

Fortsetzung von Seite 64

in Kombination wird nur von 8 Prozent der Teilnehmer genutzt. Je ausgeprägter die Absatzkanalvielfalt ist, desto mehr verliert das Zentrallager an Bedeutung, während die Nutzung mehrerer Pickorte wichtiger wird.

Die Ausgestaltung der Distribution ist sehr heterogen. Multichannel-Händler favorisieren mit großer Mehrheit die Leistung der KEP-Dienstleister (Kurier-, Express- und Paketdienste), während E-Commerce-Händler Spediteure vorziehen und stationäre Händler die eigene Distribution bevorzugen. Die Distribution online bestellter Ware unterscheidet sich von der Ware, die aus einer Verkaufsstelle distribuiert wird. Einer eigenen durchgeführten Distribution wird Vorrang gegeben.

Sowohl mittel- als auch langfristig werden einheitlich die Kosten der Distribution als größte Herausforderung mit der Folge des Tätigens entsprechender Investitionen gesehen. Gefolgt von den Anforderungen an die Lagerorganisation und die Kommissionierung. Die Investitionsbereitschaft ist bei den umsatzstärkeren Unternehmen jedoch stärker ausgeprägt als bei den -schwächeren. Investitionsschwerpunkte sind die Lagerhaltung, Ein- und Auslagerung sowie die Kommissionierung.

Die Studie zeigt, dass die Ausgestaltung der Logistik maßgeblich durch die historischen Umsatzschwerpunkte und nicht durch die neuen Erfordernisse geprägt wird. Obwohl alle Teilnehmer mehrere Absatzkanäle bedienen, ist die Realisation der Logistik sehr unterschiedlich. E-Commerce-Händler verfolgen eine andere logistische Strategie, als dies stationäre Händler tun. Die Umsatzstärke eines Unternehmens ist ebenso von großer Bedeutung.

Einige Ergebnisse sind nicht überraschend und zu erwarten gewesen. Andere sind heterogen, teils inkonsistent und irritierend, was die signifikante Handlungsnotwendigkeit in der Logistik unterstreicht. Sie zeigen, dass sich vertriebsgenerierte Synergien in der Logistik nicht wiederfinden. Eine zielorientierte Ausgestaltung der Logistik ist zur Sicherstellung einer nachhaltig effizienten und leistungsfähigen Handelslogistik unabdingbar, um auch zukünftig erfolgreich am Markt agieren zu können.

61 Handelsunternehmen aus neun Branchen haben an der fragebogen-gestützten, nicht repräsentativen Online-Befragung teilgenommen. Die komplette Studie steht auf der Homepage der Technischen Hochschule Ingolstadt zum Download zur Verfügung.

lz 41-18

Prof. Dr. Stefan Rock lehrt Internationales Handelsmanagement, insbesondere Handelslogistik, an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI Business School).

Kostenlose Anreize für mehr Motivation im Lager

80 000 Stellen im Lager unbesetzt – Anreize notwendig – Interdisziplinäre Studie / Von Moike Buck und Nicole Lubecki-Weschke

Frankfurt. Prozessverbesserungen im Lager senken den Frust der Angestellten und helfen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Denn Lageristen werden zur knappen Ressource. Ein Forscherteam hat die wichtigsten Erfolgsfaktoren untersucht.

Egal ob Lebensmittel-, Chemieindustrie oder Handel – über alle Branchen hinweg werden die Logistik-Mitarbeitenden zur knappen Ressource. Aktuell sind laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung etwa 80 000 Stellen in Verkehr und Lager unbesetzt. Lagermitarbeitende werden mittlerweile in so manchen Regionen händeringend gesucht.

Immer mehr Unternehmen machen sich angesichts dieser Rekrutierungsprobleme Gedanken darüber, wie sie bestehende Mitarbeitende an sich binden können – und wie sie Mitarbeitende, die sich ihrer Arbeitsplätze sicher sein können, zu guten Leistungen motivieren.

Monetäre Anreize kommen praktisch nicht in Frage. Doch wie sieht es mit nicht-monetären Motivationsmaßnahmen aus?

Mit dieser Frage beschäftigte sich ein Team aus Forschern des Lehrstuhls für Psychologie im Arbeitsleben der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung der Hochschule Augsburg und der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS gemeinsam mit Unternehmen aus Handel und Logistikdienstleistung im Forschungsprojekt „MoLa – Motivationssteigerung für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager“.

In zwei Untersuchungen mit circa einem Jahr Abstand, wurden Befragungen der Mitarbeitenden im Lager zur Beurteilung von Motivation und (psychischer) Gesundheit durchgeführt. Gleichzeitig wurden mit Hilfe einer Benchmarking-Analyse die Lagerleistung (Produktivität, Qualität, Kosten) sowie die Ursachen für Leistungsveränderungen zwischen den beiden Betrachtungszeitpunkten ermittelt.

Grund für die teils stark unterschiedlichen Leistungen der untersuchten Lager waren zum einen verschiedenartige Strukturen (unter anderem bauliche Gegebenheiten, Artikelspektrum, Durchsatz) und unterschiedliche Prozessgestaltungen. Aber auch die Motivation des Personals spielte für die Leistungsunterschiede eine Rolle.



Mehr Zufriedenheit: Prozessverbesserungen eliminieren Frustrationsquellen.



Einflussfaktoren: Bauliche Rahmenbedingungen spielen ebenfalls eine Rolle.

Die Befragung von über 140 Lagermitarbeitenden ergab, dass die meisten Mitarbeitenden ihre Arbeit an und für sich mögen: 55 Prozent macht ihre Arbeit grundsätzlich Spaß. Allerdings führen ungünstige Rahmenbedingungen zu Demotivation. Je höher die (psychische) Gesundheit und Motivation der Lagermitarbeitenden sowie die Bindung an das Unternehmen waren, desto höher war tendenziell auch die Lagerleistung.

Mitarbeiterführung ist häufig eine unterschätzte Aufgabe, es besteht Handlungsbedarf bei gewerblichen Mitarbeitern mit Personalverantwortung.

Die Untersuchungen zeigten, dass die Lagerleitung durchaus Möglichkeiten hat, die Motivation mit nicht-monetären Maßnahmen zu fördern – insbesondere bei jüngeren und neueren Mitarbeitenden. Durch Prozessverbesserungen steigerten teilnehmende Unternehmen ihre Lagerleistung einerseits direkt und andererseits indirekt dadurch, dass sie Frustrationsquellen für ihre Mitarbeitenden eliminierten und so die Motivation positiv beeinflussten. Ne-

ben durchdachten Abläufen und einer guten Ausstattung mit Arbeitsmitteln, fördert auch eine umfassende Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und ein klares und nachvollziehbares Beurteilungssystem die Lagerleistung. Gute Kommunikation innerhalb und zwischen Arbeitsbereichen ist ebenso positiv wie ein nachvollziehbarer Umgang mit Verbesserungsvorschlägen. Ein gutes Arbeitsklima wirkt sich positiv auf Fluktuation und Krankenstand aus.

Eine besonders wichtige Rolle für die Motivation der Mitarbeitenden spielen dabei die operativen Führungskräfte, also die Gruppen-, Team- oder Schichtleiter. Als Schnittstelle zwischen der oberen Führungsebene und den Mitarbeitenden müssen sie wertschätzend führen und dafür sorgen, dass von der Unternehmensleitung eingeführte HR-Maßnahmen auch bei den Mitarbeitenden ankommen. Generell wurde das Vorhandensein von Motivationsmaßnahmen von Führungskräften höher eingeschätzt als von Mitarbeitenden.

Mitarbeiterführung ist häufig eine unterschätzte Aufgabe und wird neben operativen Tätigkeiten niedriger priorisiert. Es besteht also Handlungsbedarf bei der Schulung gewerblicher Mitarbeitenden mit Personalführungsaufgaben.

Begleitende Erhebungen und Recherchen weisen darauf hin, dass Maßnahmen zur motivations- und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit im Lager allgemein noch wenig verbreitet und erforscht sind. Auch wenn im Zuge der Digitalisierung Lagern viele Veränderungen bevorstehen und sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden ändern, werden die Mitarbeitenden auf absehbare Zeit weiterhin die zentrale Rolle im Lager spielen.

Deshalb wird nun von den Forschungspartnern ein MoLa-Entwicklungszirkel unter dem Titel „Motiviert und leistungsstark im Lager“ ins Leben gerufen. Teilnehmende Unternehmen werden im Zeitraum von zwei Jahren ihre Lagerleistung sowie die Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auf den Prüfstand stellen und geeignete Motivationsmaßnahmen einführen und überarbeiten. Methodisch begleitet werden sie dabei von den drei Forschungspartnern, die ebenfalls den Erfahrungsaustausch zwischen den Zirkelteilnehmern moderieren. *lz 41-18*

Moike Buck und Nicole Lubecki-Weschke arbeiten im Bereich Process Intelligence in der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS).