

Anforderungen an die Logistiker – gestern, heute und morgen

# Der Logistiker der Zukunft

Die Logistikbranche wächst seit Jahren. Trotz Wirtschaftsflaute sind die Jobaussichten für angehende Logistikspezialisten nach wie vor sehr gut. Doch was tun eigentlich Logistikmanager?

Um das Berufsbild des Logistikers zu erfassen, ist es wichtig zu verstehen, was Logistik früher war, heute ist und in Zukunft vielleicht sein wird, und welche Aufgaben von den darin arbeitenden Menschen, den «Human Resources», ausgeführt werden. Ein nicht ganz einfaches Unterfangen.

## Die ursprünglichen Logistikaufgaben

In der Praxis stellen wir rasch fest, dass der Begriff «Logistik» oder auch «Supply Chain Management» heute mehrfach belegt und oft nicht klar definiert ist. In Statistiken oder auch im Stellenanzeiger suchen wir den Überbegriff «Logistiker» auch heute noch oft vergebens. Genauso offen bleibt auch die Definition des Berufsbildes «Logistiker».

Noch bis Ende der 70er-Jahre waren die Grenzen der Logistik klar definiert. Zur Logistik gehörten primär die klassischen Materialwirtschaftsaktivitäten Transport, Umschlag und Lagerung – und innerhalb des Unternehmens waren diese Funktionen oft sogar voneinander getrennt. Die Berufsbilder des Logistikers beschränkten sich auf die dazugehörenden Aktivitäten.

Neben den Prozessverantwortlichen für Lager und Transport benötigte es noch die Spezialisten für Einzelsegmente wie Wareneingang, Kommissionierung, Verlad, Transportplanung und allenfalls Export- und Importfunktionen. Ganzheitliche Warenflussverantwortliche im Sinne heutiger Logistiker waren in den Organisationsstrukturen noch ganz selten anzutreffen. Die Anforderungen an Logistiker wurden durch das tagfertige operative Abarbeiten der Aufträge gegeben. Das «Gärtlidenken» bestimmte den Alltag.

## Entwicklung der Logistik ab den 80er-Jahren

Ab den 80er-Jahren kam vermehrt die Erkenntnis auf, dass die produzierten oder gehandelten Waren durch das gesamte Unternehmen fließen, und erste Ansätze des Prozessdenkens wurden sichtbar. Ausgelöst wurde diese neue Denkweise durch drei Trends. Die Informatik stellte erstmals Netzwerke und Programme zur Verfügung, welche es erlaubten, die bis anhin getrennten Aufgaben zu koordinieren und den Informationsfluss annähernd zeitgleich mit dem effektiven Waren-

fluss fließen zu lassen. Dies vor allem dank ersten Ansätzen von ERP-Systemen, Kommunikation gegen aussen durch EDI sowie Barcodesystemen mit klaren Identifizierungs- und Rückverfolgbarkeits-Möglichkeiten. Zweitens begann die Globalisierung aufgrund der Produktionsverlagerung in Billiglohnländer. Das Produktangebot wurde vielfältiger, besser, günstiger, vergleichbarer und dadurch austauschbarer. Nicht mehr Produktpreis und Qualität standen im Zentrum, sondern es war derjenige erfolgreich, der auch rasch liefern konnte. 24-Stunden-Lieferserviceangebote und hohe Verfügbarkeit wurden zum Erfolgsfaktor. Lagerbestände wurden optimiert und der eigene Transport oft ganz «outsourct», um diese neuen Wünsche zu erfüllen.

Und als dritter Trend löste die Sensibilisierung im Bereich Umweltschutz weitere Anforderungen an die Logistik aus. Reduzierung und Vermeidung von unnötigen Verpackungen sowie vermehrtes Recycling und fachgerechte Entsorgung brachten Schwung in die Retrologistik.

All diese Entwicklungen erhöhten die Anforderungen an die Logistik enorm.

Die Aufgaben wurden nun endlich als Gesamtprozess erkannt und anerkannt. Die einzelnen Funktionen wurden nicht mehr eher willkürlich der Produktion, den Finanzen oder dem Verkauf zugeordnet, sondern auf den Organigrammen erschienen neu Logistikleiter, welche den ganzen Warenflussprozess zu steuern hatten.

Anfang 90er-Jahre hielt der neue Begriff für die Versorgungskette, «Supply Chain», Einzug im europäischen Raum. Damit war klar: Logistik beginnt nicht erst beim Wareneingang, sondern vielmehr beim Beschaffungsprozess inklusive der Produktegestaltung und Produktionsplanung, und sie endet erst, wenn die Ware aufgebraucht oder entsorgt ist. Um die Jahrtausendwende wurden die Prozess- und Versorgungsketten noch weiter optimiert. Heute streben Unternehmen an, die gesamte Wertschöpfungskette durch partnerschaftliche Integration von Lieferanten und Logistikdienstleistern weiter zu verbessern. Die Logistik ist dabei der Treiber und Integrator.

## Einfluss und Folgen der Logistikentwicklung

Die Anforderungen an die Logistiker veränderten sich sehr viel rascher als in anderen Unternehmensdisziplinen. Aufgrund der sich laufend ändernden Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Marktwünsche wird heute vom

Unternehmers. Einerseits das geforderte breite interdisziplinäre Fachwissen – neben den logistischen Kernthemen wie Einkauf, Lager und Transport vermehrt auch umfassendes Finanz-, IT- und technisches Know-how – und andererseits die Methodenkompetenz – analytisches und unternehme-

## CEO-Positionen werden immer öfter durch Logistiker besetzt.

Logistiker primär eine überdurchschnittliche Flexibilität und Lernbereitschaft verlangt. Und ganz eindeutig hat sich das Berufsbild vom operativ ausführenden Fachspezialisten hin zum ganzheitlichen und vernetzten Generalisten gewandelt.

Bei der Besetzung von offenen Logistik-/SCM-Leiter-Positionen stellen wir fest, dass die gesuchten Fähigkeiten immer mehr vergleichbar werden mit den Eigenschaften eines CEO oder Un-

ternehmers. Einerseits das geforderte breite interdisziplinäre Fachwissen – neben den logistischen Kernthemen wie Einkauf, Lager und Transport vermehrt auch umfassendes Finanz-, IT- und technisches Know-how – und andererseits die Methodenkompetenz – analytisches und unternehme-

risches Denken, strategisch-konzeptionell, projekterfahren – weisen immer mehr Parallelen im Direktvergleich zum Gesamtverantwortlichen des Unternehmens auf. Was vor 20 Jahren noch beinahe unmöglich schien, ist heute immer häufiger zu beobachten: CEO-Positionen werden nicht mehr zwingend mit Vertriebs- oder Finanzexperten besetzt, sondern immer öfter durch Logistiker. Denn auch die Persönlichkeitskom-

# FKM AG Lagerorganisation [www.fkm.ch](http://www.fkm.ch)

Wir zeigen Ihnen wie Sie Ordnung und Übersicht in Ihre Warenlogistik bringen !

### Orientierungs-Hilfsmittel

- Rampenbeschriftung
- Hallentafeln und Wegweiser
- Fluchtwegorientierung
- Regal-Tafeln
- Lagerplatz-Etiketten
- Artikel- und Gebindeetiketten
- Barcode-Kleber für kurzzeitigen oder langlebigen Einsatz
- Norm-Labels, Gefahrentafeln



### Informations-Träger

- Selbstklebetaschen
- Taschen zum einhängen
- Taschen zum klemmen
- Magnetische Taschen
- Magnetische Profile
- Scannerschienen
- Infobehälter



### Lagerorganisations-Systeme

- Visuelle Organisation für Selbstbedienungs-Lager
- Kanban-Systeme für C/D-Artikel
- Manuelle Lagerorganisation
- Lagerverwaltungs-Software
- EDV gestützte Logistik-Systeme
- Mobile Datenerfassung für papierarme Lagerlogistik
- Umzugslogistik



Noch nie war Datenerfassung in Echtzeit so günstig !

.... möchten Sie mehr wissen, rufen Sie uns an.

FKM AG Lagerorganisation  
Adrian Accociés (Suisse Romande)  
FKM Lagerorganisation B. Strigl  
Bak Organisation A. Adrian  
FKM Software Ivo Schaaf

CH-8342 Wernetshausen  
CH-4001 Basel  
D-70565 Stuttgart  
F-68300 Saint-Louis  
D-70565 Stuttgart

+41 44 938 80 00  
+41 61 261 88 60  
+49-711-744435  
+33-389-673-374  
+49-711-744435

info@fkm.ch  
yadrian@europost.org  
fkm.lager@t-online.de  
adrian.associes@wanadoo.  
fkm@debitel.net



Trotz Wirtschaftsflaute sind Logistikspezialisten gefragt. Das Berufsbild ist vielseitig und anspruchsvoll.

petenzen sind deckungsgleich: hohe Führungs- und Sozialkompetenz gepaart mit ausgeprägtem Kommunikationstalent über alle hierarchischen Stufen hinweg. Gerade der Anspruch an den Logistiker, gegensätzliche Wünsche unter einen Hut zu bringen und Abläufe integrierend zu vernetzen, Projekte und Ideen voranzutreiben und die Beteiligten zu begeistern, erfordert höchste persönliche Integrität. Der Logistiker entwickelt sich so immer mehr zum «Unternehmer» im Unternehmen.

#### Die Herausforderungen an den zukünftigen Logistiker

Das zukünftige Berufsbild des Logistikers wird aufgrund seines weiter zunehmenden Stellenwerts im gesamten Wertschöpfungsprozess noch vielseitiger und anspruchsvoller. Die Logistik in Industrie und Handel wird mehr in globalen Netzwerken operieren. Dadurch werden zusätzlich breitere interkulturelle und gute sprachliche Fähigkeiten gefragt sein.

Praktisch alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Megatrends wie der Klimawandel (Stichworte Green Logistics, Transportoptimierung und -reduktion), weiter steigende Globalisierung (Onlinemärkte, «Globalsourcing») und ganzheitliches Outsourcing an Logistikdienstleister (Kontraktlogistik), aber auch kurz- und mittelfristige

Themen wie Finanzkrise und Transportkriminalität beeinflussen die Herausforderungen an die Logistik in hohem Masse.

Die Möglichkeiten der Technologisierung und Standardisierung sind längst nicht ausgeschöpft oder stehen je nach Grösse und Möglichkeiten des Unternehmens sogar noch immer erst in den Anfängen. Hier wird in Zukunft noch mehr der Logistiker gefragt sein, welcher in der Lage ist, Zusammenhänge, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und die richtigen Handlungen daraus zu initiieren.

Auf der Seite der Logistikdienstleister wurde der durch die Globalisierungs-Boom durch die Finanzkrise zwar einstweilen gebremst. Aber alle Indikatoren deuten darauf hin, dass die Logistikdienstleister dank Outsourcing weiterhin eine klare Wachstumsbranche darstellen. Verschwinden werden wohl die herkömmlichen reinen Speditionsvermittler oder allgemeine Fuhr- und Lagerhalter.

Echten Mehrwert werden nur noch «Full-Service-Anbieter» (alle Logistikdienste aus einer Hand), Branchenspezialisten (Kontraktlogistiker) oder funktionale Nischenspezialisten wie Kühlgut- oder Gefahrgutlogistiker erbringen können. Hier werden hoch spezialisierte Fachlogistiker und keine Generalisten gefragt sein.

Die Nachfrage nach sehr gut ausgebildeten Logistikpersönlichkeiten wird – zusätzlich verschärft durch die zukünftige demografische Entwicklung – in den nächsten 20 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin deutlich zunehmen. Werden Sie Logistiker! ||

Andreas König

#### Angaben zur Person

**Andreas König**, 47, ist Personalberater und Geschäftsführer der Logjob AG. Logjob mit Sitz in Dietikon/Zürich und Filialen im Mittelland, in Basel sowie in der Ostschweiz unterstützt Unternehmen bei der Besetzung von anspruchsvollen Fach- und Kaderpositionen mit Fokus Logistik/Supply Chain Management und Verkehr.

#### Logjob AG

Kronenplatz 14  
CH-8953 Dietikon

Tel. +41 (0)44 745 10 55  
E-Mail: koenig@logjob.ch  
www.logjob.ch

Krise zwingt Firmen zum Sparen, obwohl der Wissensdurst der Mitarbeiter gross ist

## Nach dem Lehrgang mit dem «Fahrstuhl nach oben»

Das Weiterbildungsangebot von GS1 Schweiz findet derzeit grosses Interesse. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich – mit dem richtigen Timing – antizyklisch fortbilden. Doch die Unternehmen sparen an den Bildungskosten, berichtet Hans Bossard, Leiter Geschäftsbereich Bildung bei GS1 Schweiz.

Lesen Sie, warum sich Eigeninitiative lohnt, was die GS1 Lehrgänge gegenüber anderen Anbietern auszeichnet und warum die verbandsübergreifende Harmonisierung von Lehrgangsinhalten derzeit nicht so richtig vom Fleck kommt.

*GS1 network: Containerschiffe werden eingemottet, die Weltwirtschaft ist in der Krise. Wie ist die Nachfrage nach Weiterbildung in der Logistik derzeit?*

Hans Bossard: Wir beobachten vor allem zwei Entwicklungen. Zum einen lassen sich potenzielle Teilnehmende gern überzeugen, dass jetzt der richtige Moment für eine Weiterbildung ist. Auf der anderen Seite sind Unternehmen aber äusserst restriktiv mit Bildungsausgaben und haben teilweise ihre diesbezüglichen Budgets sogar blockiert, zahlen den Mitarbeitenden also gar nichts mehr oder nur Teilbeträge an die Weiterbildung. Deshalb erleben wir, dass Zurückhaltung dominiert, weil sich viele Weiterbildungsinteressierte die Kosten der Weiterbildung persönlich nicht leisten können.

*Gemeinhin soll man sich doch gerade in Flautezeiten weiterbilden, um dann in besseren Zeiten voll einsatzfähig zu sein?*

Wir hatten seit Langem nicht mehr so viele Interessenten an Informations-

veranstaltungen wie derzeit. Mitarbeitende zahlreicher Firmen möchten sich genau jetzt antizyklisch weiterbilden, um beim nächsten Aufschwung wieder parat zu sein. Das ist ein sehr gutes Timing. Mangels Kostenbeiträgen der Arbeitgeber scheitern diese Vorhaben leider (zu) oft. Hier kann ich nur an die Firmen appellieren, das Engagement der Mitarbeitende zu unterstützen. Das aufdatierte Wissen kommt ihnen ja im nächsten Aufschwung zugute.

*Welches Interesse steht hinter der Weiterbildung: ein neuer Job oder eine bessere Qualifikation für die aktuelle Tätigkeit?*

Unsere Lehrgänge bieten insbesondere die Möglichkeit, sich vom Spezialisten zum Generalisten zu entwickeln, wenn man bisher vor allem auf einem Fachgebiet oder in einem Teilprozess der Logistik Experte ist. Die Weiterbildung bietet auch Chancen für eine berufliche Veränderung, doch ist diese nicht der erste Antrieb für einen Seminar- oder Lehrgangsbesuch. Meist möchten sich Mitarbeitende in der eigenen Firma weiterentwickeln, neue Aufgaben oder Führungsverantwortung übernehmen und/oder den heutigen Job noch besser erledigen.

*Welches Bildungsangebot ist momentan am meisten gefragt?*