

Nikolaus Raben, Senior Consultant

Wagener & Herbst Management Consultants GmbH

Große Weinmeisterstraße 9

D – 14469 Potsdam

www.wagener-herbst.com

„Der Logistiker der Zukunft - Das sich verändernde Profil von Logistikmanagern“

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

1. Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir freuen uns, dass unser Unternehmen gebeten wurde, etwas zu dem Thema „Der Logistiker der Zukunft - Das sich verändernde Profil von Logistikmanagern“ zu sagen. Eine Aufgabenstellung, die so formuliert aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität des Themas kaum zu lösen ist.

Die Bitte lautete also: „Sagen sie etwas aus Ihrer Sicht zu dem Thema!“ Aus unserer Sicht als Personalberater und Personalentwickler und vielleicht auch als Unternehmensberater.

Das Thema ist herausfordernd, fast provokant. Umfassend ist es nicht zu behandeln. Und man kann sich in der Suche nach einer gültigen Antwort nur zu schnell auf Glatteis begeben. Eine verbindliche Aussage hierzu werde ich Ihnen also nicht geben können. Und Sie werden sie kaum erwarten. Eher denke ich, ist es wichtig, ein paar Schlaglichter aufzeigen und unterschiedliche Perspektiven darstellen. Ich möchte einige Thesen in die Diskussion einbringen und versuchen, offensichtliche Trends und Entwicklungen aufzuzeigen. Und ich freue mich auf die anschließende Diskussion.

Vor diesem Hintergrund werde ich einen Bogen spannen

- von der Entwicklung des Berufsbildes des Logistikers,
- über Entwicklungstendenzen im Markt für Logistiker,
- die Anforderungen an Logistiker aus Personalmarktsicht
- bis hin zum Erstausbildungsbedarf sowie
- einem möglichen Weiterbildungsbedarf für Logistiker.

2. Kurzdarstellung Wagener & Herbst

Zunächst aber, damit Sie wissen, mit wem Sie es hier zu tun haben, einige Worte zu unserem Unternehmen.

WAGENER & HERBST Management Consultants GmbH unterstützt als unabhängiges Fachberatungsunternehmen Führungskräfte in der Logistik- und Verkehrsbranche in ihren Aufgaben.

Im Jahre 1990 mit Sitz in Potsdam gegründet, entwickelt WAGENER & HERBST Lösungen für die Unternehmensführung, für die Suche nach und Auswahl von Fach- und Führungskräften sowie für die Entwicklung von Mitarbeitern / -innen.

Führungserfahrene Menschen mit fachlicher Expertise unterstützen und begleiten die Projektrealisierung, beispielsweise bei der strategischen Positionierung von Unternehmen, der Überprüfung und Anpassung von Organisationsstrukturen und Prozessen, in der Qualitätssicherung innerhalb der gesamten Lieferkette.

WAGENER & HERBST ist mit Büros in den relevanten Märkten vertreten (Potsdam, Nürnberg, Hamburg, Köln, Wien, Basel, Beijing, Moskau).

3. Entwicklung des Berufsbildes des Logistikers (gestern / heute)

Zunächst müssen wir uns fragen, was Logistik eigentlich ist und was Logistik an Aufgabenstellungen umfasst.

Allgemein kann man unter Logistik die *„ganzheitliche Steuerung von Material- und Informationsflüssen mit dem Ziel einer hohen Versorgungs-, Produktions- und Entsorgungssicherheit zu optimalen Gesamtkosten“* verstehen.

Ich berichte Ihnen nichts Neues, wenn ich feststelle, dass sich die Anwendung der Logistik in der Praxis als sehr differenziert darstellt. Die Grenzen sind – anders als in anderen Branchen – nicht klar definiert. Logistik zieht sich als Querschnittskompetenz durch viele Branchen. Und Logistik ist schwer erfassbar. Dies zeigt sich beispielsweise in dem Fehlen einer Statistik der Logistikbranche, diese wird von der amtlichen Statistik nicht eigenständig ausgewiesen. Ebenso fehlen weitestgehend ordnungspolitische Eingriffe in die Gesamtbranche. So gibt es für Logistiker keine Berufszugangsordnung, für Güterkraftverkehrsunternehmer beispielsweise wohl.

Diese Differenziertheit dokumentiert sich auch im Fehlen eines definierten Berufsbildes. Dennoch scheinen wir auf einem richtungweisenden Weg zu sein, beispielsweise mit der neuen Berufsausbildung „Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung“.

Ungeachtet dessen zählt nach der jüngsten Branchenstudie der IKB Deutsche Industriebank die Transport- und Logistikbranche zu den bedeutendsten Sektoren der deutschen Wirtschaft. Danach erwirtschaften aktuell in Deutschland ca. 2,6 Millionen Beschäftigte mit Transport- und Logistikdienstleistungen einen Umsatz von 150 Mrd. EUR. Dies entspricht sieben Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Allerdings werden hiervon mehr als 50 Prozent der Leistungen als Werkslogistik von den Unternehmen der Industrie, des Handels und der verladenden Wirtschaft selbst erbracht. Verbleiben also rund 50 Prozent mit einem Umsatz von ca. 75 Mrd. EUR, die an externe Logistikdienstleister vergeben sind.¹

Vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung, u.a. den Versuch zu unternehmen, die Entwicklungen des Berufsbildes des Logistikers von gestern zu heute zu beschreiben, möchte ich zeitlich zurück springen.

Ist Logistik eigentlich so neu?

Die Antwort ist ebenso wenig überraschend wie einfach: Nein!

Bereits der byzantinische Kaiser Leontos VI (886 - 911 n. Chr.) verfasste ca. 900 nach Christus die erste, heute bekannte Definition der für die damalige Zeit relevanten Logistik, nämlich im militärischen Sinne. Im Rahmen seines Werkes, das unter der Bezeichnung der "Leoninischen militärischen Institute" bekannt geworden ist, schreibt er etwa:

„Sache der Logistik ist es, das Heer zu besolden, sachgemäß zu bewaffnen und zu gliedern, es mit Geschütz und Kriegsgerät auszustatten, rechtzeitig und hinlänglich für seine Bedürfnisse zu sorgen und jeden Akt des Feldzugs

¹ „Transport und Logistik - Bericht zur Branche“, IKB, Dezember 2005

entsprechend vorzubereiten, d.h. Raum und Zeit zu berechnen, das Gelände in Bezug auf die Heeresbewegungen sowie des Gegners Widerstandskraft richtig zu schätzen und diesen Funktionen gemäß die Bewegung und Verteilung der eigenen Streitkräfte zu regeln und anzuordnen, mit einem Wort zu disponieren.“

Vielleicht eine nicht unbedingt zutreffende Parallelität, aber wohl doch übertragbar. Logistik scheint also nicht wirklich etwas Neues zu sein, wie innovative Wortfindungen, oftmals in Verbindung mit kreativen Engländern, einem Glauben machen.

Was veränderte sich?

Ursprünglich als Hauptfunktion der Materialwirtschaft verstanden, umfasste der Begriff Logistik in den Ursprüngen die klassischen „TUL-Prozesse“, Transport, Umschlag, Lagerung. Diese schließen weitere Funktionsbereiche ein, beispielsweise die Warenprüfung und Handhabung, die Kommissionierung, die Verpackungen, Steuerung und Planung der Produktionsabläufe und die Koordination der Prozessdurchführung, welche auch heute noch als eine Art Spezialisierung Bestand haben. Vor allem sah man die Logistik als Rationalisierungsinstrument und Servicefunktion zur Kostenminimierung an.

Aktuell sehen wir die Logistik eher als eine flussorientierte betriebliche Querschnittsfunktion. Logistik überspannt und verknüpft die Bereiche Beschaffung, betriebliche Leistungserstellung, also „Produktion“ im weitesten Sinne, und Absatz insgesamt; Bereiche, die heute eher als „Subsysteme“ der Logistik angesehen werden können. Im Zeitverlauf wurde die Logistik zunehmend als Wettbewerbsinstrument und Gestaltungsfunktion zur Gewinnmaximierung erkannt.

Standen früher eher die Branchen einer arbeitsteiligen „Lieferkette“ im Vordergrund, die sich im Wesentlichen an der Art des Verkehrsträgers orientierten, so treten heute eher die Kompetenzen oder die Rolle des jeweiligen Partners in der „supply chain“ hervor. Ich werde darauf später noch eingehen.

Durch moderne Konzeptionen wie „Efficient Consumer Response“ (ECR), „Supply Chain Management“ (SCM), „Category Management“ (CM) und Technologien wie beispielsweise „Electronic Data Interchange“ (EDI) oder auch „Radio Frequency Identification“ (RFID) wird der Versuch unternommen, die Logistik effizienter zu gestalten.

Eventuell ist zusammenfassend eine Schlussfolgerung zulässig, die durch ihre Prägnanz und Kürze den Wandel verdeutlicht. Erlauben Sie mir, an dieser Stelle die BVL zu zitieren. Sie stellt fest:

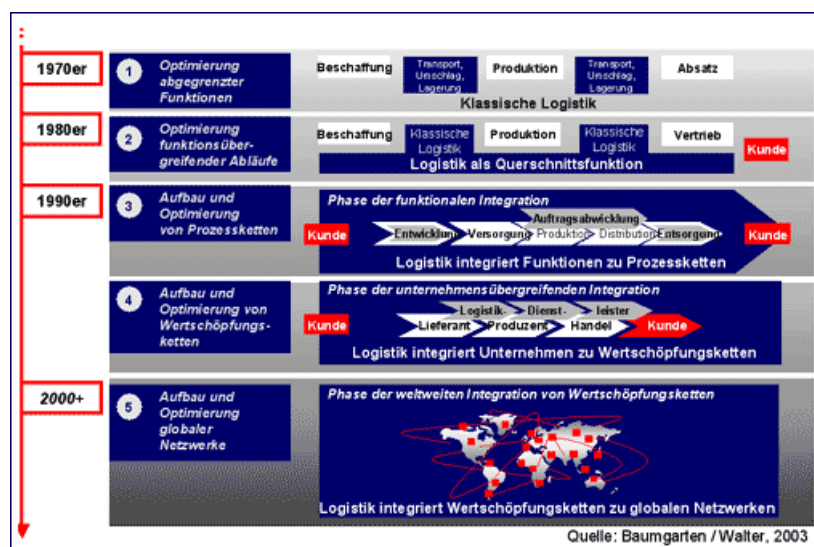
„Die Logistik muss sich einer kontinuierlichen Neuorientierung unterziehen, um auch bei veränderten Rahmenbedingungen die effiziente Erfüllung ihrer Aufgabenstellungen zu gewährleisten. In den letzten 30 Jahren hat sich die Logistik dabei von einer primär auf die physischen Abläufe fokussierten Unternehmensfunktion zu einem ganzheitlichen, prozess- und kundenorientierten Managementkonzept und Führungsinstrument entwickelt.“²

Abschließend, und als Ausgangspunkt für den Versuch einer Beantwortung der Aufgabenstellung, möchte ich eine zeitaktuelle Beschreibung des Logistikbegriffes finden. Auch hierbei greife ich nochmals auf die BVL zurück. Dort heißt es:

„Logistik umfasst die ganzheitliche Koordination und Durchführung aller Informations- und Güterflüsse von Unternehmen und Wertschöpfungsketten (Supply Chains) mit maßgeblichem Einfluss auf den Unternehmenserfolg.“³

Und sie führt fort

„In Anlehnung an Baumgarten - als ein Beispiel für die Vielzahl wissenschaftlicher Definitionen - umfasst die Logistik in Unternehmen die ganzheitliche Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Güter- und Informationsflüsse. Die Logistik stellt für Gesamt- und Teilsysteme in Unternehmen, Konzernen, Netzwerken und sogar virtuellen Unternehmen prozess- und kundenorientierte Lösungen bereit. Die Beschaffungs-, Produktions-, Distributions-, Entsorgungs- und Verkehrslogistik sind dabei wichtige Teilgebiete der Logistik, die in alle Prozessketten und -kreisläufe einfließen.“



² Vgl. www.bvl.de/Logistik-Definition/Entwicklung der Logistik, 2006

³ Vgl. www.bvl.de/Logistik-Definition/Definition, 2006

Also kürzer gesagt:

„Logistik heißt, die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten zu sichern.“⁴

Häufig wird auch noch „ein achttes R“ in diese Aufzählung mit aufgenommen: *„mit der richtigen Information für alle Beteiligten“*

Insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der Logistik als materialflussübergreifende Querschnittsfunktion spielt die Informationsbearbeitung eine große Rolle.

Welche Trends bestimmen die Transport- und Logistikmärkte?

Den zuvor beschriebenen Wandel des Logistikbegriffes möchte ich nunmehr versuchen, durch Trends zu verdeutlichen. Dabei stütze ich mich u.a. auf eine Studie zum Wandel des Transport- und Logistikmarktes bis zum Jahr 2015, herausgegeben vom Deutschen Verkehrsforum e.V., Berlin.⁵

Lassen Sie mich zunächst theseartig 4 Trends nennen, die aus unserer Sicht als beispielhaft für die Entwicklung des Berufsbildes des Logistikers angesehen werden können.

Trend 1:

„Es ist ein Trend zum Wandel der verkehrsträgerorientierten Transportmärkte in Logistikmärkte erkennbar!

*In Zukunft werden am Markt nur drei Geschäftsmodelle vorzufinden sein:
Der Full-Service-Anbieter, der Branchenspezialist
und der funktionale Spezialist.*

Der klassische Vermittler wird vom Markt verschwinden.“⁶

Wenn wir über Logistiker sprechen, sollten wir deshalb im weiteren Verlauf zumindest diese drei Bereiche und die daraus resultierenden, unterschiedlichen Anforderungsprofile differenzieren.

Trend 2:

„Die Kompetenz bei der Entwicklung logistischer Gesamtkonzepte ist in Zukunft genauso wichtig wie die Kompetenz der „letzten Meile“.“⁷

⁴ Vgl. [www.bvl.de/Logistik-Definition/Wissenschaftliche Definition](http://www.bvl.de/Logistik-Definition/Wissenschaftliche%20Definition), 2006

⁵ „Der Transportmarkt im Wandel“, Deutsches Verkehrsforum e.V., 2002

⁶ „Der Transportmarkt im Wandel“, Seite 69 f., Deutsches Verkehrsforum e.V., 2002

⁷ „Der Transportmarkt im Wandel“, Seite 46, Deutsches Verkehrsforum e.V., 2002

Trend 3:

„Zukünftig wird von Industriekunden ein Full-Service-Angebot nachgefragt werden. Alle logistischen Aufgaben müssen dann in einem System integriert werden.“⁸

Trend 4:

„Es ist ein Trend zur Globalisierung in internationalen Netzwerken erkennbar!“⁹

Diese sieben aufgezeigten Trends sollen beispielhaft für die bisherige langfristige Entwicklung des Berufsbildes des Logistikers stehen. Auf sie werde ich im weiteren Verlauf unter den verschiedenen Gliederungspunkten zurückkommen.

4. Entwicklungstendenzen im Markt für Logistiker

Unter dieser Überschrift erlaube ich mir, unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen.

Einerseits erscheint es mir sinnvoll, die Situation der Branche in Deutschland und die aus heutiger Sicht als realistisch eingeschätzte Perspektive in Erinnerung zu rufen. Diese Betrachtung, so meine ich, ist zur Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses sowie zur Vervollständigung des Gesamtbildes notwendig.

Andererseits möchte ich versuchen, wesentliche Gruppierungen innerhalb des Berufsbildes Logistik aus unserer Sicht darzustellen und exemplarisch zu beschreiben.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass gerade für Deutschland die Logistik als eine Wachstumsbranche eingeschätzt wird.

Nach der jüngsten Branchenstudie der IKB wird erwartet, dass der Logistikmarkt insgesamt in den nächsten Jahren durchschnittlich um 3% bis 4% p.a. wachsen wird. Hierbei werden jährliche durchschnittliche Preissteigerungen von 1% bis 1,5% angenommen. Dieses Wachstum werde insbesondere durch Logistikdienstleister mit rund 4% p.a. generiert werden. Dagegen werden Transportunternehmen durchschnittliche Steigerungsraten von 2,5% aufweisen.

⁸ „Der Transportmarkt im Wandel“, Seite 51, Deutsches Verkehrsforum e.V., 2002

⁹ „Der Transportmarkt im Wandel“, Seite 50, Deutsches Verkehrsforum e.V., 2002

Der Wachstumstreiber bleibe hiernach das Outsourcing. Für die Kontaktlogistik scheinen nach Aussage der Experten der IKB sogar jährliche Steigerungen von 10% bis 15% möglich, womit sich der deutsche Markt bis 2009 auf 26 Mrd. EUR annähernd verdoppeln dürfte. Hier wird seitens der IKB das Potenzial bei höherwertigen Logistikdiensten gesehen. Ihrer Meinung nach werden sich viele Unternehmen zunehmend auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und in der Folge ihre Logistik ausgliedern.

Die Perspektiven der Logistikbranche sind demnach insgesamt also günstig.

Dennoch bleibe trotz der guten Entwicklungschancen die Situation der Unternehmen der Logistikbranche nach Meinung der IKB äußerst angespannt. Trotz rückläufiger Insolvenzzahlen bewege sich die Insolvenzquote mit durchschnittlich 2,4% im Branchenvergleich gegenüber der Gesamtwirtschaft mit 1,3% und dem Bereich des Dienstleistungsgewerbes mit 1,1% immer noch auf überdurchschnittlichem Niveau.

Die Schlussfolgerung der Experten lautet:

Je kleiner der Anteil an logistischen Standardleistungen („TUL“), desto geringer der Wettbewerbsdruck und umso höher das Ertragspotential. So nehme der Bedarf an individualisierten Mehrwertdiensten weiter zu. Die Bündelung von höherwertigen Diensten zu „standardisierten“ Individualleistungen, die in ein logistisches Gesamtkonzept eingebettet seien, stellten eine Erfolg versprechende Zukunftsstrategie dar.

Was bedeutet das nun für den Logistiker?

Hieraus die eine Wahrheit in Form von generalisierten Konzeptionen als Antwort auf offene Fragen zu entwerfen, wäre nicht zulässig. Die Märkte sind zu heterogen, das Umfeld eines Unternehmens zu andersartig im Vergleich zu einem anderen.

Wenden wir uns also wieder dem ersten der genannten Trends zu:

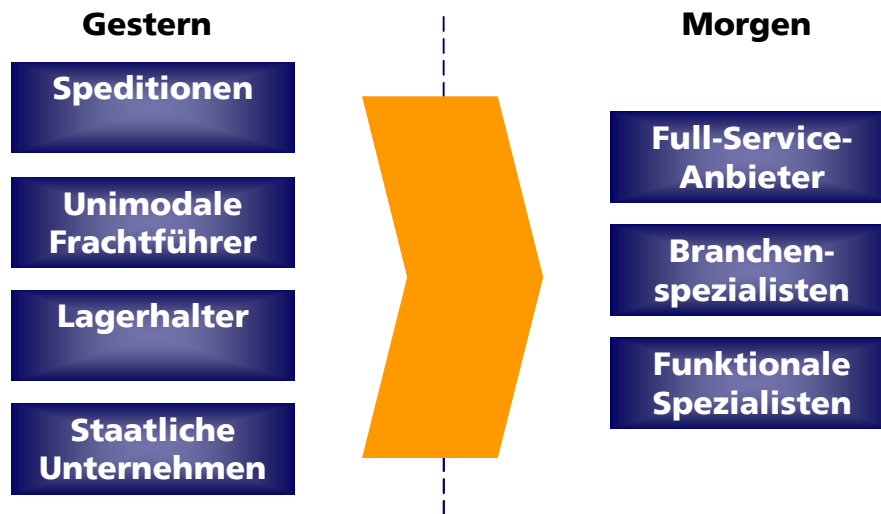
Trend 1:

„Es ist ein Trend zum Wandel der verkehrsträgerorientierten Transportmärkte in Logistikhmärkte erkennbar!

*In Zukunft werden am Markt nur drei Geschäftsmodelle vorzufinden sein:
Der Full-Service-Anbieter, der Branchenspezialist
und der funktionale Spezialist.*

Der klassische Vermittler wird vom Markt verschwinden.“

Unternehmensentwicklung: Geschäftsmodelle



Quelle: Wagener & Herbst

➔ **Klassische Vermittler werden es in Zukunft immer schwerer haben. Bedarf besteht nur noch, wenn diese einen Mehrwert erzeugen.**

Wenn wir über Logistiker sprechen, können wir erst einmal diese drei Bereiche, den Full-Service-Anbieter, den Branchenspezialisten und den funktionalen Spezialisten differenzieren.

Der Begriff „Full-Service-Anbieter“ wird in diesem Zusammenhang als Systemanbieter definiert, der seinen Kunden alle Leistungen der Transport- bzw. Logistikkette aus einer Hand anbieten kann. Das heißt aber nicht, dass er diese zwingend selbst erbringen muss. So hat der Full-Service-Anbieter Kunden in verschiedenen Branchen. Der Vorteil für den Kunden ist, dass er durch den Systemanbieter nur eine Schnittstelle zum Transport- und / oder Logistikmarkt hat.

Der „Branchenspezilist“ ist beschrieben als solcher Transport- und Logistikdienstleister, der Kunden in nur einer Branche hat und Leistungen nur für diese Branche anbietet. Allerdings können diese Leistungen wesentliche Umfänge der Logistikkette abdecken. Beispiele hierfür sind auf die PKW-Distribution oder Chemietransporte spezialisierte Dienstleister.

Der funktionale Spezialist hingegen konzentriert seine Aktivitäten auf ein abgrenzbares Aufgabenfeld in der Transport- und Logistikkette. So deckt er i.d.R. einzelne spezifische Prozessschritte ab. Zu solchen funktionalen Spezialisten gehören u.a. Carrier, Terminalbetreiber oder Lageristen.

Mit dem Ziel einer weiteren Differenzierung lassen Sie mich bitte die wesentlichen Verantwortungsbereiche in der Logistik nennen, wie sie im Rahmen der jüngsten Trendstudie der BVL¹⁰ unterschieden werden:

Transport / Umschlag / Lagerung / Behältermanagement, Bestands- / Materialdisposition, Beschaffungs- / Lieferantenmanagement, Produktionssteuerung, Auftragsmanagement und Entwicklung.

Diese erkennen wir eher in der Industrie, also aus Sicht der Dienstleistung auf der Kundenseite.

Hinzu kommt der Transportdienstleister mit verkehrsträgerspezifischen Kompetenzen wie Güterverkehrsunternehmen, Spediteure, Reedereien. Auch diese entwickeln zunehmend, aber nicht immer erfolgreich, Angebote an logistischen Dienstleistungen.

Des Weiteren kennen wir den Logistikdienstleister, dessen Fokus auf Dienstleistungen liegt, die über den reinen Transport hinausgehen wie Lagerung, Frachtumschlag, Mehrwertdienste, Kontraktlogistik. Nach unserer Beobachtung ist der Ursprung dieses Logistikdienstleisters die Spedition, eventuell mit Schwerpunkt Landverkehre und Mehrwertdienste.

In Abgrenzung dazu sehen wir den Kontraktlogistiker. Er übernimmt als Lieferant umfassende Logistikdienstleistungen i.d.R. für Industriekunden auf längerfristiger vertraglicher Basis. Dieser ist nach unserer Erfahrung eher produktionsorientiert ausgerichtet. Er ist Ingenieur, der die Produktionsprozesse kennt und bewerten kann. Seitens unserer Auftraggeber wird hier eine starke Abgrenzung gegenüber der Spedition gesehen.

Diese Liste ist beliebig und beinahe endlos fortzuführen. Aber vielleicht ist jeder Versuch einer Kategorisierung sogleich wieder unzweckmäßig und wird durch zahlreiche, teilweise namhafte Ausnahmen, widerlegt. Es gibt keine einheitliche Zuordnung, da oftmals neue Dienstleistungen auch aus den eigenen Kompetenzen hervorgehen; in Fällen im Zuge von Geschäftserweiterungen, beispielsweise durch Zukäufe, Fusionen oder Allianzen.

Insofern erscheint es mir zulässig festzuhalten, dass sich die Logistik zur effizienten Erfüllung ihrer Aufgabenstellungen kontinuierlich neuen Anforderungen und Entwicklungen stellen muss. Dabei bezieht sich die Innovations- und Anpassungsfähigkeit sowohl auf die wachsenden Aufgabenumfänge in fast allen Bereichen der Logistik als auch auf die strategische und organisatorische Berücksichtigung und Verankerung in den Unternehmen und Unternehmensführung selbst.

¹⁰ „Trends und Strategien in der Logistik“, BVL, Deutscher Verkehrs-Verlag, 2006

5. Anforderungen an Logistiker aus Personalmarktsicht

Im Versuch einer Beantwortung dieser Fragestellung möchte ich nunmehr auf die übrigen Trends Bezug nehmen.

Trend 2:

„Die Kompetenz bei der Entwicklung logistischer Gesamtkonzepte ist in Zukunft genauso wichtig wie die Kompetenz der „letzten Meile“.“

Wenn das so ist, werden neben der Entwicklung logistischer Gesamtkonzepte die Entwicklung von Kompetenzen in der Informationstechnologie und beim Kundenmanagement die wesentlichen Anforderungen der Zukunft an den Logistiker sein.

Der intensive Kontakt zum Kunden soll u.a. dazu dienen, die Fäden bei den Steuerungsfunktionen an der Schnittstelle zum Kunden in der Hand zu halten. Der Kunde möchte zudem eine Schnittstelle nutzen, um an alle Kompetenzen zu gelangen.

Als wichtigste Nachfrageentwicklung werden Qualitätsaspekte deutlich, insbesondere Pünktlichkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und Individualisierung. Aber auch Kostenkontrolle und Kosteneffizienz scheinen bedeutende Merkmale zu sein. Vor allem hierauf wird sich der Logistiker einzustellen haben.

Trend 3:

„Zukünftig wird von Industriekunden ein Full-Service-Angebot nachgefragt werden. Alle logistischen Aufgaben müssen dann in einem System integriert werden.“

Demnach wird neben dem soeben erwähnten Qualitätsanspruch der Kunden deren Erwartungen an die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ein bestimmender Faktor sein.

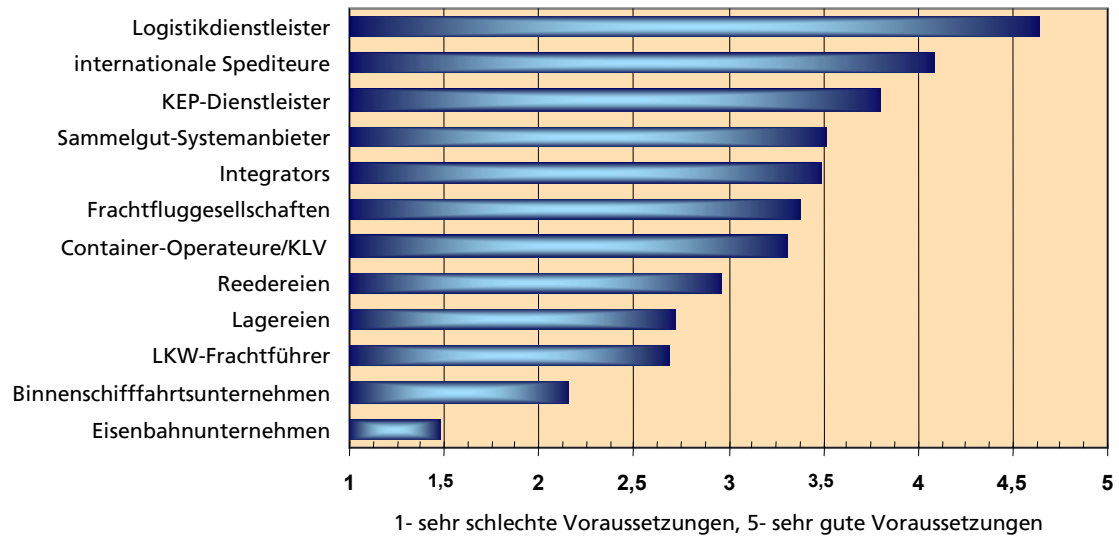
Gleichzeitig können durch Kooperationen logistische Komplettlösungen angeboten werden. Diese Kooperationen bedürfen einheitlicher Standards, insbesondere um die Qualität der Leistungen sicherzustellen und Kostenvorgaben einhalten zu können.

Als herausragende Anforderungen an den Logistiker werden somit die Systemkompetenz sowie die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen, diese zu pflegen und auszubauen, gesehen. Ebenso sind Vertrauen in den

Kooperationspartner, Berechenbarkeit, Bereitschaft zu Transparenz und gemeinsamen Zielstellungen wesentliche Anforderungen.

Experten der Branche bewerteten die nachfolgend aufgeführten Branchen der Logistik und deren Voraussetzung wie folgt:

Wer hat die besten Voraussetzungen, ein Full-Service-Angebot machen zu können?



Durchschnitt der Bewertungen

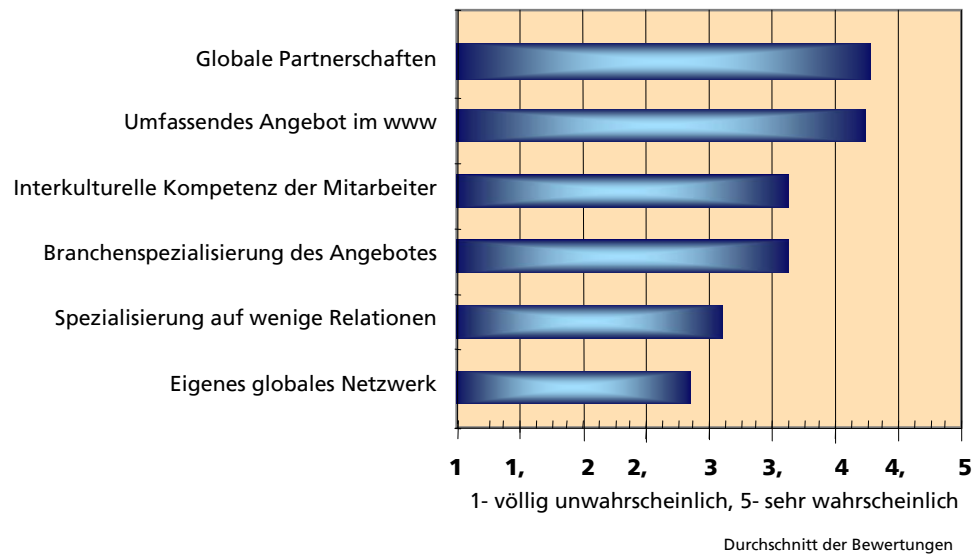
Quelle: Wagener & Herbst / TU Dresden (Delphi-Studie)

In eine vergleichbare Richtung, allerdings mit dem Schwerpunkt Internationalisierung und Globalisierung weist der letzte Trend:

Trend 4:

„Es ist ein Trend zur Globalisierung in internationalen Netzwerken erkennbar!“

Anforderungen aus der Globalisierung



Quelle: Wagener & Herbst / TU Dresden (Delphi-Studie)

Aus der Erkenntnis, dass globale Partnerschaften in einem globalisierten Umfeld eher geeignet sein werden als ein eigenes globales Netz der Unternehmen, ergeben sich besondere Anforderungen an den Logistiker im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz, aber auch an die angesprochene Netzwerk- und Systemkompetenz.

Welche Anforderungen an Logistiker erkennen wir aus Personalmarktsicht?

Bevor ich versuche, diese Frage zu beantworten und auf Anforderungen an den Logistiker komme, gestatten Sie mir eine Vorbemerkung.

Aus der neuesten Studie der TU Berlin zu Trends und Strategien in der Logistik wird deutlich, dass Logistikprojekte in den Unternehmen häufig ein Implementierungsproblem haben.

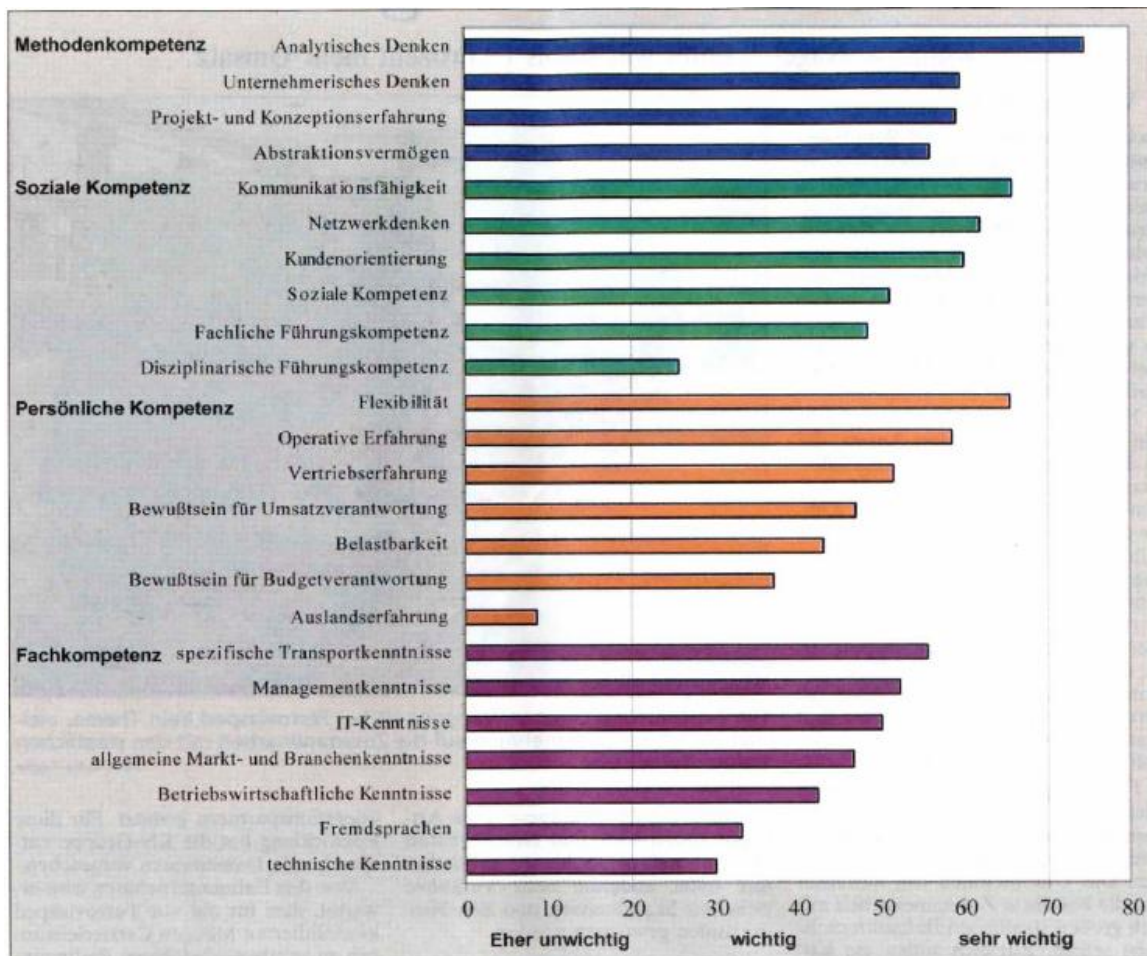
Dies spiegelt meines Erachtens das Dilemma vieler Logistiker in den Unternehmen wieder. Sie werden für die ganzheitliche Steuerung der Supply Chain verantwortlich gemacht, können dies aber häufig nicht sein, da die Befugnisse bei den klassischen Linienverantwortlichen für Einkauf, Produktion und Vertrieb liegen.

Hier sind meines Erachtens die Unternehmen gefordert, die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Logistik neu zu ordnen. Erst dann kann der Logistiker all die an ihn gestellten Anforderungen tatsächlich als praxisrelevant im Unternehmen umsetzen.

Aus unserer Sicht gliedern wir in vier Bereiche, in denen ein Logistiker vor allem Kompetenzen vorweisen sollte:

Dies sind Methodenkompetenz, soziale und persönliche Kompetenz sowie fachliche Kompetenz.

Im Rahmen einer Umfrage zum Profil des Logistikers konnten wir Meinungstendenzen aufnehmen.¹¹



Quelle: Deutsche Logistik-Zeitung, 2002

- Unter der Überschrift Methodenkompetenz wurde von den Befragten analytisches Denken als wesentliches notwendiges Merkmal hervorgehoben. Diesem folgten allerdings dicht unternehmerisches Denken, Projekt- und Konzeptionserfahrung sowie Abstraktionsvermögen.

¹¹ „Kommunikations-Ass, Analytiker und Unternehmer“, DVZ Nr. 54 vom 7.5.2002, Wagener & Herbst

- Hinsichtlich der sozialen Kompetenz wurde der Kommunikationsfähigkeit, gleich danach dem Netzwerkdenken und der Kundenorientierung hohe Bedeutung zugeschrieben. Im Sinne der Führungskompetenz überwogen die soziale und die fachliche Ausprägung. Einer disziplinarischen Führungskompetenz wurde hingegen geringere Bedeutung beigemessen.
- Im Rahmen der persönlichen Kompetenz standen Flexibilität, gefolgt von operativer Erfahrung, Vertriebserfahrung, Bewusstsein für Umsatzverantwortung, Belastbarkeit, Bewusstsein für Budgetverantwortung und schließlich Auslandserfahrung im Vordergrund.
- Hinsichtlich der Fachkompetenz wurden spezifische Transportkompetenz, Managementkompetenz und IT-Kenntnisse, vor allgemeinen Markt- und Branchen- und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen als wichtig eingeschätzt, dicht gefolgt von Fremdsprachen- und technischen Kenntnissen.

Die DVZ überschrieb einen Artikel über diese Umfrage journalistisch salopp mit „Kommunikations-Ass, Analytiker und Unternehmer“. Vielleicht etwas zu kurz gefasst, aber nicht unzutreffend.

Diese Einschätzung der Experten teilen wir. Allerdings erkenne ich weitere herausragende Anforderungen an den Logistiker.

Der Logistikmanager ist ja nicht nur Fachmann, sondern arbeitet auch in einem Unternehmen und ist als Manager auch Führungskraft. Da die Aufgabenstellungen sich verändern und damit die Ansprüche und Anforderungen steigen, muss der Logistiker auch Wandel frühzeitig erkennen und Veränderung managen, d.h. initiieren, gestalten und begleiten können.

Zudem wird sich ein zunehmender Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen auch im Bereich der Logistikdienstleistung oder der Logistikabteilung eines Industrieunternehmens bemerkbar machen.

Konkret bedeutet das: Der Logistikmanager muss Prozesse definieren und Kernkompetenzen herausarbeiten, Strategien für die eigene Abteilung in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie entwickeln, Managementsysteme und -instrumente einführen und nutzen. Und schließlich ist es seine Aufgabe, Mitarbeitende zu motivieren und aufgabenorientiert zu entwickeln.

Werden wir noch konkreter. Wenn wir uns beispielhaft den Kontraktlogistiker anschauen, so sind aus unserer Sicht folgende Anforderungen hervorzuheben:

- Kommunikations- und Branchenkompetenz
Der Logistiker muss den Kunden verstehen und sich in seine Situation hineinversetzen können. Als Key-Accounter muss er sich zum Spezialisten für die Prozesse und Produkte des Kunden entwickeln, insbesondere in spezialisierten Industrien wie Chemie, Lebensmittel.
- Analytisches Verständnis und konzeptionelle Fähigkeiten
Der Logistiker hat sich einer hohen Komplexität der zu analysierenden, zu planenden, umzusetzenden und zu überwachenden Prozesse zu stellen. Er hat neue Prozesse zu planen, zu hinterfragen und zu optimieren.
- Generalist in Sachen Transport
So spezialisiert wie der Logistiker bezüglich der Kundenanforderungen sein sollte, so universell und offen sollte er hinsichtlich der Konzeption der Logistiksysteme sein. Hinsichtlich der unterschiedlichsten Verkehrsträger sollte er Generalist sein.

Mit gewisser Sorge sehen wir deshalb die Spezialisierung neuerdings in den Prüfungen der Speditions- und Logistikkaufleute auf ein oder zwei Verkehrsträger. Eine umfassende Beratung und Betreuung des Kunden wird hier unserer Einschätzung nach erschwert.
- Internationalität, Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelles Verständnis
Der Übergang von vielen Unternehmen von internationalen ethnozentrischen zu multinationalen polyzentrischen Führungsmodellen erfordert, dass der Logistiker in globalen Unternehmen offen für andere Kulturen ist und sich flexibel in interkulturelle Teams einpassen kann. Deutsche Planungsperfektion stößt hierbei oft auf asiatische oder angloamerikanische Flexibilität. Entscheidend ist hier, voneinander bewusst lernen zu können und offen für Anderes zu sein. Globales Agieren erfordert besondere Kompetenzen. Nach unserer Erfahrung sind dies vor allem Innovationsvermögen, Veränderungsmanagement und interkulturelle Kooperation.
- Pragmatismus und Umsetzungsorientierung
Logistiker sind interne oder externe Dienstleister. Sie sind dazu da, unter schwierigsten Umständen das Machbare durchzusetzen und sich stets an den Bedürfnissen ihrer Kunden zu orientieren.
- Mobilität und globale Flexibilität
Der Logistiker wird dort tätig, wo sein Kunde es von ihm erfordert. Gerade Industriekunden erwarten von ihren Dienstleistern eine weltweite Betreuung. Ein Logistikunternehmen ist gefordert, mit seinem Kunden zu wachsen. Das erfordert Anpassungsfähigkeit an wechselnde Arbeitsorte. Denken und Handeln im begrenzten, regionalen Kontext entspricht demnach nicht den aktuellen Anforderungen von Kunden und insofern auch nicht von Arbeitgebern.

Welche Anforderungen bestehen an das Ausbildungsniveau des Logistikers?

Das Ausbildungsniveau ist so differenziert wie in anderen Berufsbildern auch. Angefangen vom Kaufmann für Speditions- und Logistikdienstleistung, über Fachwirte, Fachhochschul-Abschlüsse und Universitätsdiplome, BA- und MBA-Abschlüsse. Auch der promovierte Logistiker ist zunehmend anzutreffen, wenn vielleicht auch noch nicht so oft wie in der Chemie.

Generell erkennen wir ein steigendes Niveau, ohne dass hierbei die Erstausbildung vernachlässigt werden sollte.

Hier erscheint erst einmal eine Ausbildung zum Speditionskaufmann eine gute, praxisorientierte Basis für eine spätere Entwicklung in der Logistik zu legen. Dies gilt insbesondere für industrieferne Aufgabenstellungen.

Entsprechend erkenne ich in der Kontraktlogistik die Ausbildung zum Spediteur nur eingeschränkt als zweckmäßig. Hier wird produktionsorientiertes Know-how erwartet, ja speditionelle Kompetenzen oftmals sogar abgelehnt. Gesucht wird der Prozessingenieur, der die Abläufe in der Produktion beherrscht und sie deshalb nicht nur bewerten sondern auch optimieren kann.

Eine generalistische akademische Ausbildung ergänzt einen Ausbildungsgang sinnvoll. Denn ab der Ebene des mittleren Managements wird oftmals mehr verlangt, als eine kaufmännische Ausbildung. Dies trifft besonders auf Großunternehmen zu. Aber auch im Mittelstand wird Wert zumindest auf einen Abschluss als Verkehrsfachwirt gelegt.

Welche Unterschiede bestehen zu Logistikern in der Verladerschaft?

In der Beantwortung dieser Frage, stellen wir vor allem einen Unterschied hinsichtlich des Gehaltsniveaus fest. Logistiker oder Logistikleiter, die ihre Position in der Industrie oder im Handel ausüben, verdienen deutlich mehr als diejenigen in der Dienstleistungsbranche.

Geringere Lohn- und Gehaltskosten in Transport / Logistik bei gleichzeitig mehr variablem Gehaltsanteil sind aber ein gewichtiges Argument für Industrie und Handel, Logistikleistungen extern an Logistikdienstleister oder Kontraktlogistiker zu vergeben.

Dieser vermeintliche Vorteil, der einen wesentlichen Kundennutzen dargestellt, wird aber schnell zur Schwäche, wenn es darum geht, für diese niedrigeren Gehälter hochspezialisierte Top-Logistiker zu bekommen, die möglichst auch noch einschlägige Industrieerfahrung haben sollen.

Nach unserer Einschätzung wird der Druck, höhere Gehälter auch in der Logistik zu zahlen, größer und mittelfristig werden meines Erachtens die Gehälter in diesen Berufsgruppen steigen.

Logistikdienstleister sind deshalb gut beraten, wenn sie nicht nur auf niedrigere Löhne und Gehälter setzen, sondern auch versuchen, Produktivitätsvorteile durch ganzheitliche Steuerung der Supply Chain und durch Synergieeffekte mit anderen Kunden zu erschließen.

6. Erstausbildungsbedarf in der Logistik

Zwei Aspekte sind in Bezug auf die Ausbildung hier wichtig herauszustellen:

Einerseits steht eine möglichst breite Ausbildung häufig im Widerspruch zu den begrenzten Einsatzmöglichkeiten von Auszubildenden in den Unternehmen, speziell bei Mittelständlern. Viel mehr als heute sollte deshalb über eine überbetriebliche Ausbildung in Verbundprojekten nachgedacht werden.

Andererseits reicht es nicht, wenn wir in Deutschland oder in Europa gut ausgebildete Logistiker haben. Logistische Versorgungsketten müssen weltweit funktionieren. Gerade Länder, wo eine Erstausbildung ganz oder auf dem Gebiet der Logistik fehlt, sind diese dann die schwächsten Glieder in der Kette. Auch in sich entwickelnden Ländern müssen Grundbegriffe der Logistik und Spedition Allgemeingut in der Logistikbranche sein. Die Logistikbranche muss weltweit die gleiche Sprache sprechen. Neben speditionellem Grundwissen, wie über Liefer- und Zahlungsbedingungen, betrifft dies auch speditionelle Spezialthemen, z.B. in der Sendungsidentifikation durch Barcode und in der Auftragsabwicklung.

Ausbildung muss deshalb immer mehr international und nach internationalen Standards erfolgen. Die Aktivitäten der FIATA und der ELA hinsichtlich Minimumstandards und akkreditierter internationaler Kurse sind deshalb sehr wichtig und durchaus zu begrüßen. Weltweit agierende Logistikunternehmen haben das längst erkannt. Sie setzen beispielsweise auf internationale MBA-Studiengänge oder weltweit verfügbare E-Learning-Lösungen.

Betrachtet man den höchsten Ausbildungsabschluss nach seinem Einfluss auf die Höhe der Gesamtbezüge, liegen Fachhochschul- und Universitätsabsolventen im mittleren Wert auf ähnlichem Niveau. Danach folgen diejenigen, die eine Lehre absolviert haben, und Absolventen von Berufsakademien mit einem weiterhin geringeren Gehaltsniveau.

Sprachkenntnisse sind im Bereich Transport und Logistik aufgrund dessen internationaler Ausrichtung besonders wichtig. Die verhandlungssichere Beherrschung der englischen Sprache erhält hierbei eine herausragende Bedeutung. Dagegen wird die Beherrschung einer weiteren Fremdsprache als weniger wichtig angesehen.

Der Aufenthalt während der Ausbildung im Ausland macht sich bezahlt. Dieser kann sich bei einer Bedeutsamkeit für das Unternehmen auch direkt auf das Gehaltsniveau auswirken.

Zumindest bei Berufsanfängern und beim Unternehmenswechsel hängt somit das Gehalt stark von der Ausbildung und dem Qualifikationsniveau ab.

7. Weiterbildungsbedarf für Logistiker

Im Sinne der Weiterbildung fallen mir zunächst die Berufsbegleitenden Fortbildungen ein wie beispielsweise der Verkehrsfachwirt, BA- und MBA-Abschlüsse in der Logistik, die teilweise mit ausgeprägten Präsenzen oder mittels Fernstudiengängen mit eingeschränkter Präsenz ausbilden.

Diese können aus unserer Sicht, je nach Inhalt, Vorgehen und Zielstellung, erst einmal positiv bewertet werden. Einerseits vermitteln sie zeitaktuelles Wissen, neueste Entwicklungen und Trends. Hiervon kann ein Unternehmen profitieren. Kann doch ein externer Blick die Ausrichtung und das Profil eines Unternehmens schärfen helfen.

Andererseits demonstrieren Teilnahme und Abschluss einer derartigen Aus- und Weiterbildung eine große Entschlossenheit des Teilnehmenden. Diese Energie kann in einem Unternehmen durchaus positive Effekte freisetzen. Motivation des Mitarbeiters und seine Identifikation mit dem Unternehmen werden deutlich und können ggf. auf andere Mitarbeiter und damit mittelbar auf das Klima in einem Unternehmen wirken.

Kommen wir zum Thema der Personalentwicklung. Nach meiner Auffassung gibt es hier ein sehr differenziertes Bild. Während einige Unternehmen viel in eine gezielte Personalentwicklung investieren, wird bei anderen Unternehmen Weiterbildung als Privatsache betrachtet oder gerade in Krisenzeiten als erstes reduziert oder gar gestrichen und verantwortliche Abteilungen geschlossen.

Dies kann gravierende Folgen für die Führungsfähigkeit eines Unternehmens haben. Und wenn die Logistikdienstleister zu ihren Gehaltsvorstellungen jedoch nicht die Logistiker aus der Industrie bekommen, wäre gerade die

Personalentwicklung und Weiterbildung eigener High Potentials die beste und häufig preiswertere Lösung.

Hinzu kommt, dass die zunehmende Komplexität und die damit einhergehenden steigenden Anforderungen und zu erwartenden Veränderungen hohe Herausforderungen an die Kommunikationsfähigkeit des Logistikers stellen. Führungsfähigkeit, Kommunikations- und Organisationsgeschick und die Fähigkeit zur Stressbewältigung machen eine Weiterbildung der so genannten Softskills notwendig. Eine fundierte und nicht nur einmalige, weil das Gewissen des Personalverantwortlichen beruhigende, Weiterbildung in den Bereichen Kommunikation und Führung können entscheidend zum immer notwendiger werdenden Teambuilding beitragen.

Und schließlich, da die Aufgabenstellung des Logistikers die Dienstleistung ist, die mit Menschen für Menschen erbracht wird, gehören bei zunehmender Beanspruchung auch Widerstand und Konflikte zum Alltag. Insofern wird die Anforderung an die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung im Sinne einer Bearbeitung auftretender Konflikte steigen. Hier können Weiterbildungen, Trainings, Coaching oder Konfliktlösungsfähigkeiten ein sinnvolles Mittel zur Stärkung der Kompetenzen des Logistikers sein.

Meine Damen und Herren, mir war wichtig, Ihnen aus unserer Sicht relevante und für die Entwicklung des Logistikbegriffes charakteristische Trends aufzuzeigen. Diese sollen exemplarisch, aber keineswegs allgemeingültig, für die sich verändernden Anforderungen an den Logistiker stehen.

Kernaussagen sollten sein:

- Die Logistik wird als flussorientierte betriebliche Querschnittsfunktion gesehen und zieht sich als Querschnittskompetenz durch viele Branchen,
- die ursprünglich als klassische Hauptfunktion der Materialwirtschaft verstandenen „TUL-Prozesse“, Transport, Umschlag, Lagerung, können heute eher als „Subsysteme“ der Logistik verstanden werden,
- früher orientierten sich die Branchen einer arbeitsteiligen „Lieferkette“ im Wesentlichen an der Art des Verkehrsträgers, während heute eher die Kompetenzen oder die Rolle des jeweiligen Partners in der „supply chain“ hervortritt,
- Logistik wandelte sich von einem Rationalisierungsinstrument und einer Servicefunktion zur Kostenminimierung zum Wettbewerbsinstrument und zur Gestaltungsfunktion zur Gewinnmaximierung,
- Internationalisierung und Globalisierung werden eine wesentliche Rahmenbedingung der Logistik sein.

In der Konsequenz steht die Logistik vor Herausforderungen:

- Neben der Entwicklung logistischer Gesamtkonzepte wird die Entwicklung von Kompetenzen in der Informationstechnologie und beim Kundenmanagement an Bedeutung gewinnen,
- Kooperationen werden bedeutsam, um logistische Komplettlösungen anbieten zu können, wobei diese Kooperationen einheitlicher Standards bedürfen,
- die Anbieter der Logistik werden zunehmend nach drei Kerngruppierungen differenziert werden, den Full-Service-Anbieter, den Branchenspezialisten und den funktionalen Spezialisten,
- als wichtige Nachfrageentwicklung werden Qualitätsaspekte deutlich, insbesondere Pünktlichkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und Individualisierung. Aber auch Kostenkontrolle und Kosteneffizienz scheinen bedeutende Merkmale zu sein. Ebenso werden Kundenerwartungen die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters als bestimmenden Faktor sehen, und schließlich werden
- interkulturelle Kompetenz, Systemkompetenz sowie die Fähigkeit, Netzwerke und globale Partnerschaften aufzubauen, diese zu pflegen und auszubauen

herausragende Anforderungen an den Logistiker sein.

Hinsichtlich der Ausbildung erscheint eine generalistische akademische Ausbildung eine sinnvolle Ergänzung zu einer praxisorientierten Grundbildung zu sein. Berufsbegleitende Weiterbildungen sind erstzunehmende Alternativen. In der Aus- und Weiterbildung sollten internationale Standards angestrebt und interkulturelle Rahmenbedingungen gefördert werden. Die Personalentwicklung ist eine Investition in Ihr Unternehmen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!