# Logistikmarkt: Wege in der Personalentwicklung

Der Logistikmarkt in der Schweiz wird sich in der Zukunft weiter positiv entwickeln. Dabei geht man von jährlichen Wachstumsraten zwischen 2,5 und 3 Prozent aus. Manch eine Branche in Europa würde sich dafür schon die Hände reiben. In Asien hingegen wächst der Markt im zweistelligen Prozentbereich.

Die Treiber dahinter sind beispielsweise die steigende Bedeutung intraregionaler Märkte, der wachsende Onlinehandel und das Angebot spezieller Dienstleistungen für eine Reihe von Industriezweigen. Die Frage stellt sich, ob dies auch bewältigt werden kann, wobei hier Themen wie Altersstruktur, Ausbildung, Qualität und natürlich der Preis im Vordergrund stehen. Es ist selbstsprechend, dass stetige Weiterentwicklung und das Setzen auf aussichtsreiche Märkte wichtig sind, um nachhaltig Erfolge zu erzielen.

### Auf die Strategie kommt es an

Aufgrund der Altersstruktur ist in Europa, und somit auch in der Schweiz, in den kommenden Jahren die Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge zu erwarten. Obwohl in den meisten Berufsfeldern tendenziell steigende Ausbildungszahlen zu verzeichnen sind und ausbildende Betriebe regelmässig eine relativ gute Personalsituation aufweisen, ist das Ausbildungsengagement der Branche insgesamt nach wie vor vergleichsweise gering. Steuern wir somit auf einen Fachkräftemangel zu?

Entscheidend dürften hier die Personalentwicklungsstrategien der Logistikdienstleister wie auch der Industrie sein, sofern solche überhaupt vorhan-

den sind. Aufgrund der Finanzkrise vor nunmehr sieben Jahren haben viele Firmen in Bezug auf die Personalrekrutierung auf das Prinzip «von der Hand in den Mund» gesetzt, denn dünne Margen lassen keine Personalvorräte mehr zu. Als Beispiel sei hier genannt, dass unter dem Motto «wer Auto fahren kann, ist auch ein Chauffeur» fast alles rekrutiert wurde. In der Folge nahm der Verkehr durch Lieferwagen überdurchschnittlich zu, jedoch konnte die Qualität, insbesondere der Kundenservicegrad, nicht verbessert werden. Für die Nachhaltigkeit sind solche Realitäten nicht förderlich.

Obwohl hier die verschiedenen Verbände, Fachhochschulen und Universitäten angepasste Aus- und Weiterbildungen für alle Stufen anbieten, muss der Wille der Unternehmungen auch artikuliert werden. Das setzt voraus, die Personalentwicklung und -förderung, vom Lagermitarbeiter bis zum Geschäftsleitungsmitglied, zu intensivieren und auf einem guten Niveau zu halten. Dies ist gleichbedeutend mit der Fähigkeit, seine Talente zu erkennen und zu fördern, um zu wissen, welche Kompetenzen man auf dem Personalmarkt «zukaufen» muss. Anders ausgedrückt: den Mut entwickeln, vom kurzfristigen auf das mittelund langfristige Denken umzustellen.

#### Fischen im Talentpool

Der Einsatz des sogenannten Talent Relationship Management (TRM) ist dabei eine mögliche Lösung. Viele Firmen scheuen sich jedoch davor, weil sie dies einerseits als für nicht umsetzbar beziehungsweise lohnenswert erachten und andererseits die Ressourcen dazu fehlen. Entgegenhaltend darf davon ausgegangen werden, dass Firmen vom KMU bis hin zum Konzern im Einsatz solcher Instrumente den Bekanntheits- und den Attraktivitätsgrad stark steigern können - ganz zu schweigen von der Mitarbeiter-

Gerade bei der Mitarbeiterbindung haben kleinere Firmen unbezahlbare Chancen, weil sie persönlichere und individuellere Beziehungen zu den Talenten erreichen. Grössere Firmen hingegen haben den Vorteil, aufgrund grösserer interner Netzwerke Talente zu erkennen. Das Personalmarketing und die Arbeitgebermarkenbildung reichen heute nicht mehr aus, sondern sind vorübergehende Phasen, die wieder abflauen.

Der Wechsel vom akuten, kampagnengetriebenen Rekrutieren hin zum aktiven Sourcing im Personalbereich ist zukunftsträchtig und ein Muss. Daraus lassen sich Pools bilden, die entwicklungsfähig sind. Nüchtern betrachtet,



Einer schaut immer hin. Im Mannschaftssport ist es schon lange Brauch, dass die Talentsucher ihre Fühler ausstrecken. So haben sich die Vereine entwickelt und wurden erfolgreich. Das ist nichts anderes als das Talent Relationship Management (TRM) der Wirtschaft.

überlassen die Firmen heute den Personalrekrutierern die Methodik des

Dies bietet natürlich auch Chancen: Man bindet einen unabhängigen Betrachter in seine Personalentwicklung ein, kann dabei Erfahrungen und Vergleiche einfliessen lassen, und dies aus neutraler Sicht. Ausserdem fühlt sich ein durch den Personaldienstleister angesprochener Kandidat möglicherweise nicht belästigt, im Gegenteil, er fühlt sich angesprochen, geschätzt und begleitet. Dies ist auch aut so. Der Personaldienstleister ist in der Lage, mögliche Massnahmen aus dem TRM aktiv umzusetzen, die da sind: periodische Telefonkontakte, Aufzeigen von beruflichen Möglichkeiten, Beratung

in der Weiterbildung, Einladungen zu Veranstaltungen, Informationen über marktgerechte Gehälter, Schaffen von Arbeitgebermarkttransparenz und so

Das Grundproblem des aktiven Vorgehens ist damit zwar für die Logistik-, Handels- und Industrieunternehmungen nicht gelöst, jedoch die Besetzung mit den richtigen Talenten. Und dies wirkt sich dann unmittelbar auf die Qualität aus.

# Kompetenzen entwickeln, Talente identifizieren

Wurde früher die Logistik eher als Versorger von Punkt A zu Punkt B gesehen, geht es heute und in der Zukunft um viel mehr. Die Versorgung erfolgt

durch eine ganze Reihe von Mehrdiensten und firmenspezifisch angepassten Serviceleistungen. Dies betrifft nicht nur die Kompetenz, ganze Supply Chains zu betreiben, sondern auch insbesondere in den Pharma-. Chemie-, Luftfahrt- und Konsumgüterindustrien spezielle Supply-Chain-Bereiche zu übernehmen. Dazu wird man heute von ausgeklügelten Informatiksystemen unterstützt, die von gut ausgebildeten und talentierten Mitarbeitern bedient werden. Auch hier gilt: Jeder Griff muss sitzen, je kompetenter die Arbeit am Anfang sitzt, umso weniger Reklamationen entstehen bei den Kunden und umso tiefer sind die Kosten der Kundenservicecenter. Dies ist beim heutigen Preiskampf überlebenswichtig.

In standardisierten Prozessen ist die Vergleichbarkeit gegeben. Das führt zu immer ruinöseren Preiskämpfen, welche nur dünne Margen zulassen und die kleinen Unternehmungen oder solche mit wenig Substanz auf der Strecke lassen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit, sich in ausgewählten Märkten und Nischen zu bewegen, beziehungsweise sich auf spezialisierte Serviceleistungen zu konzentrieren, dem Kunden angepasste Lösungen zu kreieren. Dazu braucht es wiederum den Talentpool, um den Innovationsschub hervorzubringen und auch ausnützen zu können. Dieser Margenvorsprung kann natürlich nur so lange gehalten werden, als die Mitbewerber nicht die Nachahmung realisieren können. Damit sei auch gesagt, dass ständige Innovationen in der Logistik unumgänglich sind.

Wenn Sie die richtigen Talente haben und diese erkennen und echt fordern und fördern, dann kann man Ihnen zu einer erfolgreichen Zukunft nur gratulieren.

Max-Frédéric Julien

#### Weitere Informationen

# Max-Frédéric Julien

Senior Partner Leiter Logjob Härkingen Tel. +41 (0)62 398 09 09 haerkingen@logjob.ch www.logjob.ch