

The logo for FOM (Fachhochschule für Oekonomie & Management) consists of the letters 'FOM' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid black square.

**Fachhochschule
für Oekonomie & Management**
University of Applied Sciences

The background of the cover features a photograph of a woman in a dark business suit with her arms crossed in the foreground, and a blurred image of a man in a suit in the background. The entire image is overlaid with a semi-transparent teal color.

Kompetenz-Centrum Logistik
Schriftenreihe Logistikforschung, Band 1

**Personalmanagement
in der Logistikwirtschaft**

**Matthias Klumpp
Florian Bovie**



**Arbeitspapiere
der FOM**

Klumpp, Matthias/Bovie, Florian

Personalmanagement in der Logistikwirtschaft

FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management
Kompetenz-Centrum Logistik (KCL), Schriftenreihe Logistikforschung

Band 1, November 2007

ISSN 1866-0304

Essen

Wissenschaftlicher Beitrag im Rahmen des Projektes ‚Cross Border Ansätze in der Personalwirtschaft‘ (Förderkennzeichen 2-ERW-V-2=48.15)

Gefördert durch die Euregio Rhein-Waal als Teilprojekt des Rahmenprojektes ‚People II People‘ auf Grundlage des Programms der Gemeinschaftsinitiative (PGI) Interreg IIIA NL-NRW

Vorwort

Der Fachbereich Logistik und das Kompetenz-Centrum Logistik (KCL) an der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management

Die Entwicklung des Logistikwesens als drittgrößte Wirtschaftsbranche in Europa und Deutschland ist für alle Unternehmen in Industrie und Handel von herausragender Bedeutung. Dies fand bereits seit 2002 in der Einrichtung des *Kompetenz-Centrums Logistik (KCL)* als gemeinsames Projekt des Hochschulträgers (Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft) gemeinsam mit der IHK Niederrhein zu Duisburg und gefördert durch ESF-Mittel der Europäischen Union eine spezifische Ausprägung. Dabei wurde in der Projektarbeit des KCL bis 2006 speziell den hohen *Ausbildungsanforderungen* in dieser Branche Rechnung getragen – ein Thema, welches auch durch das hier vorliegende Forschungspapier aktuell beleuchtet wird.

Nach der Berufung von Herrn Prof. Dr. Matthias Klumpp zum Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistikmanagement, an der FOM zum August 2007 wurden die Aktivitäten in diesem Bereich nochmals ausgeweitet: Im Oktober 2007 fand bereits das erste *FOM Logistik Forum in Duisburg* mit hochrangigen Vertretern der Branche statt und nunmehr startet im November 2007 eine eigene *Schriftenreihe Logistikforschung* um die vielfältigen Erkenntnisse einer breiten Fachöffentlichkeit bei Industrie- und Handelsunternehmen sowie Logistikdienstleistern zugänglich zu machen.

Damit wird die FOM mit der Fortführung und dem Ausbau des Kompetenz-Centrums Logistik (KCL) unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Klumpp in besonderer Weise dem Auftrag der *angewandten und wirtschaftsnahen Forschung* und des fachbezogenen Managementdiskurses gerecht. Die Schriftenreihe Logistikforschung startet in eine vielversprechende Zukunft und für die einzelnen Ausgaben ist eine hohe Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich Logistik zu erwarten.

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abstract	IV
1 Einleitung	1
2 Entwicklungen im Bereich regulatorischer Vorgaben für die Logistik	3
2.1 EU-Sozialvorschriften seit April 2007.....	3
2.2 Digitaler Tachograph.....	4
2.3 Qualifizierung von Fahrpersonal im Güter- und Personenverkehr.....	7
3 Verkehrsentwicklung innerhalb der Europäischen Union.....	8
3.1 Historie der Güterverkehrsentwicklung	8
3.2 Zukünftige Entwicklung des Güterverkehrsaufkommens	9
4 Personalmanagement der Zukunft in der Logistikwirtschaft	11
4.1 Konsequenzen der Zukunftstrends für das Personalwesen	11
4.2 Besondere Anforderungen im internationalen Wettbewerb	13
4.3 Szenariountersuchung für das zukünftige Personalmanagement	14
4.4 Analyse von Handlungsoptionen	14
5 Problematik der demographischen Entwicklung	16
6 Zusammenfassung und Ausblick	17
Literaturverzeichnis	18

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BGL	Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung
BVL	Bundesvereinigung Logistik
DAV	Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie
DSL	Deutscher Speditions- und Logistikverband
etc.	et cetera
ECBL	European Certification Board for Logistics
ELA	European Logistics Association
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
IHK	Industrie- und Handelskammer
Jg.	Jahrgang
S.	Seite
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der alten und neuen Regelungen der EU-Sozialvorschriften	4
Abbildung 2: Regionaler Geltungsbereich zum Einsatz des digitalen Tachographen	6
Abbildung 3: Bevölkerungsentwicklung in der Europäischen Union (EU-25)	8
Abbildung 4: Entwicklung des Frachtvolumens in der Europäischen Union (EU-25)	9
Abbildung 5: Verkehrsprognose für die Europäische Union (EU-25) 1990-2030	9
Abbildung 6: Handlungsalternativen für das Personalmanagement der Logistikwirtschaft	15
Abbildung 7: Altersaufbau der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland 2007 ...	16
Abbildung 8: Altersaufbau der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland 2050 ...	17

Abstract

This paper deals with the question of general developments in logistics services. These trends influence the question of human resource management in the logistics service industry as well as the general demographic trend of a declining population in Germany and Europe. Thus the authors show some options for companies to react on shortenings in employee supply – but all in all trends as e.g. higher qualification requirements and work time regulations have an overwhelming impact. This highlights the future problems of HR management in logistics even more and may pose a real bottleneck situation for the thriving logistics industry.

1 Einleitung

Die Auswirkungen der Globalisierung als weltweite Arbeitsteilung sind in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft und so auch in der Logistik zu finden, die wie kaum eine andere Branche dadurch beeinflusst wird. Die Logistik macht die Globalisierung und das Zusammenwachsen der weltweiten Industrien erst möglich, da sie die weltweiten Warenströme realisiert bzw. zu günstigen Transportpreisen anbieten kann. Durch den Prozess der Globalisierung werden aber auch die Unternehmen der Logistikwirtschaft als Dienstleister selbst beeinflusst und somit vor *neue Aufgaben* gestellt. Aufgaben, die im Wesentlichen durch drei Faktoren bzw. Einflussbereiche definiert werden:

- Die Anforderungen der verladenden Wirtschaft und die Realität globaler Transportketten als ‚Supply Chains‘;
- die Entwicklungen im Rahmen verkehrspolitischer Vorgaben wie beispielsweise der LKW-Maut oder von Lenkzeiten im Bereich der Straßentransporte;
- die generellen gesellschaftlichen Entwicklungen wie die Veränderungen rund um den Begriff der Wissensgesellschaft oder der demographischen Entwicklung.

In einem dynamischen, häufig unvorhersehbaren, turbulenten und von hoher Wettbewerbsintensität geprägten globalen Marktumfeld müssen *Unternehmen* auf die sich permanent verändernden Einflussfaktoren flexibel reagieren können.¹ Das Konzept des *Supply Chain Management* (SCM) strebt eine Optimierung der Geschäfts- und Transportprozesse innerhalb einer *Wertschöpfungskette* („Supply Chain“) an, um eine Anpassung an die dynamischen Marktforderungen zu erreichen.² Eine Supply Chain (SC) setzt sich in der Regel aus einer *Mehrzahl* von Unternehmen zusammen, die ein bestimmtes Gut vom Rohstoff bis zum Kauf durch den Endkunden realisieren, so dass Geschäfts- und Transportprozesse *unternehmensübergreifend* betrachtet und verbessert werden müssen.³ Dies bedeutet für die Unternehmen und Personen in der Logistikwirtschaft in der Regel einen hohen Qualifikationsbedarf bzw. neue Kompetenzanforderungen.⁴

Die *Verkehrspolitik* setzt dagegen im Kontext gegebener Infrastrukturkapazitäten und mit den Zielsetzungen Umweltschutz, Verkehrssicherheit und ‚Co-Modality‘ auf eine sinnfällige und volkswirtschaftlich abgestimmte Nutzung aller Verkehrsträger, was u.a. durch marktliche (Steuern, Maut) bzw. durch regulative Steuerungsinstrumente (Ge-

¹ Vgl. Blanchard, D. (2007); Pfohl, H.-C. (2004); Arndt, H. (2004); Kuhn, A./Hellingrath, H. (2002).

² Vgl. Elfing, M. (2005); Olfert, K. (2005), S. 34; Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2004); Göpfert, I. (2004).

³ Vgl. Klumpp, M./Koppers, L. (2007); Knolle, M. (2006); Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2004).

⁴ Vgl. Wang, W. Y. C. et al. (2007); Osterloh, M./Boos, L. (2001).

fahrgutverordnung, Lenkzeitvorschriften etc.) erreicht werden soll.⁵ Dies stellt den Bereich der Logistikwirtschaft ebenfalls vor die Herausforderung neuer Qualifikationen sowie der konzeptionellen Entwicklung intermodaler Transportkonzepte.

Neben den spezifischen Anforderungen und Trends in der Logistik selbst bzw. der weltweiten Arbeitsteilung sind weiterhin *allgemeine Veränderungen* wie die demographische Entwicklung zu berücksichtigen, die für die Unternehmen der Logistikwirtschaft als *personalintensive Dienstleistungsbranche* von hoher Bedeutung sind.⁶

Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden *drei konkrete Fragestellungen* für die weitere Entwicklung des **Human Resource Management in der Logistikwirtschaft** angesprochen:

- (a) Welche spezifischen *Entwicklungslinien* gibt es in der Logistik selbst aus Sicht der Wirtschaft sowie der Verkehrspolitik?
- (b) Welche Entwicklungen lassen sich darüber hinaus beispielsweise im Bereich der *demographischen Entwicklung* darstellen?
- (c) Welche Auswirkungen hat dies für das Personalmanagement in der Logistik bzw. welche *Handlungsoptionen* gibt es für Unternehmen der Logistikwirtschaft?

⁵ Vgl. European Commission (2005); Commission of the European Communities (2001).

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006); Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (2004); Warnke, D. (1996).

2 Entwicklungen im Bereich regulatorischer Vorgaben für die Logistik

2.1 EU-Sozialvorschriften seit April 2007

Bezugnehmend auf die Sozialvorschriften im Straßenverkehr ist am 11. April 2007 die neue EU-Regelung über Lenk- und Ruhezeiten im gewerblichen Güterverkehr auf der Straße in Kraft getreten.⁷

“Die entsprechende gemeinsame Verordnung (EG) Nr. 561/2006 des Rates und des Europäischen Parlaments vom 15. März 2006 löst die noch aus dem Jahre 1985 stammende Verordnung (EWG) Nr. 3820/85 ab.“⁸

Zu den wichtigsten Neuerungen im Rahmen der aktuellen Regelung zu Lenk- und Ruhezeiten zählt die erstmalige Einführung einer *Obergrenze* für die wöchentliche Lenkzeit, die sich nunmehr auf *maximal 56 Stunden* beläuft, wohingegen vormals keine direkte Festlegung einer Obergrenze bestand und theoretisch eine wöchentliche Lenkzeit von 74 Stunden möglich war.⁹ Die Intention der Neuregelung ist die Harmonisierung bestimmter Sozialvorschriften im europäischen Straßenverkehr und wird weitergehend erörtert.

Der *regionale Geltungsbereich* der Neuregelung umfasst innergemeinschaftliche Beförderungen und Beförderungen zwischen der Gemeinschaft und EWR-Staaten sowie der Schweiz und gilt unabhängig vom Land der Zulassung des Fahrzeugs, so dass klargestellt ist, dass die Neuregelung auch auf Beförderungen mit Fahrzeugen zutrifft, die nicht in einem EU- oder EWR-Staat zugelassen sind.¹⁰ Der *persönliche Geltungsbereich* der Neuregelung gilt für angestellte und selbständige Fahrer von Fahrzeugen zur Güterbeförderung mit einem zulässigen Gesamtgewicht, einschließlich Anhänger, von mehr als 3,5 Tonnen sowie von Omnibussen im Gelegenheitsverkehr und im Linienverkehr bei Linienlängen über 50 km.¹¹ Die Neuregelung hat Vorrang vor nationalem Recht und gilt somit unmittelbar; jedoch kann dieser Vorrang in den Mitgliedsstaaten eingeschränkt werden, wenn in den Mitgliedsstaaten aufgrund nationaler Arbeitszeitgesetze niedrigere Höchstwerte für Lenk- bzw. höhere Mindestwerte für Unterbrechungs- und Ruhezeiten gelten. Die folgende *Übersicht* gibt einen Überblick über die neue Regelung und vergleicht diese mit der bis zum 11. April 2007 geltenden alten Regelung (Abbildung 1).

⁷ Vgl. [europa.eu.int vom 11.11.2007].

⁸ Rang, C. (2007), S. 8.

⁹ Vgl. [jurablogs.com vom 11.11.2007].

¹⁰ Vgl. [europa.eu.int vom 11.11.2007].

¹¹ Vgl. o.V. (2007a), S. 11.

Abbildung 1: Übersicht der alten und neuen Regelungen der EU-Sozialvorschriften

	Alte Regelung	Neue Regelung (ab 11. April 2007)
Tageslenkzeit	9 Stunden 2 x wöchentlich 10 Stunden	wie bisher
Lenkzeit / Werktag	mehr als 10 Stunden möglich	wie bisher
Wochenlenkzeit	mehr als 56 Stunden möglich	56 Stunden
Lenkzeit Doppelwoche	90 Stunden	wie bisher
Fahrtunterbrechungen	nach einer Lenkzeit von 4,5 Stunden 45 Minuten (aufteilbar in Teilunterbrechungen von mindestens 15 Minuten	wie bisher, jedoch nur noch zwei Teilunterbrechungen von mindestens 15 bzw. 30 Minuten (in dieser Reihenfolge)
Tägliche Ruhezeit (Ein-Fahrer-Besatzung)	11 Stunden innerhalb von 24 Stunden	wie bisher
Verkürzung	dreimal wöchentlich auf 9 Stunden mit Ausgleich bis Ende der Folgewoche	dreimal zwischen wöchentlichen Ruhezeiten auf 9 Stunden (Ausgleichspflicht entfällt)
Aufteilung	aufteilbar in zwei oder drei Abschnitte, davon einer mindestens acht Stunden. Erhöhung der täglichen Ruhezeit auf 12 Stunden	wie bisher, Aufteilbarkeit aber nur noch in zwei Abschnitte von mindestens 3 Stunden (1.Abschnitt) bzw. 9 Stunden (2.Abschnitt) (in dieser Reihenfolge)
Tägliche Ruhezeit (Mehr-Fahrer-Besatzung)	8 Stunden innerhalb von 30 Stunden	9 Stunden innerhalb von 30 Stunden
Wöchentliche Ruhezeit	45 Stunden	wie bisher
Verkürzung	36 Stunden am Standort 24 Stunden unterwegs	generell 24 Stunden
Ausgleich	bis Ende der 3. Folgewoche	wie bisher
Zeitpunkt der wöchentlichen Ruhezeit	spätestens nach 6 Tageslenkzeiten bzw. 6 Kalendertagen Grenzüberschreitender Personenverkehr: nach 12 Tageslenkzeiten bzw. 12 Kalendertagen	spätestens nach sechs 24 Stunden-Perioden "12-Tage-Regel" entfällt

Quelle: Rang, C. (2007), S. 14.

2.2 Digitaler Tachograph

Nach Art. 3 Abs. 1 der Verordnung (EWG) Nr. 3821/85 in Verbindung mit Artikel 1 muss in Fahrzeugen, die der Personen- oder Güterbeförderung im Straßenverkehr dienen und die in einem EU-Mitgliedstaat zugelassen sind, ein Kontrollgerät eingebaut und benutzt werden, welches entweder ein herkömmliches Kontrollgerät mit Schaublatt oder ein digitales Kontrollgerät mit Massenspeicher und Kontrollkarte ist.¹² Das

¹² Vgl. Europäische Union (2006), [Richtlinie 2006/22/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. März 2006].

digitale Kontrollgerät – der sogenannte Digitale Tachograph – ist ab dem 1. Mai 2006 für alle erstmals zum Verkehr zugelassen Fahrzeuge obligatorisch.¹³

Die Verordnung (EWG) Nr. 3821/85 enthält jedoch keine ausdrückliche Festlegung des *räumlichen Geltungsbereichs*, wohingegen in der Verordnung (EWG) Nr. 3820/85 der räumliche Geltungsbereich klar definiert ist, so dass aufgrund des gegebenen *Sachzusammenhangs* beider Verordnungen dieser räumliche Geltungsbereich auch für die Verordnung (EWG) Nr. 3821/85 gilt. EG-Kontrollgeräte, gleich ob herkömmlich oder digitale Kontrollgeräte, sind demnach bei innergemeinschaftlichen Beförderungen zu verwenden, wobei hiermit:

- Beförderungen *innerhalb* von Mitgliedstaaten sowie
- *grenzüberschreitende* Beförderungen unmittelbar zwischen Mitgliedstaaten gemeint sind.¹⁴

Diese Art der Beförderungen wird in der Regel von Fahrzeugen ausgeführt, die in einem Mitgliedsstaat zugelassen sind. Jedoch kommen auch Fahrzeuge in Betracht, die innergemeinschaftliche Beförderungen durchführen, aber nicht in einem EU-Staat zugelassen sind. In diesen Fällen des *Kabotageverkehrs*, müssen die Fahrzeuge jedoch auch mit einem EG-Kontrollgerät, gegebenenfalls mit einem digitalen Kontrollgerät ausgerüstet sein. Aufgrund des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) gilt die Nutzung eines EG-Kontrollgerätes für die EWR-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen als obligatorisch.

Mit der neuen Form von elektronischen Kontrollgeräten kommen auch sogenannte *Kontrollgerätkarten* zum Einsatz. Zum einen gibt es zukünftig eine Fahrer- und zum anderen eine Unternehmenskarte sowie eine Werkstattkarte, die im Zuge der Einführung der neuen elektronischen Kontrollgeräte für die Beteiligten des Güterverkehrs obligatorisch werden.¹⁵ Zur Kontrolle wird vom jeweiligen Mitgliedstaat zudem eine Kontrollkarte an die zuständigen Behörden ausgehändigt, mit Hilfe derer die Daten der Fahrerkarte oder des Kontrollgeräts selbst ausgelesen werden können.¹⁶

Eine Kontrollgerätkarte ist eine Chipkarte, die gemeinsam mit dem Kontrollgerät verwendet wird und es dem Kontrollgerät ermöglicht, die Identität des Karteninhabers festzustellen. Die Fahrerkarte gibt nicht nur Auskunft über die Identität des Karteninhabers, sondern ermöglicht auch eine Speicherung der Tätigkeitsdaten des Kartenin-

¹³ Vgl. Rang, C. (2006), S. 11.

¹⁴ Vgl. [lkwrecht.de vom 11.11.2007].

¹⁵ Vgl. o.V. (2007a), S. 8.

¹⁶ Vgl. Rang, C. (2006), S. 29.

habers ähnlich der Aufzeichnung eines bis dato herkömmlichen Schaublattes. Die Unternehmenskarte wird dem Eigentümer des Fahrzeugs seitens der zuständigen Behörde ausgehändigt und ermöglicht dem Eigentümer – i.d.R. Unternehmer – die Daten aus den Kontrollgeräten zu lesen, herunterzuladen oder auszudrucken.

Abbildung 2: Regionaler Geltungsbereich zum Einsatz des digitalen Tachographen



Quelle: Rang, C. (2006): S. 26.

Neben diesen Neuerungen bezüglich der Kontrollgeräte werden den Logistikunternehmen zusätzliche *Pflichten* auferlegt, die wie folgt beschrieben werden können:

- Schulung und Überwachung der Fahrer,
- Verantwortung für Kontrollgerät und Karten,
- Speicherung und Archivierung der Daten auf Massenspeichern und Fahrerkarten,
- Bescheinigungen über berücksichtigungsfreie Tage des Fahrers,
- Auskunftspflichten.¹⁷

¹⁷ Vgl. Rang, C. (2006), S. 79.

2.3 Qualifizierung von Fahrpersonal im Güter- und Personenverkehr

Zukünftig müssen Personen, die gewerblichen Güterkraftverkehr oder Personenverkehr auf öffentlichen Straßen durchführen, eine *besondere Qualifizierung* nachweisen, um diese Art des Verkehrs selbständig oder angestellt durchführen zu dürfen. Betroffen von dieser neuen Regelung sind Personen, die Fahrzeuge mit einem zulässigen Gesamtgewicht über 3,5 Tonnen im *Güterverkehr* oder Fahrzeugen mit mehr als acht Fahrgästen im Personenverkehr führen.

Diese besondere Art der Qualifizierung sieht die europäische Richtlinie 2003/59 über die Grundqualifikation und Weiterbildung der Fahrer bestimmter Kraftfahrzeuge für den Güter- oder Personenverkehr vor. Ziel der EU-Richtlinie ist eine Verbesserung der Verkehrssicherheit sowie der Sicherheit der Fahrer und Fahrerinnen. Zudem wird sich von der Richtlinie durch die verpflichtende Qualifizierung die Entwicklung eines defensiven Fahrstils sowie eines rationellen Kraftstoffverbrauchs erhofft.¹⁸ Die erforderliche Qualifikation kann in zwei Formen erworben werden, der *Grundqualifikation* und der *beschleunigten Grundqualifikation*:

(a) Der Nachweis der Grundqualifikation kann durch eine Berufsausbildung zum Berufskraftfahrer oder zur Fachkraft im Fahrbetrieb bzw. einen staatlich anerkannten Ausbildungsberuf (in dem vergleichbare Fertigkeiten und Kenntnisse zur Durchführung von Fahrten mit Kraftfahrzeugen auf öffentlichen Straßen vermittelt werden) oder durch eine erfolgreiche Prüfung bei einer Industrie- und Handelskammer erbracht werden.

(b) Die beschleunigte Grundqualifikation wird durch die Teilnahme an einer Schulung bei einer anerkannten Ausbildungsstätte sowie erfolgreiches Ablegen einer Prüfung bei einer Industrie- und Handelskammer erworben.

Jeweils fünf Jahre nach dem Erwerb der Grundqualifikation bzw. der beschleunigten Grundqualifikation müssen die Kenntnisse durch Teilnahme an einer Fortbildungsschulung aufgefrischt werden. Zum Eintritt dieser neuen Regelungen ist jedoch eine Übergangszeit eingeführt worden, die es zulässt, den Weiterbildungsrythmus und die Gültigkeit der Fahrerlaubnis aufeinander abzustimmen. Fahrerlaubnisinhaber, die keine Grundqualifikation absolvieren müssen, d.h. ihre Fahrerlaubnis vor dem 10. September 2008 bzw. 2009 erworben haben, können die Fünfjahresfrist um bis zu zwei Jahre überschreiten und den Weiterbildungsnachweis dementsprechend bis zum 10. September 2015 bzw. 2016 erbringen.¹⁹

¹⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer Aachen (2007), S. 3.

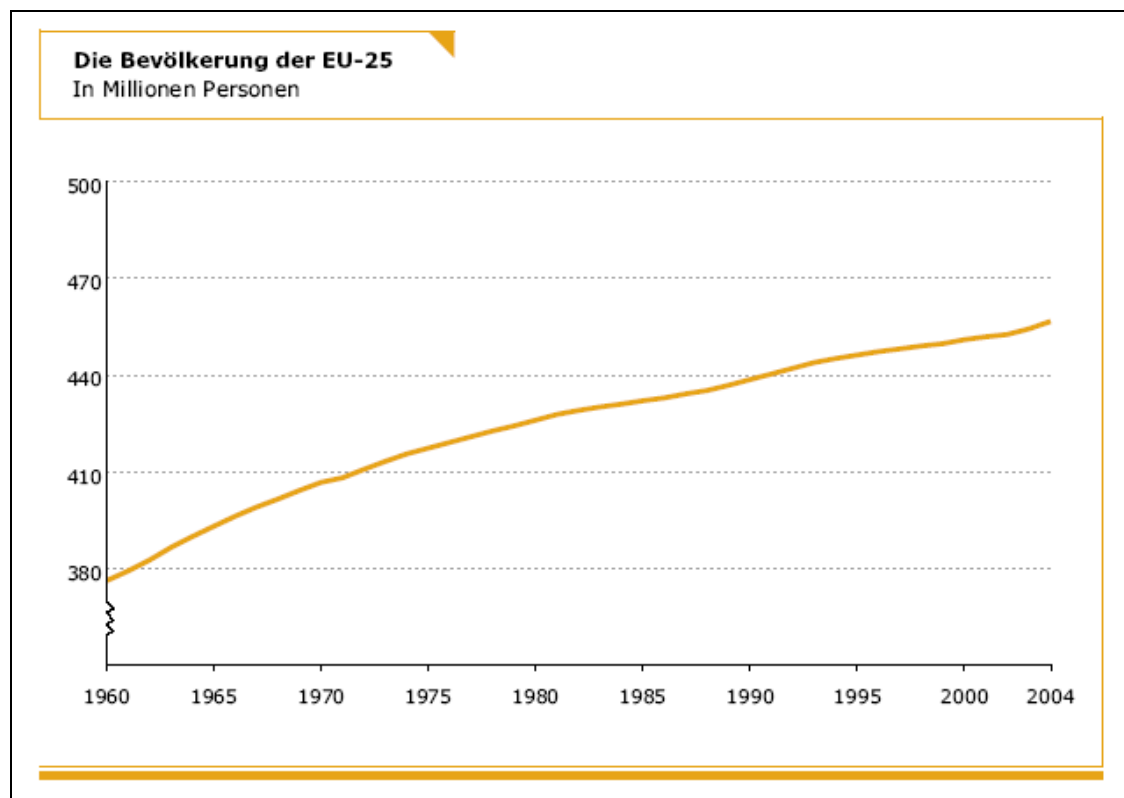
¹⁹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Aachen (2007), S. 4-5.

3 Verkehrsentwicklung innerhalb der Europäischen Union

3.1 Historie der Güterverkehrsentwicklung

Die Entwicklung des Verkehrsaufkommens innerhalb der Europäischen Union (EU) ist verbunden mit der Bevölkerungsentwicklung innerhalb der EU, da die Entwicklungen beider Größen miteinander korrelieren. Eine größere Bevölkerung innerhalb der Europäischen Union hat einen höheren Bedarf an Gütern und Waren, was unmittelbare Auswirkungen auf das Güterverkehrsaufkommen und dessen Entwicklung hat.

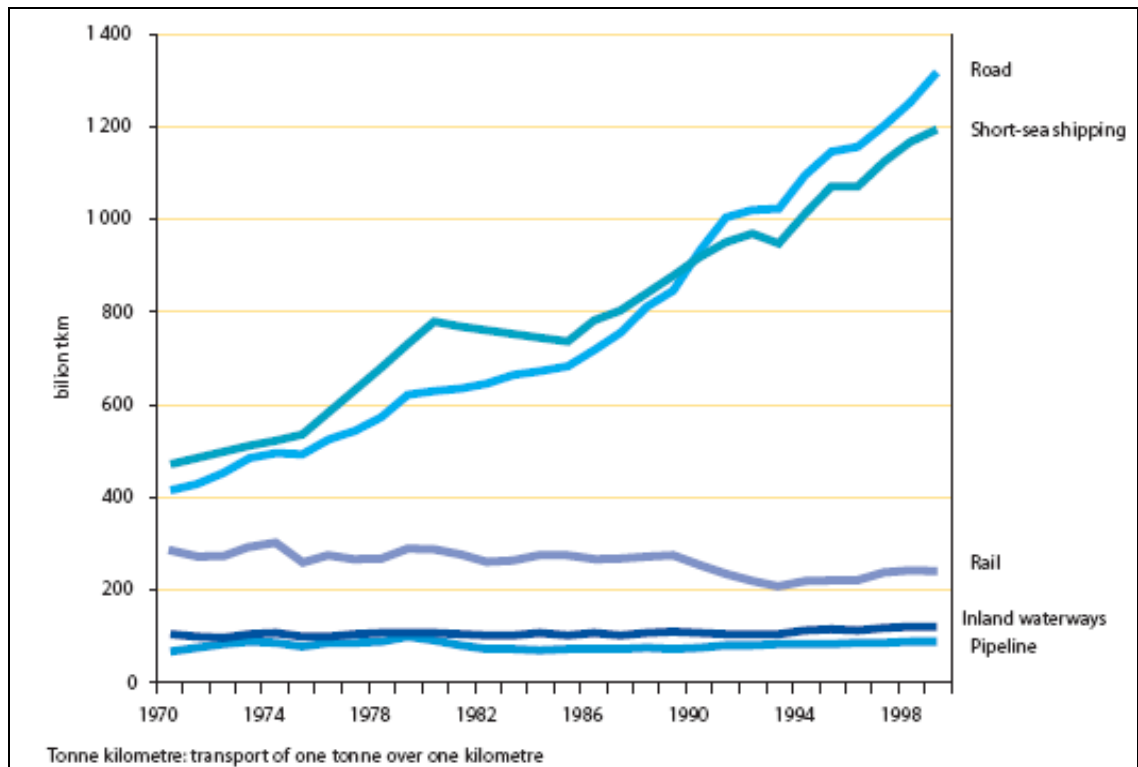
Abbildung 3: Bevölkerungsentwicklung in der Europäischen Union (EU-25)



Quelle: Europäische Kommission (2005), S. 63.

Die obige Grafik beschreibt eine Bevölkerungsentwicklung von nahezu 20% vom Jahr 1960 bis zum Jahr 2004 und zeigt, dass der Bedarf an Gütern und Waren in diesem Zeitraum gestiegen sein dürfte. Um den erhöhten Bedarf bzw. die Entwicklung des Bedarfs zu sehen, zeigt die nachfolgende Grafik die Entwicklung des Güterverkehrsvolumens exemplarisch für die Jahre 1970 bis 1998.

Abbildung 4: Entwicklung des Frachtvolumens in der Europäischen Union (EU-25)



Quelle: Commission of the European Communities (2001), S. 24.

Die obige Grafik zeigt das Verkehrsaufkommen verschiedener Verkehrsträger innerhalb der EU vom Jahr 1970 bis zum Jahr 1998. Wie den Daten zu entnehmen ist, stieg der Warenverkehr innerhalb der EU in diesem Zeitraum maßgeblich an.

3.2 Zukünftige Entwicklung des Güterverkehrsaufkommens

Die zukünftige Entwicklung des Güterverkehrsaufkommens innerhalb der EU schließt an die vergangene Entwicklung nahtlos an: Die Europäische Kommission erwartet im Zeitraum von 1990 bis 2030 einen Anstieg der gesamten Transportleistung von etwa 96% wie die folgende Grafik illustriert (Abbildung 5).

Abbildung 5: Verkehrsprognose für die Europäische Union (EU-25) 1990-2030

	1990	2030	Change in %
freight transport activity (Gtkm)	1.753,9	3.431,9	95,67%
Trucks	1.034,1	2.657,4	156,98%
Rail	461,7	438,9	-4,94%
Inland navigation	258,1	335,6	30,03%

Quelle: European Commission (2005), S. 75.

Des Weiteren gibt es verschiedene Erhebungen, die diesen *Entwicklungstrend* bestätigen wie z.B. die Einschätzung des Protrans-Instituts aus Basel für den deutschen Güterverkehrsmarkt zeigt: Laut dieser Prognose wird sich das Güterverkehrsaufkommen in Deutschland bis zum Jahr 2050 verdoppeln. Dabei wird das Jahr 2006 als Basisjahr für diese Aussage verwendet.²⁰

Sowohl die vergangene als auch die zukünftige Entwicklung des Güterverkehrsmarktes stellen die Logistikbranche und deren Akteure vor neue Herausforderungen, die es unter Beachtung der bereits genannten neuen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen gilt.

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass ein derartiger Zuwachs der Transportmengen auch einen entsprechenden *ansteigenden Personalbedarf* in der Logistik und einen Handlungsdruck für die Unternehmen der Logistikwirtschaft bedeutet.²¹

²⁰ Vgl. [faz.net vom 18.06.2007].

²¹ Vgl. Goertz, B./Heger, S./Lohre, D. (2004); Schweiß-Gerwin, G. (2003); Zäpfel, G./Wasner, M. (2002).

4 Personalmanagement der Zukunft in der Logistikwirtschaft

4.1 Konsequenzen der Zukunftstrends für das Personalwesen

Aufgrund der neuen Rahmenbedingungen ergeben sich für Logistikunternehmen Konsequenzen, die von diesen Unternehmungen im Rahmen ihrer zukünftigen Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden müssen. Im Rahmen dieser Geschäftstätigkeit sind die Logistikunternehmen dazu gezwungen, neue Lösungsansätze zu finden, um sowohl im nationalen als auch im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.²²

Logistikunternehmen, die einen eigenen Fuhrpark unterhalten, sind zukünftig gezwungen einen Fahrplan und einen Arbeitszeitplan zu erstellen, in dem für jeden Fahrer der Name, der Standort und der im Voraus festgelegte Zeitplan für die verschiedenen Zeiträume der Lenktätigkeit, der anderen Arbeiten und der Fahrtunterbrechungen sowie der Bereitschaftszeiten angegeben werden muss. Einen Auszug aus diesem Arbeitszeitplan mit den Angaben mindestens für einen Zeitraum der vorangegangenen 28 Tage mit Unterschrift des Beauftragten des Unternehmens muss der Fahrer bei sich führen und bei Verlangen den Kontrollbeamten vorlegen. Die bereits oben angeführten Pflichten, die mit der Einführung des neuen Kontrollgeräts sowie der verschiedenen Kontrollkarten einhergehen, sind von Logistikunternehmen in besonderem Maße zu beachten, da es bei einer Nichtbeachtung zu einer Ahndung der jeweiligen Verstöße kommen kann, wobei die Art der Ahndung der Justizhoheit der einzelnen Mitgliedsstaaten obliegt. Ähnliches gilt für die Art der Ahndung bei Verstößen gegen die neuen EU-Sozialvorschriften vom 11. April 2007.²³

Nebst diesen neuen Pflichten bringen die veränderten Rahmenbedingungen für die Logistikunternehmen weitere Auswirkungen mit sich, die beachtet werden müssen: Aufgrund der unterschiedlichen Einsatzbedingungen des Fahrpersonals in der Bundesrepublik Deutschland hat sich im Zeitraum von Oktober 2005 bis Oktober 2006 (nach Inkrafttreten des geänderten Arbeitszeitgesetzes) der Anteil der Personalkosten an den *Gesamtkosten eines Logistikunternehmens durchschnittlich um 4,23 Prozent erhöht*. Gemäß dieser Aussage lässt sich aufgrund der verschärften Bedingungen aufgrund der neuen Sozialvorschriften eine weitere Zunahme der Personalkosten an den Gesamtkosten erwarten. Diese erwartete Steigerung wirkt sich nicht nur auf die gesamte Kostenstruktur eines Unternehmens, sondern zudem auch auf seine Wettbewerbsfähigkeit mit internationalen Wettbewerbern aus.²⁴

²² Vgl. SLV (2006), S. 1.

²³ Vgl. Rang, C. (2006), S. 80 ff.

²⁴ Vgl. BGL (2006).

Eine Markterhebung der SLV-Logistikberatung geht von einer Steigerung bei den Fahrerkosten von 20 bis 30 Prozent aus, wohingegen sich die durchschnittliche Arbeitszeit des Fahrpersonals um ein Fünftel verringern wird.²⁵ Neben diesen Kostensteigerungen und der niedrigeren Arbeitszeit des Fahrpersonals erwarten die Logistikunternehmen gemäß der Markterhebung auch einen Mehrbedarf an Personal, welcher ebenfalls zu zusätzlichen Kosten für die Unternehmen führt, beispielsweise Kosten der Personalsuche und Personalauswahl.²⁶

Diese Steigerung der Gesamtkosten für eine Logistikunternehmung ist besonders für klein- und mittelständische Logistikunternehmen schwer zu bewältigen und kann gar existenzbedrohend sein. Der internationale Wettbewerb – unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Zahl an osteuropäischem Fahrpersonal – führt dazu, dass viele alteingesessene Logistikunternehmen nicht mehr wettbewerbsfähige Preise offerieren können und nach Lösungen wie Standortverlagerungen streben.²⁷ In einer Studie des Fraunhofer Instituts ATL mit Sitz in Nürnberg wird eine Kostensteigerung mit einem Gesamtvolumen von 4,7 Mrd. Euro prognostiziert, die aus den neuen EU-Sozialvorschriften resultiert.²⁸ Diesem Gesamtvolumen liegt eine Erhebung von 22 Unternehmen zugrunde, deren Fahrpersonaleinsätze untersucht und gemäß den neuen EU-Sozialvorschriften analysiert wurden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass insbesondere deutsche Logistikunternehmen neben den neuen Rahmenbedingungen und der verschärften Wettbewerbssituation immer mehr dazu gezwungen sind, nach innovativen Lösungen und Logistikkonzepten zu suchen, um auch langfristig im internationalen Logistikmarkt zu bestehen und einen Teil zur weiteren Globalisierung beizutragen.

Als wichtigste *Folgen* für die Logistikunternehmen in Bezugnahme auf die Personalwirtschaft derselbigen lassen sich folgende Punkte festhalten:

- a) erhöhter Bedarf an Fahrern/Fahrerinnen aufgrund der restriktiveren Lenk- und Ruhezeiten,
- b) erhöhte Kosten aufgrund des erhöhten Bedarfs an Fahrern/Fahrerinnen,
- c) höherer administrativer Aufwand durch die erweiterten Pflichten des Logistikunternehmens,
- d) höherer Bedarf an Schulungen und an Dokumentation,
- e) eventuell erhöhter Bedarf an Personal im administrativen Bereich durch erhöhten Bedarf an Schulungen und Dokumentation,

²⁵ Vgl. [mylogistics.net vom 05.11.2007].

²⁶ Vgl. SLV (2006), S. 1.

²⁷ Vgl. o.V. (2007b), S. 5.

²⁸ Vgl. [transportjournal.ch vom 05.11.2007].

- f) erweiterter Aufwand in der Personalbeschaffung und Rekrutierung,
- g) erhöhte Bußgelder aufgrund eventueller Nichteinhaltung der neuen Sozialvorschriften.

4.2 Besondere Anforderungen im internationalen Wettbewerb

Die bereits genannten Folgen für die Personalwirtschaft der Logistikunternehmen führen dazu, dass die Logistikunternehmen zum einen mit erhöhten Kosten konfrontiert werden und zum anderen neue Lösungsansätze sowohl in der Personalbeschaffung und Rekrutierung sowie im Ablauf ihrer logistischen Aktivitäten finden müssen. Die Kostensteigerungen der Logistikunternehmen sind auf den erhöhten administrativen, aber vielmehr auf den erhöhten Personalbedarf zurückzuführen, um nicht in Konfrontation mit den neuen Lenk- und Ruhezeiten zu geraten, die aufgrund der neuen Form des Tachographen expliziter seitens der Behörden überprüft werden können. Die elektronischen Tachographen ermöglichen es den Behörden effektiver Verstöße gegen geltende Lenk- und Ruhezeiten zu erkennen und somit auch zu ahnden. Dies erleichtert zum einen die Arbeit der zuständigen Behörden, erhöht aber zugleich den dispositiven Aufwand des jeweiligen Logistikunternehmens, um frühzeitig eventuell drohende Verstöße gegen die aktuellen Lenk- und Ruhezeiten zu erkennen und reagieren zu können. Für die Disposition eines Logistikunternehmens ergibt sich aus den neuen Sozialvorschriften ein erhöhter Bedarf an Fahrpersonal, aber auch eine Lösung, um Langstreckentransporte effektiver zu gestalten, um nicht in Konflikt mit dem Gesetzgeber zu geraten. Dies bedeutet konkret, dass statt einer Ein-Mann-Besatzung für spezielle Relationen, zukünftig eine Zwei-Mann-Besatzung notwendig ist, um den Transport für den Kunden zufriedenstellend zu realisieren.

Für deutsche Logistikunternehmen hat dies zur Folge, dass aufgrund der deutschen Lohn- und Gehaltsstruktur, ein direkter Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu osteuropäischen Transportanbietern entsteht, da sich diese auf einem anderen Lohnniveau bewegen als hiesige Logistikunternehmen. Deutsche Logistikunternehmen und deren Frachtpreise werden sich daher zukünftig nach oben entwickeln und im Vergleich zu osteuropäischen Wettbewerbern nicht mehr markt- bzw. wettbewerbsfähig sein. Dies hat konkret zur Folge, dass insbesondere klein- und mittelständische Logistikunternehmen entweder seitens des Wettbewerbs vom Markt gedrängt oder durch zu hohe Kosten vom Markt verschwinden werden.

4.3 Szenariountersuchung für das zukünftige Personalmanagement

Um zukünftig im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können, sind hiesige Logistikunternehmen aufgefordert, neue Lösungen im Bereich des Personalmanagements, aber auch im Bereich des logistischen Ablaufs ihrer Aktivitäten zu suchen. Wie bereits erwähnt erfordern die neuen Vorschriften einen erhöhten Bedarf an Personal, was sich direkt auf die Personalbeschaffung und die Rekrutierung von neuem Personal auswirkt.

Logistikunternehmen können es sich zukünftig aus Kostengründen nicht mehr erlauben, sämtliches gewerbliches Fahrpersonal selbst auszubilden und sind dennoch auf erfahrene Fahrer angewiesen, welche die Erfordernisse der sogenannten *Grundqualifikation* erfüllen und nicht erst speziell in diesem sowie im Bereich der Lenk- und Ruhezeiten geschult werden müssen. Dies bedeutet konkret für ein Logistikunternehmen, dass das Unternehmen dem Fahrpersonal überzeugende Argumente liefern muss, damit sich das Fahrpersonal, welches diesem Anforderungsprofil entspricht, für die Arbeit im jeweiligen Unternehmen entscheidet. Des Weiteren sind Unternehmen dazu aufgefordert, bei der *Personalbeschaffung* vermehrt auf die *Qualifikation* vom Fahrpersonal zu achten, um später entstehende Kosten für Schulungen o.ä. zu vermeiden. Das Personalmanagement ist zukünftig angehalten, die spezifischen Anforderungen an das jeweilige Fahrpersonal noch konkreter zu untersuchen, um somit zu gewährleisten, dass nur die Fahrer/Fahrerinnen eingestellt werden, die gänzlich diesem Anforderungsprofil entsprechen.²⁹ Ein weiterer kritischer Punkt im Rahmen der zukünftigen Personalbeschaffung ist die Aussage des DSLV-Präsidenten Michael Kubenz, der feststellte, dass der logistikspezifische Arbeitsmarkt für Fahrpersonal nahezu erschöpft sei und der erhöhte Bedarf von ca. 50.000 Fahrern/Fahrerinnen nur sehr schwer gedeckt werden könne, obwohl bei der Bundesagentur für Arbeit mehr als 100.000 Fahrer/Fahrerinnen als arbeitslos registriert seien.³⁰

Somit bleibt festzuhalten, dass einem *erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal* eine geringe Anzahl an verfügbarem Personal gegenüber steht, die es dem Personalmanagement eines Logistikunternehmens zusätzlich erschwert, geeignetes Fahrpersonal zu rekrutieren und zu beschäftigen.

4.4 Analyse von Handlungsoptionen

Logistikunternehmen müssen in Zukunft nicht nur ihr Personalmanagement optimieren, sie sind darüber hinaus auch dazu gezwungen, ihre logistischen Prozessabläufe zu optimieren, um hier den neuen Rahmenbedingungen zu entsprechen. Wie bereits

²⁹ European Certification Board for Logistics (ECBL) (2004); Dobischat, R./Düsseldorf, K. (Hrsg.) (2003); Dorn, L./Hellweg, I./Scheckerka, H. (2002); Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie (DAV) (Hrsg.) (2000).

³⁰ Vgl. [transportjournal.ch vom 05.11.2007].

erwähnt, erfordern die neuen Vorschriften einen erhöhten Bedarf an Personal, was sich direkt auf die Personalbeschaffung und die Rekrutierung von neuem Personal auswirkt. Jedoch müssen die Logistikunternehmen nicht nur ihr Augenmerk auf das Personalmanagement sondern auch auf ihre Prozesse und Transportabläufe richten, um auch zukünftig im Wettbewerb zu bestehen. Mögliche Lösungen, die seitens der Logistikunternehmen angewandt werden können, werden in der unten stehenden Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 6: Handlungsalternativen für das Personalmanagement der Logistikwirtschaft

	Lösungsansatz	Auswirkung auf Logistik- unternehmer (intern)	Auswirkung auf Subunternehmer (extern)	Effekt für das Personalmanagement (Summe)
1	Aufbau / Anschluss einer Kooperation zur Konzentration	Ersparnis von Langstrecken- und zeitintensiver Transporte und Bündelung von Verkehren	-	Reduktion des eingesetzten Personals möglich
2	verstärkter Einsatz von Subunternehmern	mögliche Reduktion des Personalstamms	eventuelle Aufstockung des Personalstamms	Verlagerung des Problems des Personalbedarfs auf den Subunternehmer
3	Einsatz multimodaler Transportketten unter Verwendung anderer Verkehrsträger wie Eisenbahn oder Binnenschiff	Reduktion der LKW-affinen Transporte und somit Reduktion des Personalbedarfs	Personalzuwachs im Bereich Bahn / Binnenschiff (aber weniger personalintensiv)	Reduktion des eingesetzten Personals möglich
4	Standortverlagerung ins benachbarte osteuropäische Ausland	Personalbedarfsdeckung im günstigeren Ausland	-	Reduktion des inländischen Personalbedarfs durch Abdeckung des Bedarfs durch ausländisches Personal
5	Optimierung des Auslastungsgrades des Fuhrparks	Vermeidung von Leerkilometern, die zu Lasten der Fahrzeiten gehen	-	Reduktion des eingesetzten Personals möglich
6	Überarbeitung aktueller Supply Chains	Zeitoptimierung der gesamten Supply Chain mit Erhöhung der Flexibilität und der Zeitfenster des Logistikunternehmers	-	Reduktion des eingesetzten Personals möglich

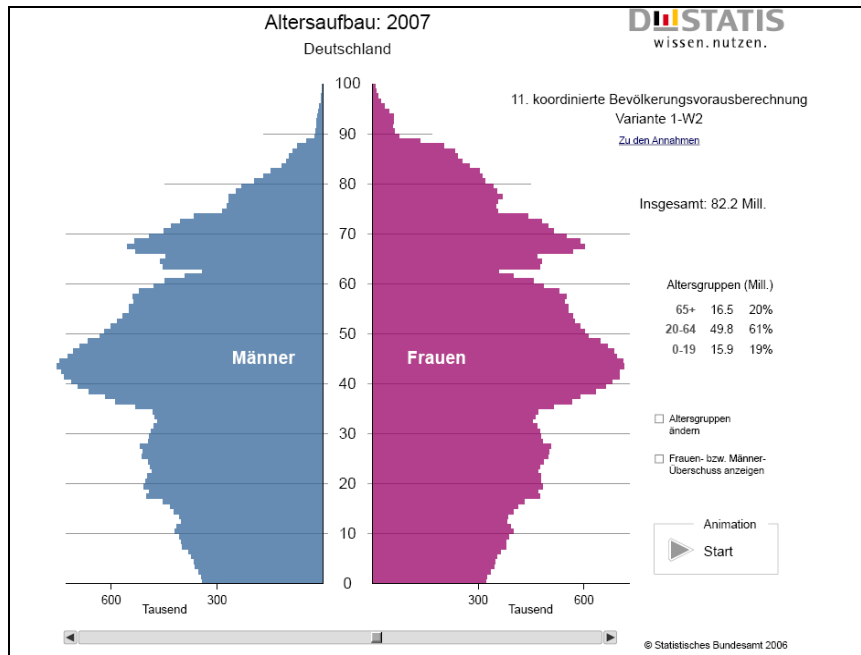
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese skizzierten Möglichkeiten sind Lösungen, mit denen sich Logistikunternehmen zukünftig verstärkt auseinandersetzen müssen, um konkurrenzfähig zu sein und um den neuen Rahmenbedingungen zu entsprechen.

5 Problematik der demographischen Entwicklung

Betrachtet man die demographische Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2007 und vergleicht diese mit der prognostizierten Bevölkerungspyramide im Jahr 2050 ist festzustellen, dass sich der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigem Alter im Vergleich zum nicht erwerbsfähigem Anteil verringert und sich somit die Frage stellt, welche Folgen die Alterung der Gesellschaft für die Logistikbranche hat.

Abbildung 7: Altersaufbau der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland 2007



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006).

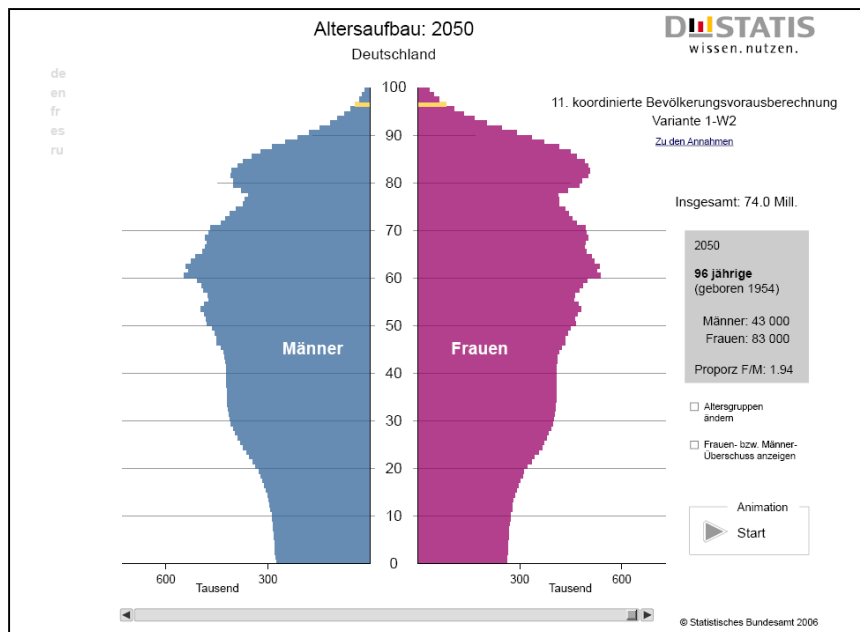
Der Anteil der Bevölkerung, die im Jahre 2050 im erwerbsfähigem Alter ist und theoretisch der Logistikbranche als Arbeitskraft zur Verfügung steht, ist im Vergleich zum Jahre 2007 geringer und somit lässt sich festhalten, dass um diese Arbeitskräfte nicht nur die Logistikbranche, sondern auch andere Branchen, konkurrieren werden, um diese als Personal in ihrer jeweiligen Branche einsetzen zu können.

Die Grafikdarstellung lässt sich nochmals in *Veränderungsdaten* präzisieren: Im Zeitraum zwischen 2007 und 2050 wird die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 60 Jahren (jeweils einschließlich) *um 24,78 % zurückgehen*³¹, während der allgemeine Bevölkerungsrückgang nur 9,97 % beträgt. Effektiv fehlen nach einer linearen Fortschreibung der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung damit etwa 6,87 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter für alle Wirtschaftsbereiche. Dies macht deutlich, dass in diesem Zeitraum voraussichtlich alle Wirtschaftsbereiche *Schwierigkeiten in der Personalrekrutierung* haben werden.

³¹ Von 46,4 Mio. auf 34,9 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter.

Aufgrund der zunehmenden Akademisierung sämtlicher Branchen bzw. der Heraufsetzung der (Qualifikations-)Anforderungen an Berufe, insbesondere im Bereich des Fahrpersonals, lässt darauf schließen, dass Logistikunternehmen zukünftig vermehrt Probleme haben werden, ihren Bedarf an Personal zu decken.

Abbildung 8: Altersaufbau der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006).

6 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammengefasst führt die Abnahme der erwerbstätigen Bevölkerung einhergehend mit dem steigenden Transport- bzw. Verkehrsaufkommen sowie den immer höheren Qualifikationsanforderungen an die Berufe in der Logistik dazu, dass die Logistikunternehmen zukünftig vor signifikante Probleme gestellt sind, ihren Bedarf an Personal ausreichend zu decken.

Die aufgezeigten Maßnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass diese – typisch in der Logistik – keine reinen Personalmaßnahmen sind, sondern nur in enger Abstimmung mit Netzwerk- und Produktionsaktivitäten der Logistikdienstleister erfolgreich sein können.

Literaturverzeichnis

(a) Monographien und Fachartikel

- Arndt, H. (2004): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, Wiesbaden.
- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2004): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2004), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 93-110.
- BGL (2006): Kostenentwicklung im Güterverkehr – Einsatz im Fernbereich, Frankfurt am Main.
- Blanchard, D. (2007): Supply Chain Management – Best Practices, Hoboken.
- Commission of the European Communities (2001): White Paper – European Transport Policy for 2010: Time to decide, Luxemburg.
- Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie (DAV) (Hrsg.) (2000): Ausbildungsinitiative Logistik, Endbericht, Teil 1 der Gesamtuntersuchung, Studie über die Anforderungsprofile an Führungskräfte und Mitarbeiter in der Logistik nach Wirtschaftsbereichen und Hierarchieebenen, Bremen.
- Dobischat, R./Düsseldorf, K. (Hrsg.) (2003): Speditionskaufleute – Studie zu Qualifikationsanforderungen, Wissenschaftliche Diskussionspapiere des BIBB Nr. 64, Bonn.
- Dorn, L./Hellweg, I./Schekerka, H. (2002): Weiterbildungsbedarf bei Speditionen und Logistikdienstleistern im Land Bremen, IAW Universität Bremen, Bremen.
- Elfing, M. (2005): Perspektiven des Supply Managements, Konzepte und Anwendungen, Berlin/Heidelberg/New York.
- Europäische Kommission (2005): Europa in Zahlen, Eurostat Jahrbuch 2005, Luxemburg.
- Europäische Union (2006): Richtlinie 2006/22/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15.März 2006, Amtsblatt der Europäischen Union L 102/35, Brüssel.
- European Certification Board for Logistics (ECBL) (2004): ELA Certification for Logistics Professionals – Information for Candidates and Industry (Yellow Book), Brüssel.
- European Commission (2005): European Energy and Transport – Trends to 2030 – update 2005, Luxemburg.
- Goertz, B./Heger, S./Lohre, D. (2004): Qualifizierung in kleinen und mittelständischen Speditionen, Anforderungen und Hemmnisse, Beiträge der Arbeitsgruppe LUM Nr. 3, Duisburg.

- Göpfert, I. (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2004), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 27-45.
- Industrie- und Handelskammer (IHK) Aachen (2007): EU-Berufskraftfahrer Qualifizierung von Fahrpersonal im Güter- und Personenverkehr, Aachen.
- Klumpp, M./Koppers, L. (2007): Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM), FOM Arbeitspapier Nr. 7, 10/2007, ISSN 1865-5610, Essen.
- Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen, Lüneburg.
- Kuhn, A./Hellingrath, H. (2002): Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Berlin/Heidelberg/New York.
- o.V. (2007a): Fahreranweisung Lenk- und Ruhezeiten im Straßenverkehr, Böblingen.
- o.V. (2007b): Basis für den Erfolg, VerkehrsRundschau Extra 10/2007, Sonderbeilage Erfolgreich unterwegs, Das ABC der erfolgreichen Unternehmensführung für Transport- und Logistikdienstleister, S. 4-7.
- Olfert, K. (2005): Logistik, 5. Aufl., Ludwigshafen.
- Osterloh, M./Boos, L. (2001): Organisatorische Entwürfe von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.) (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Pfohl, H.-C. (2004): Logistikkonzeption – Entwicklung – Implementierung – Nachhaltigkeit, Darmstadt.
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (2004): Personalführung in der Logistik, Innovative Ansätze und praktische Lösungen, BVL Schriftenreihe Wirtschaft und Logistik, Hamburg.
- Rang, C. (2006): Das digitale Kontrollgerät, Alles was Sie wissen müssen, München.
- Rang, C. (2007): Lenk- und Ruhezeiten im Straßenverkehr, München.
- Schweiß-Gerwin, G. (2003): Ein Lösungsansatz zum wachsenden Personalbedarf in der Logistik, in: Hossner, R. (Hrsg.) (2003): Jahrbuch der Logistik, Düsseldorf, S. 193-195.
- SLV (2006), Markterhebung zu den Auswirkungen der neuen Lenk- und Ruhezeiten auf optimierte Fahrzeugeinsätze im Güterkraftverkehr, Laatzen.
- Statistisches Bundesamt (2006): Altersaufbau 2006, 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2, Wiesbaden.
- Wang, W. Y. C. et al. (2007): Implementing Supply Chain Management in the New Era – A Replenishment Framework for the Supply Chain Operations Reference

- Model, in: Wang, W. Y. C. et al. (Hrsg.) (2007), Supply Chain Management – Issues in the New Era of Collaboration and Competition, Hershey, S. 1-22.
- Warnke, D. (1996): Personalentwicklung in der Logistik, Eine Konzeption für logistische Systemdienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Zäpfel, G./Wasner, M. (2002): Strategische Netzwerkplanung für Logistikdienstleister im Sammelgutverkehr, in: Albach, H./Kaluzka, B./Kersten, W. (Hrsg.) (2002): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden.

(b) Internetquellen

[europa.eu.int vom 11.11.2007]:

<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R0561:DE:HTML>.

[faz.net vom 18.06.2007]:

<http://www.faz.net/s/Rub560251485DC24AF181BBEF83E12CA16E/Doc~E3D5852CEADB840B294EEEE61D6EE65FA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.

[jurablogs.com vom 11.11.2007]:

<http://www.jurablogs.com/de/bersicht-der-lenk-und-ruhezeiten-nach-vo-eg-561-2006-1>.

[lkwrecht.de vom 11.11.2007]:

<http://www.lkwrecht.de/Lenkzeit/VO2.htm>.

[mylogistics.net vom 05.11.2007]:

http://www.mylogistics.net/de/news/print_themen1.jsp?key=news635142.

[transportjournal.ch vom 05.11.2007]:

<http://www.transportjournal.ch/d/itz/itz/artikel.php?id=14894>.



Der Fachbereich Logistik und das Kompetenz-Centrum Logistik (KCL) an der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management

Die Entwicklung des Logistikwesens als drittgrößte Wirtschaftsbranche in Europa und Deutschland ist für alle Unternehmen in Industrie und Handel wie auch für die Logistikdienstleister von herausragender Bedeutung. Die FOM engagierte sich bereits 2002 bei der Einrichtung des *Kompetenz-Centrum Logistik (KCL)* als Projekt der Hochschule und der zuständigen Kammerorganisationen (mit ESF-Förderung der Europäischen Union). Im Anschluss an die öffentlichen Förderung konzentrierte sich das KCL auf die zielgruppen- und themenspezifische Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen und Studienangeboten an der FOM und auch an den Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien (VWA). Dabei wurden unter anderem die Städte Hamburg und Bremen einbezogen.

Im Jahr 2007 wurden diese Aktivitäten nochmals durch spezielle Forschungsarbeiten ausgeweitet: Im Oktober 2007 fand bereits das erste *FOM Forum Logistik in Duisburg* mit hochrangigen Vertretern der Branche statt und die vorliegende eigene *Schriftenreihe Logistikforschung* wurde aufgelegt; parallel starteten verschiedene Praxis- und Forschungsprojekte. Diese Aktivitäten im Sinne der *praxisorientierten Zielsetzung* der FOM und des KCL geben aus der Wissenschaft heraus in den Institutionen des Themen- und Branchenbereiches Logistik Impulse für die praktische Arbeit. Dies dient der Generierung anwendungsnahen Wissens zur Verbesserung der Logistikabläufe und damit der Wettbewerbsfähigkeit.

Durch die pro-aktive Fortführung und den weiteren Ausbau des Kompetenz-Centrum Logistik (KCL) unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. M. Klumpp wird die FOM in besonderer Weise dem Auftrag der *angewandten und wirtschaftsnahen Forschung* und des fachbezogenen Managementdiskurses gerecht. Interessierte Unternehmen und Einzelpersonen sind gerne dazu eingeladen, sich mit Ihrer spezifischen Sichtweise und konstruktiven Fragestellungen in die Ausbildungs-, Projekt- und Forschungskontexte des KCL einzubringen.



Die Publikationsreihe

Schriftenreihe Logistikforschung / Research Paper Logistics

In der Schriftenreihe Logistikforschung des Kompetenz-Centrum Logistik (KCL) an der FOM werden fortlaufend aktuelle Fragestellungen rund um die Entwicklung der Logistikbranche aufgegriffen. Sowohl aus der Perspektive der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel werden innovative Konzepte und praxisbezogene Instrumente des Logistikmanagement vorgestellt. Damit kann ein öffentlicher Austausch von Erfahrungswerten und Benchmarks in der Logistik erfolgen, was insbesondere den KMU der Branche zu Gute kommt.

Herausgeber: Prof. Dr. M. Klumpp

The series *research paper logistics* within the Competence Center Logistics (KCL) at the FOM University of Applied Sciences addresses management topics within the logistics industry. The research perspectives include logistics service providers as well as industry and commerce concerned with logistics research questions. The research documents support an open discussion about logistics concepts and benchmarks.

Editor: Prof. Dr. M. Klumpp

Band 1, 11/2007 Klumpp, Matthias/Bovie, Florian: Personalmanagement in der
Logistikwirtschaft
