbildung stellen.

Die Mehrheit der Befragten sieht den Zeitraum der nächsten 3-5 Jahren als angemessen für die Anpassung der Schüler, Auszubildenden und Fachkräfte an die Digitalisierung der Arbeitswelt. Die meisten Befragten sind der Meinung, dass in dieser Zeitraum die Ausbildungsinhalte geändert werden sollten. Über ein Drittel der Gesamtstichprobe würde mittelfristig eine große interne Weiterbildung durchführen und etwa ein Fünftel der Betriebe würde eine Verbesserung der Qualität der Schulbildung erwarten.

Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmer ist sicher, dass die mit der Digitalisierung verbundenen Änderungen langfristig unabwendbar sind. Im Fokus würden in den nächsten 10 Jahren höhere Ansprüche an die Schulbildung stehen.

**Abbildung 12. Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitsprozesse und den Qualifizierungsbedarf im Unternehmen. Matrixfrage: nicht alle Angaben mussten von jedem Teilnehmer genannt werden. Mehrfachnennungen, absolute Anzahl, N=67.**



Wie schon im ersten Kapitel besprochen, sehen die meisten Teilnehmer eine Schere zwischen den Fertigkeiten der Fachkräfte und den Erfordernissen der Betriebe. Es stellt sich die Frage, in welchem fachlichen oder überfachlichen Bereich diese Schere liegt. Vor diesem Hintergrund wurden die Umfrageteilnehmer nach dem Qualifizierungsbedarf unter ihren



Mitarbeitern befragt. In Bezug auf die Digitalisierungsprozesse liegt auch die Frage nahe, ob (und inwiefern) die Befragten eine Veränderung dieses Bedarfs in den nächsten Jahren erwarten.

Zurzeit stellen nur 4 Teilnehmer überhaupt keinen Qualifikationsbedarf bei ihren Angestellten fest. Daraus kann man schließen, dass viele Firmen, die mit den Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter im Allgemeinen zufrieden sind (vgl. Kapitel 1), die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter trotzdem erweitern würden.

Die zwei am häufigsten als fehlend angegebenen Fertigkeiten sind Führungskompetenzen und IT in der Logistik (vgl. Tab. 5). Über die Hälfte der befragten Unternehmen hat diesen Bedarf festgestellt. Ansonsten braucht man bei vielen Firmen vor allem überfachliche Weiterbildungen: in Kennzahlenmanagement, Fachwissen über der Wertschöpfungskette, Prozess- und Zeitmanagement. Die in der globalisierten Umwelt wichtigen Fremdsprachenkenntnisse sowie die das Handeln in der Marktwirtschaft erleichternden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse werden von weniger als der Hälfte der Gesamtstichprobe genannt.

Der Qualifikationsbedarf im Jahr 2025 sollte nach Angaben der Teilnehmer ähnlich wie heute aussehen. Hier sind sich nur 3 Teilnehmer sicher, dass ihre Mitarbeiter keine Weiterbildung brauchen werden. Die meisten Befragten nannten hier IT in der Logistik, Wissen über die Wertschöpfungskette und Fremdsprachenkenntnisse.

**Tabelle 5. Qualifikationsbedarf bei den Mitarbeitern (auf Basis von Frage 23). Matrixfrage: nicht alle Angaben mussten von jedem Teilnehmer genannt werden. Mehrfachnennungen, Absolute Anzahl, N=67.**

Qualifikation	jetzt	im Jahr 2025
	Anzahl	Anzahl
Führungskompetenzen	39	21
IT in der Logistik	38	30
Fachwissen entlang der gesamten Wertschöpfungskette	32	29
Kennzahlenmanagement	32	19
Prozessmanagement	31	20
Zeitmanagement	30	17
Fremdsprachenkenntnisse	28	22
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	27	15
Wissen im Bereich der Planungs- und Organisationsprozesse	26	18
Anderer Kenntnisse im Bereich Logistik	23	17
Stressbewältigung	23	19
Recht in der Logistik	21	12
Technische Kenntnisse	21	18
Sonstiges	13	7
Fachwissen im Bereich Einkauf	10	7
kein Qualifikationsbedarf	4	3

## 6. Best Practices

Die Umfrage hat bestätigt, dass der Personalmangel bei den meisten logistischen Unternehmen spürbar ist. Allerdings gibt es auch Firmen (15% der Gesamtstichprobe), die problemlos neue Mitarbeiter finden und die bestehende Belegschaft langfristig an sich binden können. Diese Best Practice Unternehmen wurden als Benchmark-Gruppe selektiert, um mögliche Erfolgsrezepte zu analysieren. Als Basis dieser Selektion wurde Frage 5 genutzt („Haben Sie Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden?“). Alle 14 Teilnehmer, die auf diese Frage „Nein“ geantwortet haben (etwa 21% der Gesamtstichprobe), wurden erfasst. Abgezogen wurden 4 Teilnehmer, die sich mit Beratung, Logistikmanagement oder Weiterbildung beschäftigen, weil Sie ganz besondere Fachkräfte beschäftigen und sich dadurch mit den typischen Logistik-Unternehmen nur schwer vergleichen lassen. Das ergab eine Gruppe von 10 Teilnehmer (etwa 15% der Gesamtstichprobe). Die meisten Betriebe aus der selektierten Gruppe arbeiten im Bereich Spedition/ Transport (6 Firmen), sowie Umschlag/ Lagerung (4 Firmen). Jeweils 2 Firmen sind im Umschlag/ Flughafen-dienstleistung und im produzierenden Gewerbe tätig und eine Firma in der Lagertechnik.

Viele Best-practice-Unternehmen haben ihr Standort in einem intensiven Wettbewerbsumfeld (40% der Gruppe - in einer Großstadt mit über 700 Tausend Einwohner und 50% - in einer mittelgroßen Stadt mit zwischen 20 und 99 Tausend Einwohnern). Im Vergleich damit befinden sich nur 25% der Firmen der Gesamtstichprobe in Städten mit über 700 Tausend Einwohner.

Die Benchmark-Firmen sind eher mittelständisch (60% hat unter 500 Mitarbeiter) und mit Ihren Mitarbeitern zufrieden. 70% von ihnen sieht keine „Schere“ zwischen den Fertigkeiten der Fachkräfte und ihren eigenen Erfordernissen als Unternehmen, und nur jeweils 10% sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter nicht genug erfahren sind, dass die guten Fachkräfte nicht finanzierbar sind, oder dass sie grundsätzlich auf dem Arbeitsmarkt fehlen. Bei der Gesamtstichprobe ist es ganz anders: nur 19% der Firmen sehen keine obengenannte „Schere“. 36% sind der Meinung, dass die guten Fachkräfte nicht finanzierbar sind und über die Hälfte denkt, dass es einfach nicht genug von Ihnen auf dem Arbeitsmarkt gibt.

90% der Best-Practice-Firmen bilden eigenen Nachwuchs aus und alle (!) von ihnen können dafür ausreichend Bewerber finden. Die Unternehmen der Gesamtstichprobe sind hier weniger erfolgreich: aus den 81% ausbildenden Betrieben können nur 63% genug Auszubildenden finden.

Die meisten (70%) Benchmark-Firmen wollen kurzfristig keine Veränderungen aufgrund der Digitalisierung einführen. Nur 29% Betriebe aus der Gesamtstichprobe will genauso vorgehen. Die Benchmark-Unternehmen möchten aber, dass Ihre Mitarbeiter zukunfts- und marktorientierte Kenntnisse besitzen. 70% der Gruppe sieht gerade bei Ihren Fachkräften Qualifikationsbedarf im Bereich IT in der Logistik sowie in betriebswirtschaftlichen Kenntnissen (vs. 57% bzw. 40% in der gesamten Stichprobe).

Best-Practice-Firmen investieren kontinuierlich in Ihre Mitarbeiter, indem Sie das soziale Angebot im Unternehmen verbessern. Im Vergleich mit den Arbeitskräften steht die Infrastruktur und teure Anreize bei diesen Firmen immer auf dem zweiten Platz. Bei den Benchmark-Firmen arbeitet man nicht länger als 40 Stunden pro Woche und man verdient weder unter, noch weit über dem Tarifniveau. Zwar wird es der Personalabteilung bei dem Benchmark-Firmen meistens keine strategische Rolle zugeschrieben, aber sie erfüllt eine wichtige Aufgabe, indem sie gezielt zum Mitarbeiterbindung beiträgt (bei allen Best-Practice-Firmen mit einer Personalabteilung vs. 61% Gesamtstichprobe). 40% der Benchmark-Teilnehmer setzen eine gemeinsam im Unternehmen ausgearbeitete Strategie zur Personalarbeit ein, was auf eine gute Kommunikation zwischen den Abteilungen hindeutet.

# Rahmendaten und Design der Umfrage

## Vorgehen und Design der Umfrage

Die Rahmenbedingungen der „Befragung zu den Handlungsfeldern der Personalarbeit in der Logistik“ wurden in Februar 2016 festgelegt mit dem Ziel, die Ergebnisse während der Konferenz HR Summit Logistik und Mobilität zu präsentieren. Zunächst erfolgte eine umfassende Sichtung der vorhandenen Forschungsergebnisse zu diesem Thema aus Sicht der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie der Informationen zum Image der Branche. Es wurden qualitative Diskussionen mit Frau Elke Wasser (Logistic Training Center GmbH) und Herrn Mark Köhler (Speditions- und Logistikverband Hessen/ Rheinland Pfalz e.V.) sowie Herrn Björn Gersch und Frau Anne Schliep (beide Ludwig Meyer GmbH & Co. KG) über den Inhalt der Studie durchgeführt. Firma Ludwig Meyer GmbH & Co. KG hat die Studie als Sponsor unterstützt.

Die Informationen über die Befragung wurden von den Organisatoren der Konferenz, deren Pressepartner sowie direkt von den Studienverantwortlichen veröffentlicht. Danach wurde die Online-Untersuchung bundesweit durchgeführt. Die Erhebung der Daten erfolgte über einen Internet-Fragebogen zwischen dem 28. März und dem 30. April 2016.

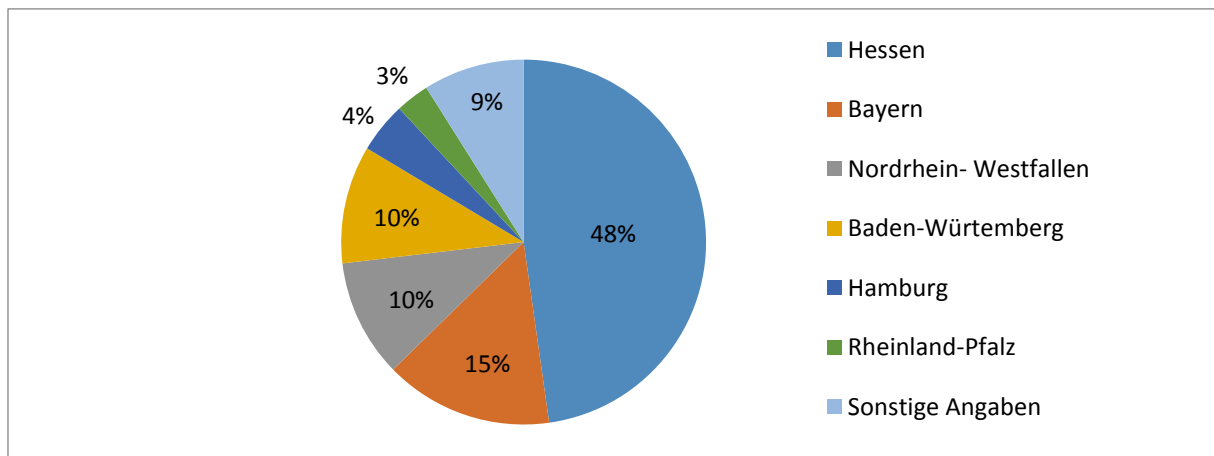
Die Befragung enthielt 30 Fragen und setzte sich aus fünf Teilgebieten zusammen. Zuerst wurden Daten bezüglich des Standorts, des Teilbereichs und der Größe des Unternehmens der Befragten erhoben. Danach folgte der erste Teil mit Fragen zum Thema Personalmangel. In zweitem Teil wurden die Firmen zum Thema Arbeitsmarkt und Recruiting gestellt. Den Firmen, die eigenen Nachwuchs ausbilden, wurden vertiefende Fragen zu den Auszubildenden gestellt. Im dritten Teil ging es um die Arbeitsbedingungen und die generelle Situation der Belegschaft im Unternehmen. Der vierte Teil bezog sich auf die Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen und der fünfte auf Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter.

## Studienteilnehmer

67 Teilnehmer haben die Umfrage vollständig bearbeitet. Die Umfrageseite wurde 554-mal geöffnet, darunter gab es 419 Besucher (ca. 76% der Gesamtmenge), die sich nur die Startseite angesehen haben. 68 abgebrochenen Fragebögen (ca. 12% der Gesamtmenge) wurden aus der Auswertung ausgeschlossen.

An der Umfrage haben Unternehmen aus 9 Bundesländern teilgenommen (vgl. Abb. 13). 48% der teilnehmenden Firmen haben ihr Sitz in Hessen, vor allem in Frankfurt am Main und Umgebung. Weitere 15% der Betriebe stammen aus Bayern, jeweils 10% aus Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Aus Hamburg stammen 4% der Firmen und 3% - aus Rheinland-Pfalz. Sonstige Angaben wurden von 9% der Befragten gemacht.

**Abbildung 13. Standort des Unternehmens (auf Basis von Frage 1: „Wie lautet die Postleitzahl Ihres Unternehmens?“). N=67.**



Die Teilnehmer der Befragung gehören zu über 10 Logistikteilbereichen (siehe Tab. 6). Die meisten von ihnen arbeiten im Bereich Spedition/ Transport (36 Teilnehmer) und Umschlag/ Lagerung (30 Teilnehmer). 6 Betriebe sind in der Beratung tätig. Jeweils 5 befragte Firmen beschäftigen sich mit Lagertechnik und mit Umschlag/ Flughafendienstleistung. 4 Unternehmen arbeiten in der Produktion und genauso viele in der Personalberatung. 3 Befragte gaben als Tätigkeitsbereich Weiterbildung an, und lediglich eine Firma - den Paket- und Zustelldienst. 8 Firmen haben sonstige Angaben gemacht.

**Tabelle 6. Tätigkeitsbereich des Unternehmens (auf Basis von Frage 2). Mehrfachnennungen, N=67**

Bereich	Anzahl
Spedition/Transport	36
Umschlag/Lagerung	30
Sonstiges	8
Beratung	6
Lagertechnik	5
Umschlag/Flughafendienstleistung	5
Produzierendes Gewerbe	4
Personalconsulting	4
Weiterbildung	3
Paket- und Zustelldienst	1

Die meisten (39%) teilnehmenden Firmen sind groß (1.000 Beschäftigte und mehr) oder mittelgroß (100 bis 499 Beschäftigte, 27% der Unternehmen). Weitere 18% der Betriebe haben von 20 bis 99 Angestellte. Ganz klein sind 7% der Unternehmen (bis zu 9 Mitarbeiter). Bei 6 % der Befragten beträgt die Mitarbeiteranzahl vom 500 bis 999 Personen. Bei lediglich 3% der Firmen arbeiten 10 bis 19 Personen.

## Fazit und Empfehlungen

Anhand unserer Studie kann man deutlich sehen, wie schwer die Logistik Branche vom Personalmangel betroffen ist, aber auch, wo die Optimierungspotenziale bestehen. Diese sind vor Allem der Einsatz einer Strategie zur Personalarbeit in Verbindung mit einer Stärkung der Personalabteilung. Um den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen zu sein, müssen die Fachkräfte entsprechend qualifiziert sein, wodurch die Wichtigkeit einer zukunftsorientierten Fort- und Weiterbildung wächst. Um die Position der Branche auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, sollten sich die Betriebe selbst und die in der Logistik tätigen Verbände um eine Verbesserung des Image der Branche bemühen.

Angesichts des demographischen Wandels und anderen Phänomene, die den Arbeitsmarkt beeinflussen, wird eine individuelle Strategie zur Personalarbeit eine immer wichtigere Rolle spielen. Viele als unbeliebt eingestufte Arbeitsbedingungen bei den Logistikunternehmen (wie z.B. die Schichtarbeit) lassen sich nicht ändern, weil sie zur Charakteristik der Branche gehören. Desto wichtiger wird eine durchdachte Strategie zur Personalarbeit, die den Unternehmenszielen dient. Diese sollte auf einer Analyse des eigenen Betriebs basieren und idealerweise im Unternehmen gemeinsam ausgearbeitet werden. Wie die Best-Practice-Firmen zeigen, sind die erfolgreichen Strategien eher unter Berücksichtigung aller Interessierten erstellt, als „Top-down“ durch das Management entschieden.

Anhand der Analyse der Best-Practice-Unternehmen kann man versuchen, genauere Empfehlungen bezüglich der personalpolitischen Strategie vorzuschlagen. Man darf allerdings nicht vergessen, dass der Erfolg dieser Betriebe sich aus mehreren Faktoren zusammensetzt deren vollständige Gewichtung auf Basis dieser Umfrage nicht möglich ist. Als ein wichtiger Störfaktor kann hier die Unternehmensgröße identifiziert werden, die von der Gesamtstichprobe relativ stark abweicht.

Die Mitarbeiter der Benchmark-Firmen leisten weniger Stunden pro Woche als die Gesamtstichprobe. Dies kann eine positive Auswirkung auf die Work-Life Balance haben. Die Fachkräfte, die genug Zeit fürs Privatleben haben, können ihre Arbeit potenziell besser erledigen, was die Qualität der Arbeitsergebnisse erhöhen kann. Die Benchmark-Firmen setzen keine besonders hohen Entlohnungen ein, bezahlen aber fair und sichern für die Fachkräfte Arbeitsbedingungen mindestens auf dem Tarifniveau. Empfehlenswert ist auch, in soziale Angebote zu investieren, die von den Mitarbeitern als unmittelbar vorteilhaft wahrgenommen werden. Die befragten Firmen setzen verschiedene Anreize ein, die von ihrer Zielgruppe erwünscht sind.

Die Personalpolitik sollte durch eine starke, gut funktionierende HR-Abteilung ausgeführt werden. Eine HR-Abteilung ist nicht nur wegen des zunehmenden Recruiting-Aufwandes wichtig, sondern auch wegen Ihrer Rolle bei der Mitarbeiterbindung und Weiterentwicklung der Fachkräfte. Trotz des Mangels an qualifizierten Fachkräften unterschätzen viele Logistikbetriebe die Mitarbeiterbindung als eine der wichtigsten personalpolitischen Maßnahmen. Vor allem angesichts der Schwierigkeiten beim Recruiting muss sie als eine Notwendigkeit anerkannt werden, und nicht als etwas, was ganz nebenbei und von selbst passiert. Unser Benchmarking hat gezeigt, dass ein aktiver und gezielter Einsatz dieser Abteilung zur Mitarbeiterbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Dies überträgt sich auf lange Beschäftigungszeiten bei Best-Practice-Unternehmen. Fast ein Viertel der Firmen, die mit den Fertigkeiten ihrer Fachkräfte unzufrieden sind, beschwert sich über die fehlende Motivation ihrer Mitarbeiter. Diese Unternehmen könnten ebenso von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen profitieren.

Gemäß unserer Studie besteht zurzeit weiteres Optimierungspotenzial in der Qualifizierung der Fachkräfte. Die fehlenden Fertigkeiten werden zwar von den Umfrageteilnehmer wahrgenommen, die Weiterbildung der Fachkräfte wird jedoch nicht ausreichend umgesetzt.

Das Freistellen der Fachkräfte zu den Schulungsmaßnahmen trotz des Termindrucks stellt hierbei die wichtigste Herausforderung dar.

Weiterbildung der Fachkräfte stellt sowohl für das Unternehmen, als auch für die Mitarbeiter einen nachhaltigen Vorteil dar. Deswegen gilt Weiterbildung als Anreiz, auch wenn es von manchen Betroffenen nicht ebenso eingeschätzt wird. Die Mehrheit der Befragten hat Weiterbildung als Attraktivitätsfaktor ihres Betriebs genannt. Fast 70% der Betriebe bilden ihre Fachkräfte allerdings weniger als 3 Tage weiter. Aus unserer Sicht ist es fraglich, ob man im Falle von einer so geringen Anzahl an Schulungstagen tatsächlich über einem Attraktivitätsfaktor sprechen kann. Die Vermutung liegt nahe, dass manche Umfrageteilnehmer ihre Personalpolitik nicht ausreichend analysiert haben. Wichtig ist, dass man die Arbeitsbedingungen und Personalpolitik des eigenen Unternehmens möglichst objektiv und vollständig betrachtet, um ehrliche und aussagekräftige Antworten zu bekommen. Dies sind Voraussetzungen einer funktionsfähigen Strategie zur Personalarbeit.

Vor Allem angesichts der Digitalisierung – Logistik 4.0 wird die zukunftsorientierte Qualifizierung der Fachkräfte eine immer größere Bedeutung erfahren. Die Ergebnisse der Benchmark Analyse bestätigen diese Erkenntnis, da die Best-Practice-Unternehmen IT-Kenntnisse als eine der wichtigsten Fertigkeit anerkennen.

Unsere Studie hat gezeigt, dass zurzeit ein erheblicher Verbesserungsbedarf für das Image der Branche besteht. Der gute Ruf der Logistik sollte vor allem solchen Bewerber, die in vielen Branchen gesucht werden, vermittelt werden. Dies könnte eine positive Wirkung auf die Recruiting-Prozesse haben. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass man sich nicht ausschließlich auf dem Image der Logistik konzentrieren sollte, weil es nicht das Einzige ist, das die Bewerber anzieht. Als positiv zu bewerten ist die unabhängige Stellung der Best-Practice-Unternehmen bezüglich des Image der Branche. Nur die Hälfte von ihnen ist der Meinung, dass dieses Image einen großen Einfluss auf den Arbeitsmarkt hat (oder in der Zukunft haben wird). Das deutet sowohl auf eine weitgehend unabhängige Stellung eines Großteils der Best-Practice Firmen, als auch auf eine Überzeugung über der Stärke der eigenen Marke und Personalarbeit hin.

Aus unserer Studie kann man schließen, dass ein Optimierungspotenzial bei den Logistikfirmen hauptsächlich in einer Verbesserung ihrer Personalarbeit besteht, die durch den Einsatz einer individuellen Strategie und die Stärkung der HR-Abteilung zu erreichen ist. Der Mitarbeiter und seine Bedürfnisse sollen dabei immer im Zentrum dieser Strategie stehen. Darüber hinaus ist eine zukunftsorientierte Qualifizierung der Fachkräfte empfehlenswert, um das Unternehmen nachhaltig auf die Digitalisierung – Logistik 4.0 vorzubereiten.