



Der Personalknappheit ein Schnippchen schlagen

mit Inhouse Outsourcing





69.000

offene Stellen im Juni 2022

Logistiker – systemrelevant und gebeutelt

Die Experten haben es gewusst, doch es stand nicht in ihrer Macht: Der demografische Wandel in Deutschland ist Fakt, die geburtenstarken Jahrgänge gehen nach und nach in den Ruhestand, zu wenige Arbeitskräfte rücken nach, die Konsequenz ist Fachkräftemangel. Zwar betrifft er alle Branchen, aber den Logistikbereich schmerzt er besonders. Große und mittelständische Logistikdienstleister leiden unter der Personalknappheit genauso wie Industrieunternehmen mit eigener Logistikabteilung. Im Juni 2022 verzeichnet der Bereich Verkehr und Logistik mit 69.000 die meisten offenen Stellen, Fahrzeugführer sind hier noch nicht eingerechnet.¹

Nicht prognostiziert waren Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg, auch diese Ereignisse mit massiven Folgen für die gesamte Logistik. Zwar wissen die Konsumenten seit Pandemie und (vermeintlichem) Toilettenpapier-Engpass, dass die Logistikbranche „systemrelevant“ ist. Doch die späte Erkenntnis führt nicht automatisch zu mehr Logistikfachkräften. Weltweit staut sich Ladung, weil erkranktes Fahr- und Verladepersonal ausfällt, weil der Weitertransport in Asien an hohen Quarantäneauflagen scheitert oder weil zu wenig Personal zu viele Sendungen bewegen muss.

Weiterer Effekt: Lieferengpässe, die es schon in den Vorjahren gab, haben sich durch Pandemie und Krieg verstärkt. Daraus resultieren Trends zu mehr „Vorratshaltung“, Logistiker und Industrieunternehmen benötigen mehr Lagerflächen. Bei weltweiten Lieferketten ist mehr Flexibilität denn je gefordert. Beispiel Seefracht: Wegen des knappen Laderaums lässt sich kaum planen, wann Waren aus dem Lager mit Ziel in Übersee bereitgestellt werden müssen, die Reaktionszeiten verkürzen sich. Gleichzeitig hält der Boom im Online-Handel mit entsprechend hoher Nachfrage nach personalintensiven KEP-Dienstleistungen an.

¹ © Statista 2022



Geringe Margen, steigende Kosten

„Versandkostenfrei“, „kostenlose Retouren“, das schreiben viele Online-Händler in ihre Konditionen. Auch wenn das hauptsächlich für Dienstleister im KEP-Markt gilt, zeigt die Preisgestaltung, dass Transport und Logistik nichts kosten sollen – diese Leistungen sind Verladern und Verbrauchern wenig wert. Dabei steigen die Ansprüche: Bei allen Lieferungen, ob Paket oder Stückgut, wird die Sendungsverfolgung in Echtzeit als Standard ebenso vorausgesetzt wie die pünktliche Lieferung an einen selbst gewählten Ort, am besten mit modernen, emissionsfreien Lieferfahrzeugen. Doch es kostet Geld, will man IT und Flotte auf den neuesten Stand bringen und halten, analoge und digitale Schutzmaßnahmen einrichten, Logistikimmobilien mieten oder kaufen. Und wer Personal sucht, muss nicht nur ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, sondern auch überdurchschnittlich gut bezahlen.

Planung? Schwierig.

In Zeiten des Umbruchs ist eine vorausschauende Planung fast unmöglich, sie muss den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen immer wieder angepasst werden. Was machen Logistiker? Geübt in Flexibilität, stellen sie einmal mehr unter Beweis, wie gut sie in einer „VUCA“-Welt mit volatility (Unstetigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit) zurechtkommen. Für sie gehört flexibles Handeln in komplexen Zusammenhängen zum Alltagsgeschäft, denn als interne oder externe Dienstleister passen sie sich ständig an die Bedarfe von Produktion und Handel an. So übernehmen große Logistikunternehmen spezielle Veredelungstätigkeiten oder investieren in eine weitere Logistikanlage, um näher am Standort des Kunden zu sein. Interne Logistikabteilungen in Industrieunternehmen erweitern ihr Servicespektrum um weitere Mehrwertleistungen und optimieren die Qualitätsstandards. Zurzeit stößt diese Flexibilität jedoch immer häufiger an ihre Grenzen. Logistik- und Lagerflächen werden rar und sind entsprechend teuer, steigende Rohstoffpreise machen sich bemerkbar, Fachkräfte sind knapp.

Heiß begehrt, schwer zu finden: Personal

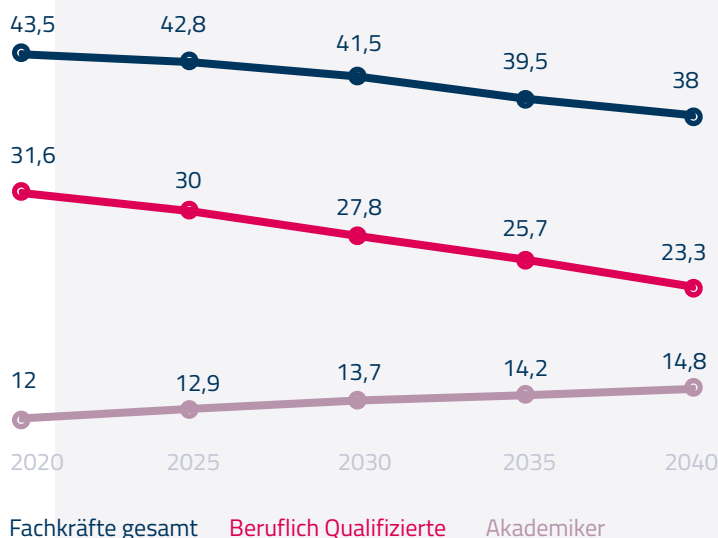
Die Hälfte der offenen Stellen im Dienstleistungssektor konnte 2021 nicht besetzt werden.² Und es scheint unwahrscheinlich, dass sich daran etwas ändert: Betrug die Anzahl an beruflich qualifizierten Menschen in Deutschland im Jahr 2020 noch 31,6 Millionen, werden es 2040 nur noch 23,3 Millionen sein – das sind innerhalb von 20 Jahren 8,3 Millionen Arbeitskräfte weniger, durchschnittlich fehlen also 415.000 Arbeitskräfte pro Jahr.³ Den Logistikern ist die Situation bewusst: 85 Prozent der befragten Unternehmen gingen davon aus, dass der Fachkräftemangel zunehmen wird. Nur eine Minderheit von vier Prozent meinte, es sei „problemlos möglich“, den Personalbedarf für fachlich ausgerichtete Tätigkeiten zu decken.⁴

Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung SCI Verkehr vom Dezember 2020 gibt es besonders hohe Personaldefizite bei IT-Managern (40%), Lagerfachkräften (38%), Fahrpersonal (33%), Lagerleitern und Disponenten (je 31%).⁵ Trotz des Mangels, z.B. an Fachkräften für Lagerlogistik, ist die Zahl an Ausbildungsplätzen für diesen Bereich seit 2018 rückläufig. Schuld am Wegfall von über 1.000 Ausbildungsplätzen ist insbesondere die Corona-Pandemie, von 22.596 Ausbildungsplätzen im Jahr 2018 ging die Zahl 2020 auf 21.405 in zurück.⁶

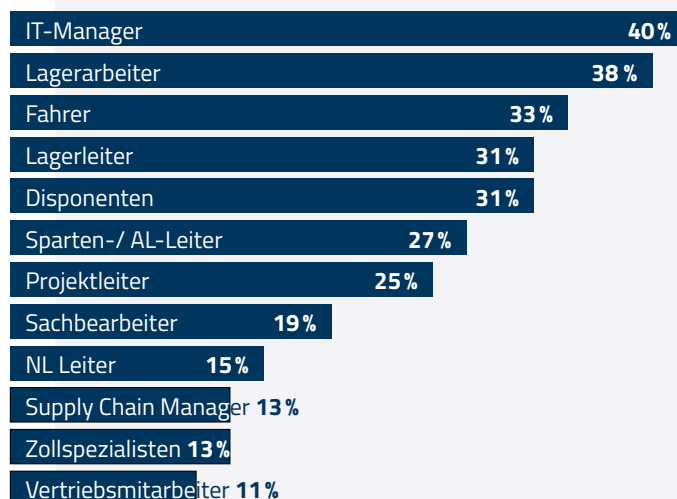
Bei Zeitarbeitsfirmen sieht es nicht besser aus, die Zahl der Angestellten sank von einer Million im Jahr 2018 auf 783.000 im Jahr 2020.⁷ Das ist insofern von Bedeutung, als dass die meisten Zeitarbeitnehmer (30,9%) im Bereich Verkehr und Logistik eingesetzt werden.⁸

Als Folge geben Unternehmen vor allem eine Mehrbelastung der bestehenden Belegschaft an, außerdem steigende Arbeitskosten und die Einschränkung des Angebotes für Kunden bzw. die Ablehnung von Aufträgen.⁹ Gerade der letzte Aspekt ist wirtschaftlich mehr als bedenklich. Doch auch die Mehrbelastung des Stammpersonals ist nicht hinnehmbar, außerdem ziehen dauergestresste Mitarbeitende irgendwann die Reißleine.

Prognose zur Anzahl der erwerbstätigen Personen im Bereich Fachkräfte in Deutschland bis zum Jahr 2040 (in Millionen, Basisszenario)



In welchem Bereich sehen Sie besondere Personaldefizite?⁵



² DIHK-Report Fachkräfte 2021, Seite 5

³ IW Köln / © Statista 2022

⁴ Statista Expertenbefragung, Bundesvereinigung Logistik / © Statista 2020

⁵ SCI Verkehr / © Statista 2022

⁶ Statistisches Bundesamt / © Statista 2020

⁷ Bundesagentur für Arbeit / Statista 2022

⁸ Bundesagentur für Arbeit / Statista 2022

⁹ DIHK-Report Fachkräfte 2021, Seite 20



Planung? Notwendig!

Prozesse zu optimieren und Einsparpotenziale zu heben, sind logistische Kernkompetenzen. Bei regelmäßigen, großen Mengen und sich wiederholenden Abläufen kann Automatisierung helfen, aktuell zu bestaunen in imposanten Logistikhäusern, wo ohne Tageslicht vollautomatisiert eingelagert und kommissioniert wird. Ressourcen lassen sich außerdem mit digitalisierten Prozessen sparen, zum Beispiel durch selbstlernende Dispositionssysteme oder intelligente Warehouse-Management-Software. Je mehr Routineaufgaben IT-Systeme und Roboter übernehmen, desto mehr entlasten sie die menschlichen Arbeitskräfte. Bei Planungs- und Koordinationsaufgaben bleiben diese allerdings bis auf Weiteres unverzichtbar. Etwa als zentrale Ansprechperson, die die Fäden in der Hand hält, wenn viele Beteiligte in einer Supply Chain zusammenarbeiten, oder bei wechselnden Auftragslagen und schwankenden Sendungsmengen. Hier geht es (noch) nicht ohne die Erfahrung und berufliche Qualifikation von Mitarbeitenden, die wissen, wie sie personelle und materielle Ressourcen sinnvoll einsetzen.

Arbeitskräfte flexibel ergänzen – so klappt's

Wo das Know-how von Menschen gefragt ist und sich automatisierte Prozesse nicht rentieren, braucht es Fachkräfte. Um keine Aufträge wegen Personal mangels ablehnen zu müssen und die eigene Belegschaft zu entlasten, können Unternehmen externe Mitarbeitende flexibel ergänzen. Gerade im Logistikbereich, wo selbst Schubmaststaplerfahrer schwer zu finden sind, ist die Unterstützung durch „fremdes“ qualifiziertes Personal als Inhouse-Lösung eine sinnvolle, wenn nicht sogar die einzige Alternative. Logistikdienstleister federn damit u.a. Engpässe in Urlaubs- oder Krankheitszeiten und bei Auftragspitzen ab. Industrieunternehmen, die ihre Logistik inhouse an ausgebildete Fachkräfte fremdvergeben, gewinnen dadurch wertvolle Zeit und können sich wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Doch woher kommen die externen Mitarbeitenden? Da der deutsche Markt erschöpft ist, setzen Personaldienstleister verstärkt auf Fachkräfte aus dem

europäischen Ausland. Insbesondere für Menschen aus osteuropäischen Ländern wie Bulgarien und Rumänien sind die Verdienstmöglichkeiten in Deutschland deutlich attraktiver als in ihrer Heimat. Finden sie dann noch ein angenehmes Arbeitsumfeld und eine Unterkunft vor oder erhalten Unterstützung bei der Wohnungssuche, entstehen vertrauensvolle, langjährige Arbeitsverhältnisse.

Vorteile dieser geringen Fluktuation: Bei der kontinuierlichen Arbeit für den gleichen Personaldienstleister bleibt erworbenes Wissen im Team und steht für künftige Outsourcing-Logistikprojekte weiter zur Verfügung. Gleichzeitig steigt mit jedem Arbeitstag in Deutschland die Sprachkompetenz. Idealerweise steht einem Team aus fremdsprachigen Arbeitskräften eine Leitung vor, die fließend Deutsch oder Englisch spricht. So laufen die Prozesse selbst mit solchen Fachkräften effektiv und reibungslos, die erst über geringe oder noch gar keine Deutschkenntnisse verfügen.

Um bei Großprojekten mit über 100 Mitarbeitenden keine Zeit zu verlieren, kann die Einarbeitung schon im Heimatland beginnen, z.B. die Einweisung in technische Geräte wie Scanner oder Pick-by-Voice-Systeme. Kommt das Team dann in seinem Einsatzbereich in Deutschland an, kann es sofort loslegen.

Eine bewährte Methode für Inhouse Outsourcing ist die Arbeitnehmerüberlassung: Zeitarbeitsfirmen „verleihen“ ihre festangestellten Arbeitskräfte an Unternehmen, die gerade Unterstützung benötigen. Auf diese Weise vermeiden diese Unternehmen den Verwaltungsaufwand und andere Verpflichtungen, die mit der Einstellung von eigenem Personal einhergehen. Und sie bleiben flexibel, was die Beschäftigungsdauer betrifft.

Weniger bekannt ist, dass Logistikpersonaldienstleister Arbeitskräfte auch via Werkvertrag vermitteln: Statt eines festen Stundenlohnes zahlt das Unternehmen die externen Arbeitskräfte nach vereinbarter Leistung und nicht nach Arbeitszeit. Das „Werk“ kann der Auftraggeber bei dieser Inhouse-Outsourcing-Lösung nach Bedarf definieren: Eine bestimmte Anzahl von Lkw oder Containern ist zu entladen, eine feste Menge von Packstücken zu kommissionieren, eine definierte Anzahl von Gütern soll im Lager verräumt werden. Auch Qualitätskontrollen, Retourenbearbeitung, Wareneingangs- und ausgangsabwicklung oder technische Tätigkeiten gehören dazu. Sämtliche Logistikprozesse, von der Produktionsversorgung bis zur Lkw-Abfertigung und Disposition, lassen sich in Werkverträge gießen. Dank der darin definierten KPIs können Unternehmen besser planen,

die Wertschöpfung steigt, der Aufwand für Recruiting und Personalorganisation sinkt.

Dabei achten erfahrene Logistikpersonaldienstleister nicht nur darauf, dass bei Werkverträgen die Konditionen für die Unternehmen stimmen – sie müssen auch für die Arbeitskräfte attraktiv sein. Gute Arbeitsbedingungen sind die Basis für gute Arbeit. Fachkräfte, die fair behandelt und für ihre Leistungen fair bezahlt werden, haben ein großes eigenes Interesse daran, die Lager- und Logistikprozesse zu optimieren. Zudem ist es motivierend, über Reihenfolge und Tempo der Arbeit selbst bestimmen zu können. Mit den richtigen Rahmenbedingungen für beide Seiten sind Werkverträge also eine echte Win-Win-Lösung.

Bei der Entscheidung, ob im Einzelfall Werkverträge, Arbeitnehmerüberlassung/Zeitarbeit oder eine Kombination aus beidem die beste Lösung sind, unterstützen spezialisierte Personaldienstleister. Dank langjähriger Erfahrung und hoher Branchenkompetenz beraten sie mit Blick auf das Unternehmen, die Branche und die Prozesse. Innerhalb eines Servicerahmenvertrages können sie bei Industrieunternehmen beispielsweise die gesamte Logistik übernehmen und selbstständig entscheiden, wie sich die Prozesse am besten optimieren lassen. Genügend Arbeitskräfte dafür bringen sie schon mit.



**Werkverträge
sind eine echte
Win-Win-Lösung.**



Outsourcing plus: einfach optimieren ohne Risiko

Das Modell „Werkvertrag“ funktioniert schon im Kleinen, doch erst im Großen kann es all seine Vorzüge ausspielen. Im Kleinen verschafft es den Unternehmen Planungssicherheit, die vereinbarte Arbeit wird zu einem vorher festgelegten Lohn zuverlässig erledigt. Im Großen bedeutet es, einen ganzen Bereich – via Werkvertrag bzw. via Servicerahmenvertrag – komplett in die Hände eines externen, spezialisierten Dienstleisters zu legen. Voraussetzung: Dieser verfügt sowohl über die notwendige Weitsicht, Logistikerfahrung und Strategie als auch über ein Team aus IT-Spezialisten, Anlagenbauern und Ingenieuren.

Vor Beginn der Zusammenarbeit wird festgelegt, welche Hallen, Lagerbereiche oder Logistikprojekte das Unternehmen inhouse bewirtschaften lassen will. Für diese Bereiche agiert der externe Dienstleister innerhalb eines Servicerahmenvertrages vollkommen eigenverantwortlich und trägt auch das unternehmerische Risiko, wenn er selbstständig Prozesse optimiert – sei es durch die Beschäftigung von Zeitarbeitskräften, durch Werkverträge oder durch die Investition in neue Technologien. Die Einsatzplanung des Personals, die

Personalverwaltung mit Krank- und Urlaubsmeldungen sowie die Organisation von Aus- und Weiterbildungen fallen ebenso in seine Zuständigkeit wie die Implementierung einer neuen Software oder die Anschaffung von Exoskeletten, um die Mitarbeitenden bei schweren körperlichen Arbeiten zu entlasten.

Ein so gestalteter Servicerahmenvertrag verlangt von beiden Seiten Ehrlichkeit, Transparenz und Vertrauen. Auf dieser Basis bietet er ein Maximum an Effektivität bei minimiertem Risiko.

Allcox GmbH
Sandweg 7
21266 Jesteburg

Allcox Persona GmbH
Normannenweg 16-18
20537 Hamburg

Tel. +49 40 253 06 225
Fax +49 40 23 80 00 715
info@allcox.com