

Arbeitskräfte für Supply Chain und Logistik: Wie groß ist die Herausforderung?



Einleitung

Allgemein wurde angenommen, dass der Arbeitskräftemangel der letzten Jahre sich durch einen ökonomischen Abschwung nach der Pandemie und eine bessere Kontrolle der COVID-Situation erledigen würde. Diese Annahme scheint sich jedoch nicht zu bewahrheiten. Nach wie vor haben Organisationen Schwierigkeiten, die für ihren Erfolg notwendigen Arbeitskräfte, Wissensarbeiter („Knowledge Worker“) und Führungskräfte zu finden.

Da es sich hierbei um ein komplexes Problem handelt, wollten wir herausfinden, welche Herausforderungen am größten sind und was Unternehmen tun können, um sie zu meistern. Zusammen mit SAPIO Research hat Descartes 1.000 Führungskräfte für Supply Chain Management und Logistik in Europa und Nordamerika befragt, um die gegenwärtige Situation und zukünftigen Pläne der Unternehmen besser zu verstehen.

Ziel unserer Studie ist es, diesen Führungskräften fundierte Einsichten in die Herausforderungen und ein Verständnis für Strategien, Taktiken und Technologien zu ihrer Bewältigung zu geben.

Aktuelle und künftige Herausforderungen für Organisationen im Bereich Supply Chain und Logistik

Die wichtigsten Erkenntnisse

Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie zusammengefasst ¹



Bei **37 %** besteht ein Mangel an Arbeitskräften



58 % berichten, dass fehlende Arbeitskräfte Auswirkungen auf den Customer Service haben



61 % geben an, dass Transportvorgänge am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen seien



Positionen für Wissensarbeiter (**55 %**) und Manager (**54 %**) sind am schwersten zu besetzen



Auch nach der Pandemie haben Organisationen Schwierigkeiten, die für ihren Erfolg nötigen Arbeitskräfte, Wissensarbeiter und Führungskräfte zu finden.

Erstellung von Quervergleichen für ein besseres Verständnis

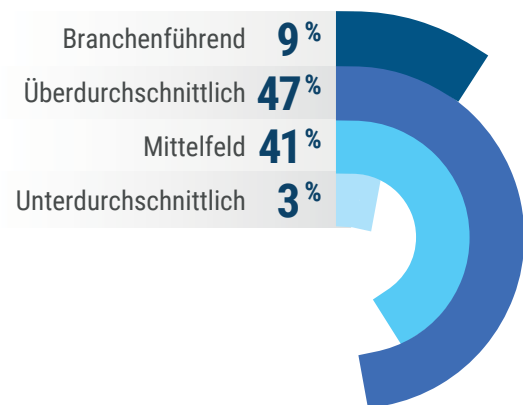
Um das Ausmaß der Herausforderungen durch den Arbeitskräftemangel für Unternehmen im Bereich Supply Chain und Logistik und die Auswirkungen auf die Unternehmensperformance besser einschätzen zu können, haben wir das Thema aus verschiedenen Perspektiven bewertet. Dazu gehören:

- **Finanzielle Performance**
- **Unternehmenswachstum**
- **Einschätzung durch das Management: Strategische Wichtigkeit von Lieferketten und Logistik**
- **Mitarbeiterfluktuation**

Basierend auf anderen, von uns durchgeführten Untersuchungen, z. B. [Innovationen in der Supply Chain und Logistik beschleunigen, aber es gibt noch viel zu tun](#) und der jährlichen [Benchmark-Umfrage zum globalen Transport-Management \(EN\)](#), haben wir herausgefunden, dass finanzielle Performance, Wachstum, die Einschätzung des Managements und die Mitarbeiterfluktuation eine wichtige Rolle für die Strategien, Taktiken, Technologien und die Performance in Supply Chain und Logistik spielen. Diese Studien zeigen außerdem eine enge Beziehung zwischen Perspektiven und Ergebnissen: Größere Bedeutung für das Management und geringere Fluktuation sind mit besserer finanzieller Performance und Wachstum verbunden. Ein Management, das Supply Chain und Logistik als Wettbewerbsfaktor ansieht, geht mit größerer Wahrscheinlichkeit entschlossener vor, wenn es um die Wahl der Strategien und den Einsatz von Technologien geht. Angesichts der Herausforderungen, denen sich viele Organisationen bei der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern gegenübersehen, wollten wir die Auswirkungen jeder dieser Perspektiven herausfinden. Interessante Korrelationen zwischen ihnen werden ebenfalls vermerkt.

Finanzielle Performance

Eine bedeutende Anzahl der Befragten (**56 %**) gab an, dass ihre Organisation bei der finanziellen Performance über dem Durchschnitt oder im Spitzenbereich liegt. Beim Blick auf die finanzielle Performance im Vergleich zur Mitarbeiterfluktuation stieg die Zahl bei denjenigen, die eine überdurchschnittlich gute Mitarbeiterfluktuation angaben, auf **74 %**. Bei einer unterdurchschnittlichen Fluktuation fiel sie hingegen auf **24 %**. Einfach ausgedrückt: Stabilere Abläufe in Supply Chain und Logistik sowie Mitarbeiter, die über umfassendes Fachwissen verfügen, führen zu einer besseren finanziellen Performance.

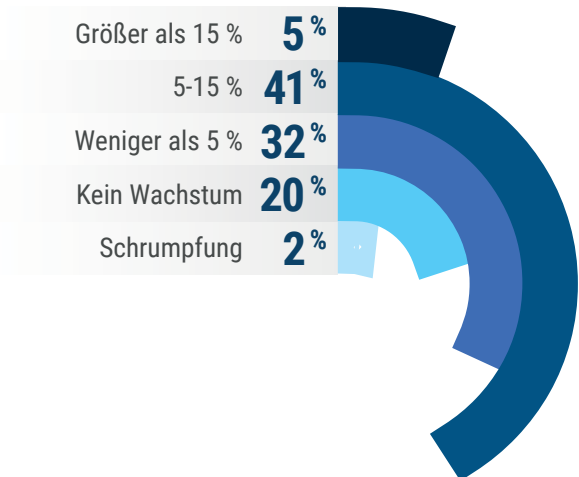


Finanzielle Performance, Wachstum, Einschätzung durch das Management und Mitarbeiterfluktuation sind wichtig für die Strategien, Taktiken, Technologien und die Performance in Supply Chain und Logistik.

Unternehmenswachstum

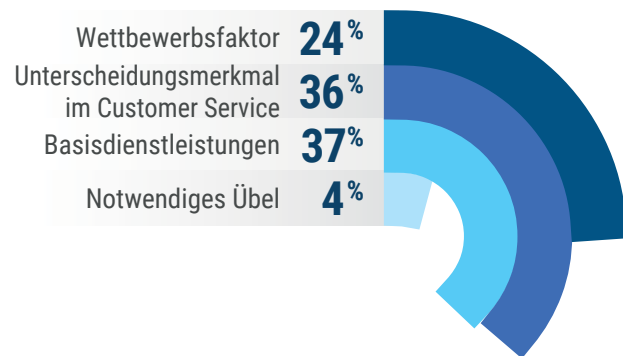
Fast die Hälfte aller Befragten (**46 %**) erwarten ein jährliches Unternehmenswachstum von mehr als **5 %** in den nächsten beiden Jahren. 5 % erwarten ein Wachstum von über

15 % pro Jahr. In diesen Resultaten gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht: Die gute Nachricht ist, dass viele Unternehmen von einem robusten Wachstum in den nächsten beiden Jahren ausgehen. Die schlechte Nachricht lautet: Auch der Druck, neues Personal einzustellen, wird weiterhin wachsen.



Einschätzung durch das Management

Die Befragung zeigt, dass **24 %** des Managements Supply Chain und Logistik als Wettbewerbsfaktor einschätzt. Bei den Unternehmen mit branchenführender finanzieller Performance steigt dieser Wert auf **34 %**. Wie bereits zuvor erwähnt, werden bessere Ergebnisse erzielt, wenn das Management Supply Chain und Logistik als Wettbewerbsfaktoren versteht. Denn dann nutzen sie die Logistik als Möglichkeit für größere Umsätze, höhere Profitabilität und dafür, sich von Wettbewerbern durch Service zu unterscheiden.

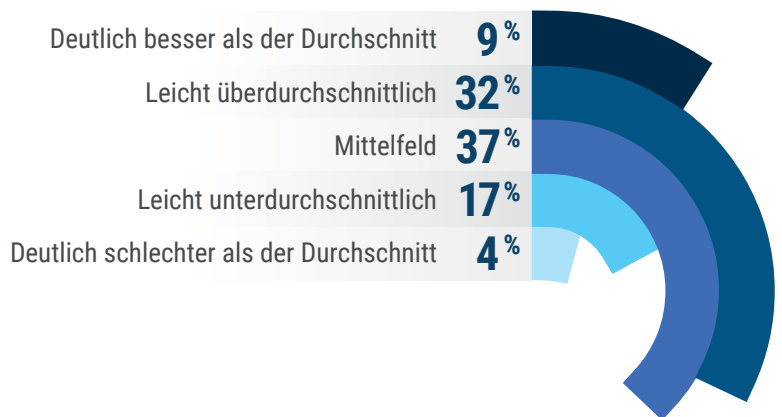


Wenn das Management Supply Chain und Logistik als Wettbewerbsfaktoren sieht, werden bessere Ergebnisse erzielt.



Mitarbeiterfluktuation

Insgesamt gaben **41 %** der Befragten eine leichte bis deutlich bessere Mitarbeiterfluktuation an. Bei Unternehmen mit branchenführender finanzieller Performance stieg diese Zahl auf **68 %**, während sie bei Unternehmen mit unterdurchschnittlicher finanzieller Performance auf **18 %** fiel. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass beliebte Arbeitgeber leistungsfähigere Abläufe in Supply Chain und Logistik aufbauen.

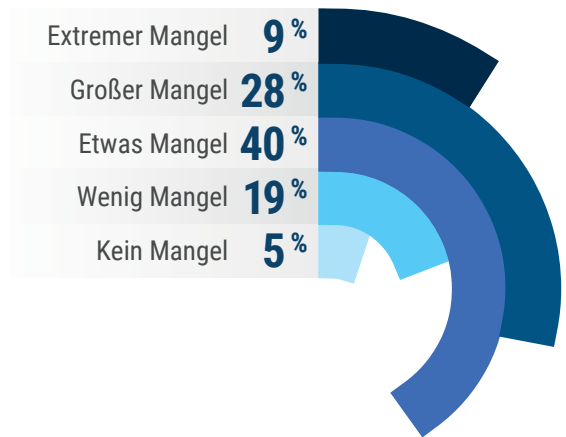


Ein beliebter Arbeitgeber zu sein, führt zu leistungsfähigeren Abläufen in Supply Chain und Logistik.

Wie groß ist der Arbeitskräftemangel in Supply Chain und Logistik?

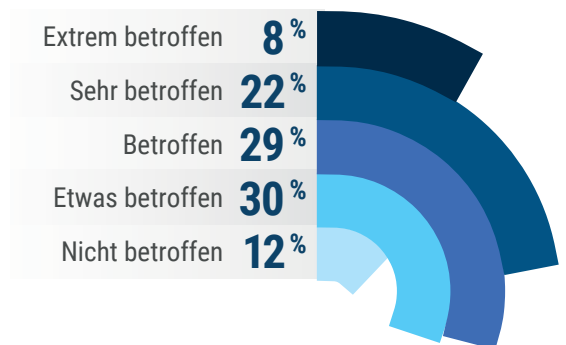
Arbeiter

Wir wollten wissen, wo Führungskräfte für Supply Chain Management und Logistik vor Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Arbeitskräften standen und welche Auswirkungen dies auf ihr Unternehmen hatte. **37 %** der insgesamt Befragten berichteten von einem hohen bis extrem hohen Mangel an Arbeitern (z. B. Fahrer und Lagerarbeiter). Nur **24 %** gaben an, es gebe wenig bis keinen Mangel in diesem Bereich. Die Befragten aus dem C-Level gaben zu **46 %** einen hohen bis extrem hohen Mangel an. Bei Befragten mit überdurchschnittlich guter Mitarbeiterfluktuation sind es **44 %**. Hinzu kommt, dass Befragte aus wirtschaftlich stärkeren Ländern einen größeren Arbeitskräftemangel haben. In Deutschland und den USA sind es **43 %**, in den nordischen Ländern **42 %**.



Customer Service

Abläufe in Supply Chain und Logistik sind ressourcenintensiv. Ein Mangel an Arbeitskräften kann unmittelbar zu schlechteren Leistungen im Customer Service führen. Nur **12 %** der Befragten gaben an, dass ihr Customer Service überhaupt nicht durch den Arbeitskräftemangel beeinträchtigt ist. Bei **30 %** sind die Auswirkungen extrem, wobei die Zahl bei den Befragten mit branchenführender Performance auf **49 %** stieg. Befragte, die angegeben haben, dass das Management Supply Chain und Logistik als notwendiges Übel betrachtet (**51 %**), waren signifikant stärker beeinträchtigt also solche, deren Management Logistik als Wettbewerbsfaktor ansieht (**29 %**). Die USA (**36 %**) und knapp dahinter Frankreich (**35 %**), sind die Länder, in denen Befragte angaben, dass der Customer Service sehr stark bis stark beeinträchtigt ist.

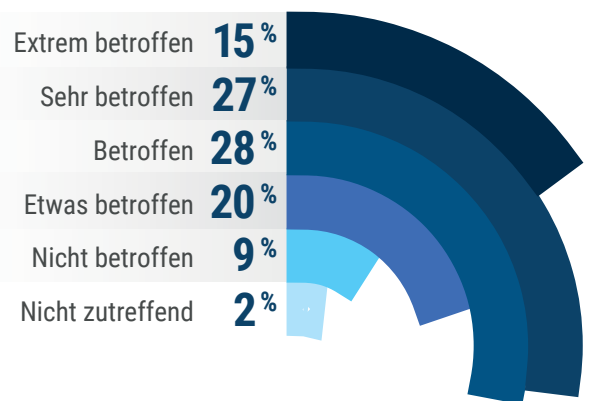


Abläufe in Supply Chain und Logistik sind ressourcenintensiv und ein Arbeitskräftemangel kann unmittelbar zu schlechterem Customer Service führen.



Peak-Season

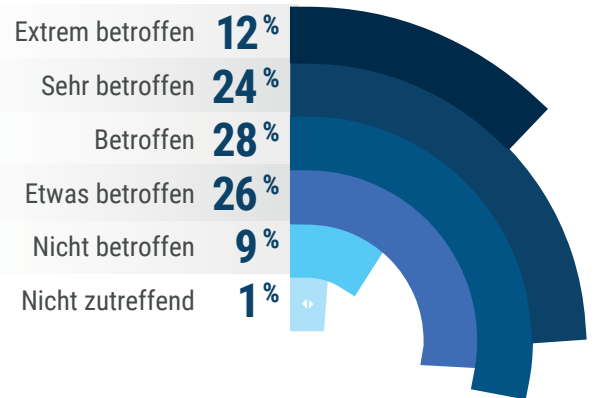
Die Peak-Season erzeugt einen extremen Druck zur Einstellung von Arbeitskräften und Skalierung von Abläufen in Supply Chain und Logistik, um der gestiegenen Nachfrage gerecht zu werden. Nur **9 %** der Befragten gaben an, dass das Fehlen von Arbeitskräften keinerlei Auswirkungen auf die Peak-Season-Performance habe. Fast die Hälfte (**42 %**) gab an, dass sie sehr bis extrem beeinträchtigt war. Bei Befragten, deren Management Supply Chain und Logistik als notwendiges Übel betrachtet, stieg diese Zahl auf **59 %**. Deutschland und die USA lagen gleichauf bei den Ländern, in denen Befragte von einer extremen Beeinträchtigung zur Peak-Season berichteten (**51 %**).



*Nur **9 %** der Befragten gaben an, dass der Arbeitskräftemangel keinerlei Auswirkungen auf die Peak-Season-Performance habe.*

Performance von Logistikpartnern

Da es sich bei den Prozessen in Supply Chain und Logistik um Abläufe mit verschiedenen Beteiligten handelt, verlassen sich viele Organisationen stark auf Logistikpartner, um ressourcenintensive Lager- und Transportvorgänge durchzuführen. Nur **9 %** aller Befragten gaben an, dass die Performance ihrer Logistikpartner nicht durch den Mangel an Arbeitskräften beeinträchtigt ist. Hingegen ist bei **36 %** der Befragten die Performance der Logistikpartner sehr bis extrem beeinträchtigt. Bei Befragten, deren Management Supply Chain und Management als notwendiges Übel einschätzt, steigt die Zahl auf **47 %**. Die USA (**45 %**), dicht gefolgt von Frankreich (**43 %**) und Deutschland (**42 %**), sind die Länder, in denen Befragte angaben, dass die Performance von Logistikpartnern sehr bis extrem beeinträchtigt ist.



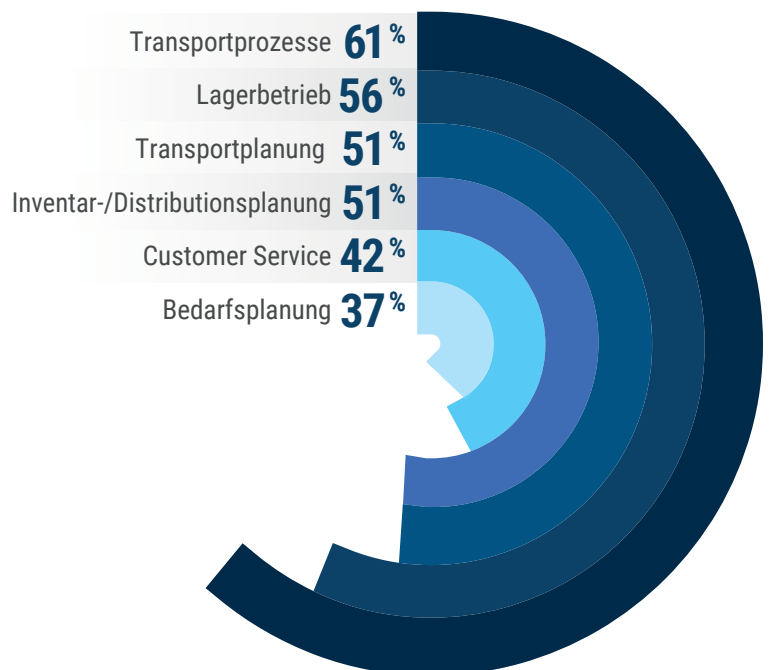
Bei Logistikabläufen sind verschiedene Parteien involviert. Viele Organisationen verlassen sich für ressourcenintensive Lager- und Transportabläufe stark auf Logistikpartner.



Wie beeinflusst der Arbeitskräftemangel die Unternehmensleistung?

Am meisten betroffene Bereiche

Der Wettbewerb um Ressourcen für Supply Chain und Logistik ist allgegenwärtig. Die durch den Mangel ausgelösten Probleme hängen aber von den jeweiligen Unternehmensbereichen ab. Arbeitsintensive Transportvorgänge (**61 %**) und der Lagerbetrieb (**56 %**) wurden als die vom Ressourcenmangel meistbetroffenen Bereiche genannt. Für Befragte mit hoher Mitarbeiterfluktuation im Transportbereich stieg die Zahl auf **65 %**, bei geringer Fluktuation fiel sie auf **57 %**. Die nordischen Länder (**70 %**) und Frankreich (**68 %**) hatten die höchste Zahl an Befragten, die angaben, dass Transportprozesse am stärksten litten.

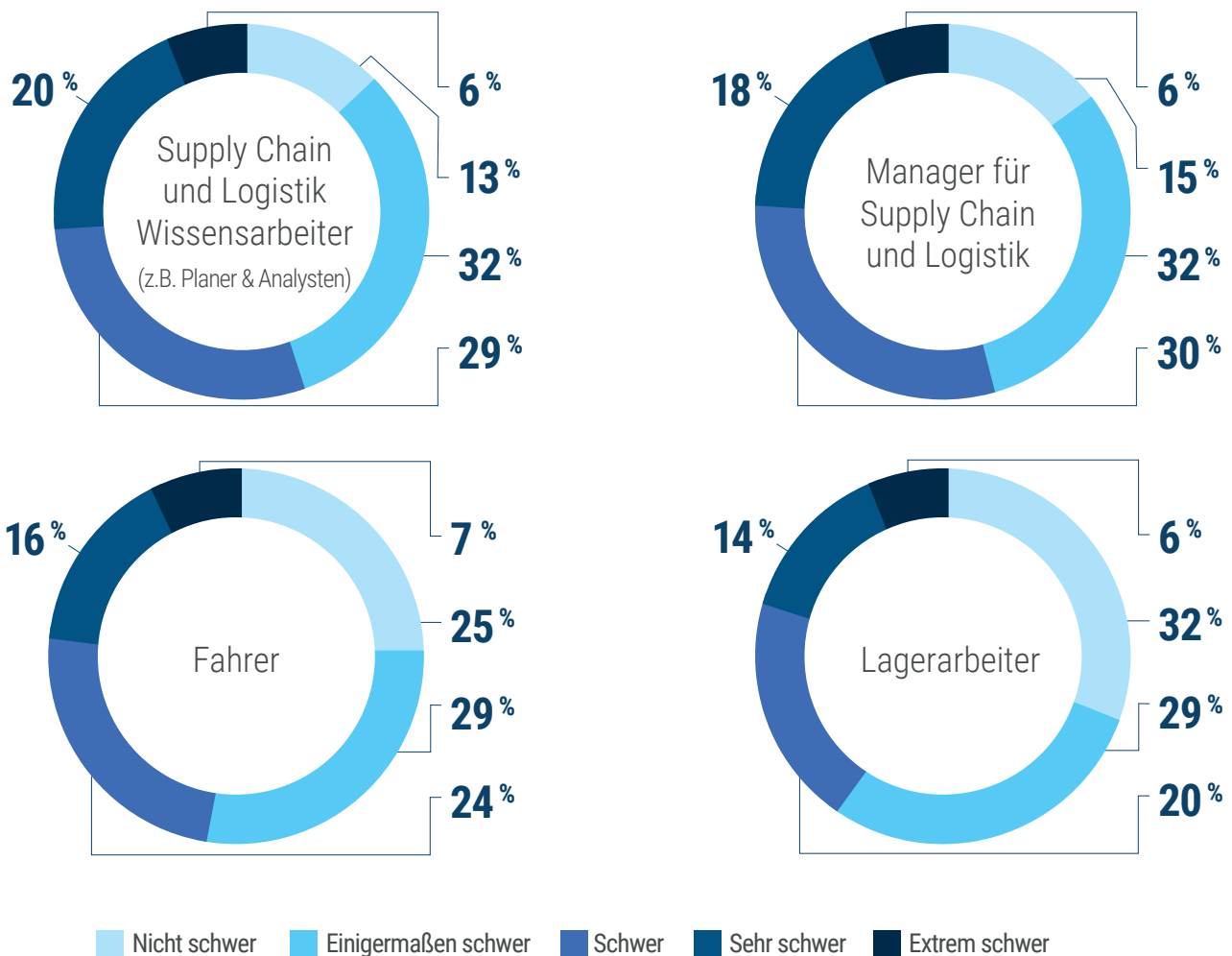


Freie Stellen besetzen

Leistungsstarke Abläufe in Supply Chain und Logistik erfordern jetzt nicht nur ein vollständiges Team von Arbeitskräften, sondern auch eine wachsende Anzahl an Wissensarbeitern. Freie Stellen für Wissensarbeiter (z. B. Planer und Analysten) sind am schwersten zu besetzen (**55 %** schwer bis extrem schwer), dicht gefolgt von Managern (**54 %** schwer bis extrem schwer). Fast ein Drittel der Befragten (**32 %**) gab an, dass Ersatz für Lagerarbeiter nicht schwer zu finden sei. In Bezug auf Wissensarbeiter lag die Zahl bei nur **13 %**. Die Besetzung von Manager-Positionen fiel **26 %** der Befragten, die in Supply Chain und Logistik einen Wettbewerbsvorteil sehen, schwer bis extrem schwer. Wird dieser Bereich als notwendiges Übel verstanden, steigt die Zahl auf **40 %**. Am schwersten zu besetzende Stellen nach Arbeitskräftekategorie und Land:

- **Wissensarbeiter: USA bei 35 %**
- **Manager: USA bei 33 %**
- **Fahrer: Deutschland bei 31 %**
- **Lagerarbeiter: USA bei 28 %**

Wie schwer ist es, freie Positionen in den folgenden Bereichen zu besetzen?

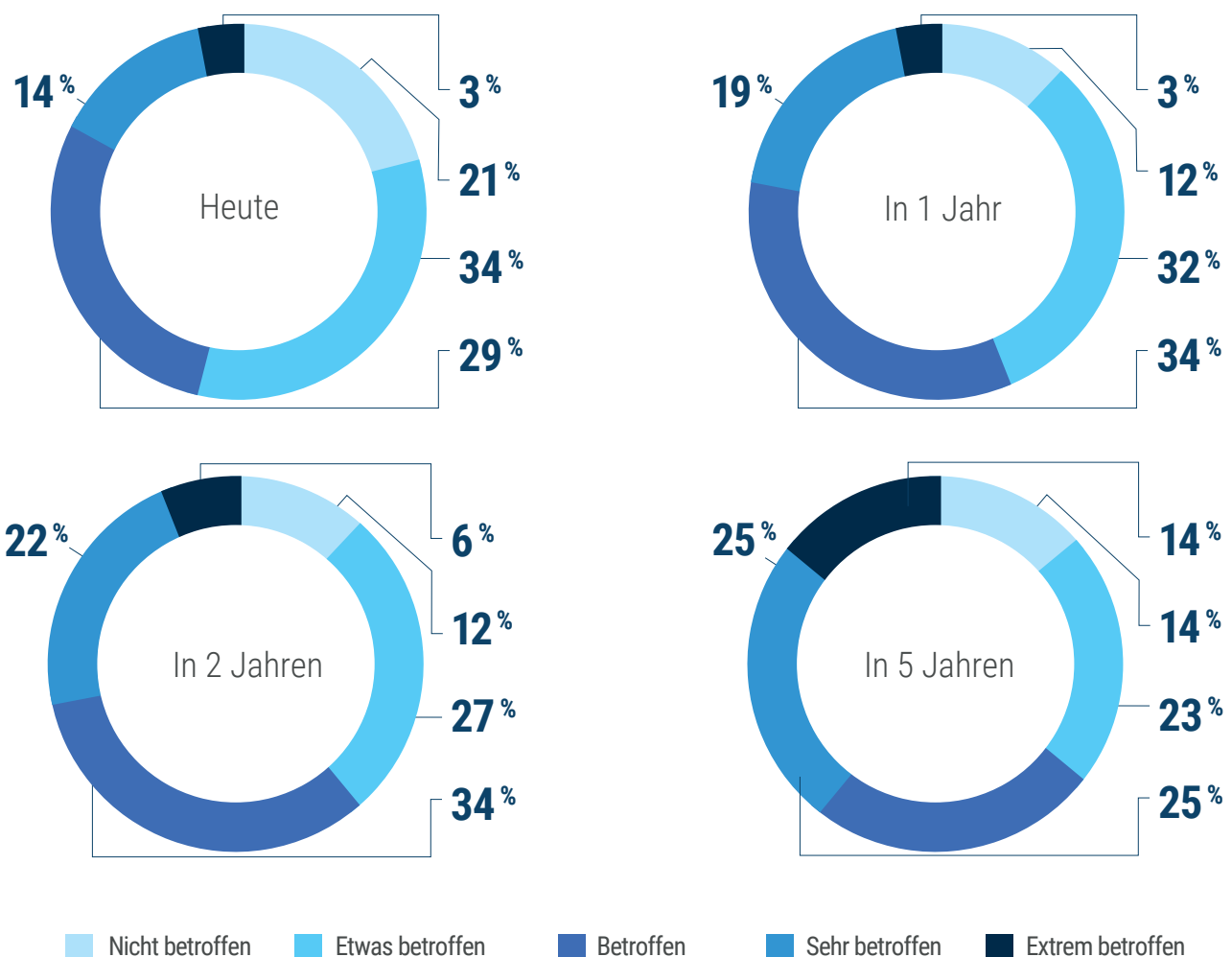


Lohnsteigerungen

Eine Kombination aus Demographie und beschleunigtem Wachstum während der Pandemie hat zu einem Wandel von einem „Arbeitgebermarkt“ hin zu einem „Arbeitnehmermarkt“ geführt. Die Folge sind immense Lohnsteigerungen, um Arbeitskräfte einstellen und halten zu können. Die Befragten geben an, dass die Auswirkungen des Arbeitnehmermarktes auf Löhne und Gehälter in den nächsten fünf Jahren stark zunehmen werden. Zum Zeitpunkt der Umfrage gaben nur **17 %** der Befragten an, stark bis extrem stark betroffen zu sein. Innerhalb von fünf Jahren stieg diese Zahl auf **39 %**. Nur **14 %** gehen davon aus, dass der Arbeitnehmermarkt in den nächsten fünf Jahren keine Auswirkungen auf die Löhne haben wird.

Die Länder, in denen Befragte angaben, dass Löhne in den nächsten fünf Jahren stark bis extrem stark steigen werden, sind Frankreich (**51 %**), Deutschland (**46 %**) und Kanada (**45 %**).

Wie hoch sind die aktuellen und die erwarteten Auswirkungen des Arbeitnehmermarktes auf die Löhne in den nächsten fünf Jahren?





Fazit

Die Daten in dieser Studie zeigen, dass der Arbeitskräftemangel nach wie vor ein Problem ist. **76 %** der Befragten berichten von einem deutlichen Mangel. Es gibt strukturelle Probleme ([vgl. Ressourcenmangel: Verdeckt die Pandemie ein viel größeres Problem für Supply Chains in der Zukunft? \(EN\)](#)), die darauf hindeuten, dass diese Engpässe auf unbestimmte Zeit bestehen bleiben.

Der Arbeitskräftemangel betrifft die Performance der Unternehmen und ihrer Logistikpartner bei Finanzen und Customer Service sowie in der Peak-Season. Die Auswirkungen auf Abläufe in Supply Chain und Logistik variiert je nach finanzieller Performance, Wachstum, Bedeutung von Supply Chain und Logistik für das Management sowie dem Erfolg von Programmen zur Mitarbeiterbindung. Es gibt Hinweise darauf, dass die Unternehmensperformance damit zusammenhängt – und dass die Auswirkungen des Arbeitskräftemangels gemindert werden können, wenn die Unternehmensführung das volle Potenzial der Abläufe in Supply Chain und Logistik sowie die zentrale Bedeutung von Mitarbeiterbindung für die Performance dieser Unternehmensbereiche versteht.

Transport- und Lagerprozesse sind am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen, da sie arbeitsintensiv sind. Dennoch sind Positionen für Wissensarbeiter am schwersten zu besetzen und werden mit der Zunahme von Technologie und datengetriebenen Abläufen immer wichtiger für die Abläufe in Supply Chain und Logistik.

Eine Reihe von Faktoren stärken die Position von Arbeitnehmern. Dazu zählen eine starke Wirtschaft, ein Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, eine undurchsichtige Einwanderungspolitik und Arbeitskräfte, die für einen Branchenwechsel offen sind. Deshalb glauben führende Logistiker, dass die unbeständige Arbeitsmarktsituation künftig Druck auf Löhne und Gehälter ausüben und die Kosten steigern wird.

Die Performance in Supply Chain und Logistik und letzten Endes des gesamten Unternehmens hängt von der Qualität und Quantität der Arbeitskräfte ab. Führungskräfte in Supply Chain und Logistik müssen daher ihre Strategien für Einstellungen und Arbeitnehmerbindung überdenken und sich überlegen, wie sie mit Hilfe von Technologie die aktuellen und künftigen Herausforderungen am Arbeitsmarkt meistern können. In Teil 2 der Studienergebnisse werden wir sehen, wie sich Supply Chain- und Logistikprozesse an diese Dynamiken anpassen.

Anhang: Demographische Zusammenfassung der Befragten

Demographie

Insgesamt befragte Personen: 1.000



Land des Wohnsitzes



Verantwortung

- 42 % der Befragten sind verantwortlich für das Management von Supply Chain und Logistik
- 32 % der Befragten sind stark in das Management von Supply Chain und Logistik involviert
- 26 % der Befragten sind etwas in das Management von Supply Chain und Logistik involviert



Rolle

- 11 % der Befragten sind in einer Eigentümer-Position
- 19 % der Befragten sind in einer C-Level-Position
- 15 % der Befragten sind in einer Geschäftsführer-Position
- 56 % der Befragten sind in einer Management-Position



Unternehmensgröße

Anz. Mitarbeiter	20 - 49	50 - 99	100 - 499	500 - 999	1.000 - 4.999	5.000 +
% der Befragten	10 %	14 %	26 %	20 %	15 %	15 %



Geschäftsfeld



Geschlecht & Alter

- 73 % der Befragten sind männlich und 27 % weiblich
- 62 % der Befragten sind zwischen 25-44 Jahre alt

Fußnote:

¹ Die Anwendung von gängigen Rundungskonventionen kann dazu führen, dass die Summen mancher Diagramme um 1 % abweichen.

Über die Descartes Systems Group

Descartes (Nasdaq: DSGX) (TSX: DSG) ist der weltweit führende Anbieter von On-Demand-Software-as-a-Service-Lösungen, die die Produktivität, Sicherheit und Nachhaltigkeit von logistisch anspruchsvollen Unternehmen verbessern. Kunden nutzen die modularen Software-as-a-Service-Lösungen von Descartes, um Transportmittel effizient einzusetzen, sowie deren Sicherheit, Leistung und Compliance zu verbessern. Die individuellen Lösungen des Anbieters helfen zudem bei der Planung und Durchführung von Sendungen, sowie bei der Erstellung, Überprüfung und Zahlung von Transportrechnungen. Descartes ermöglicht es Kunden mit seiner Software auf globale Handelsdaten zuzugreifen, Zoll- und Sicherheitsdokumente für Importe und Exporte einzureichen sowie zahlreiche weitere Logistikprozesse als Teil des weltweit umfangreichsten Logistiknetzwerks durchzuführen. Neben dem Hauptsitz in Waterloo (Ontario, Kanada) unterhält Descartes Niederlassungen und Partnerbeziehungen weltweit.

Mehr Informationen auf www.descartes.com und [LinkedIn](#).

Uniting the People & Technology That Move the World.