

# TALENTE IN DER LOGISTIK

Die kompetenzorientierte  
Identifikation interner Potenzialträger  
bei Logistikdienstleistern



Marjan Isaković

Augsburger Hochschulschriften  
für optimierte Wertschöpfung

Ausgabe 4 | März 2018

Michael Krupp, Peter Richard, Florian Waibel (Hrsg.)

# Talente in der Logistik

Die kompetenzorientierte  
Identifikation interner Potenzialträger  
bei Logistikdienstleistern

Autor  
Marjan Isaković

Augsburger Hochschulschriften  
für optimierte Wertschöpfung

Ausgabe 4 | März 2018

## IMPRESSUM

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**ISBN**                    **978-3-8440-5891-8**

© **Shaker Verlag 2018**

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

### **Shaker Verlag GmbH**

Postfach 101818

52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0

Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de)

E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

Autor	Marjan Isaković, M. Sc.
Redaktion	Prof. Dr. Michael Krupp
Lektorat	Sabine Riemensperger
Gestaltung	Alexandra Kornacher, M. A.
Druck	Shaker Verlag Printed in Germany

## VORWORT DER HERAUSGEBER

Die Vorstellungen und Werte in der Wirtschaft sind im Wandel. Nicht mehr die Kapazitäten eines Unternehmens alleine machen seinen wahren Wert aus, sondern das Wissen, die Kreativität und die Lernfähigkeit seiner Angestellten. Damit rückt der Mitarbeiter als Ressource noch weiter in den Fokus der Unternehmenslenker.

Dabei müssen Mitarbeiter in einem immer volatileren Umfeld bestehen: Der demographische sowie gesellschaftspolitische Wandel, die Globalisierung und neue Technologien sind nur einige Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Wissen tritt damit in den Hintergrund und Schlüsselqualifikationen wie kreative Problemlösung und Lernfähigkeit gewinnen an Bedeutung.

Doch wie erkennt, fördert und nutzt man solche Talente von Mitarbeitern. An Antworten auf diese Frage versucht sich das Talent Management als eine neue Methodik des Personalwesens. Damit verbunden wird die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Leistungs- bzw. Potenzialträgern in Unternehmen.

Als Dienstleistungsbranche ist die Logistik von den angesprochenen Herausforderungen besonders getroffen, zumal sie oftmals die Rahmenbedingungen nicht selber gestaltet, sondern auf Kundenwünsche und deren Rahmensetzung reagieren muss. Gleichzeitig werden aber innovative Impulse von Logistikdienstleistern erwartet. Dabei hat die Logistikdienstleistungsbranche traditionell mit Nachwuchssorgen zu kämpfen: Sie ...

...gilt als nicht zahlungskräftig,

...hat kein griffiges Produkt als Identifikationsobjekt,

...bietet vermeintlich unattraktive Arbeitsbedingungen,

...scheint keine Fragestellungen für innovative, technische Ambitionen zu bieten.

Mit diesem falschen Image als Handycap ist die Logistikdienstleistungsbranche belastet. Junge Talente ziehen daher vergleichbare Jobangebote in Industrie und Handel vor. Dabei ist sie besonders angewiesen auf motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter, da sie eben nicht durch hochtechnisierte Produktionsprozesse

punkten kann. Umso wichtiger ist es für Logistikdienstleister, das Potenzial eigener Mitarbeiter zu erkennen und optimal auszuschöpfen sowie diese dauerhaft zu binden.

Dies ist keine neue Erkenntnis und dennoch gehen viele Unternehmen hierbei nicht strukturiert genug vor. Die Besetzung von Schlüsselpositionen in Unternehmen wird dadurch zunehmend schwieriger. Das heisst im Umkehrschluss, dass das Bewusstsein über notwendige Kompetenzen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit immer wichtiger wird.

Die vorliegende Arbeit betrachtet detailliert den Bereich des kompetenzorientierten Talent Managements bei Logistikdienstleistern. Ziel ist es, herauszufinden, welche Anforderungen diese Unternehmen an ihre Mitarbeiter haben und in welcher Form sie Methoden und Instrumente des Talent Managements bereits nutzen. Die Arbeit leistet dies durch eine Analyse der organisatorischen Abwicklung von Ansätzen des Talent- bzw. Kompetenzmanagements unter Verwendung eines branchenspezifischen Kompetenzmodells sowie der Identifikation der Anforderungen an Leistungs- bzw. Potenzialträger bei Logistikdienstleistern mittels einer empirischen Untersuchung.



Prof. Dr. Michael Krupp



Prof. Dr. Peter Richard



Prof. Dr. Florian Waibel

Im März 2018

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
1. Einführung – Talent Management bei Logistikdienstleistern	1
1.1 Lösungsansatz	3
1.2 Aufbau der Arbeit	5
2. Kompetenzorientiertes Talent Management – Themenrelevante Grundlagen	7
2.1 Talent Management	7
2.1.1 Begriffsklärung Talent Management	8
2.1.2 Aufbau und Funktion des Talent Managements	10
2.2 Das strategische Kompetenzmanagement	14
2.2.1 Begriffsklärung Kompetenz	15
2.2.2 Die Handlungsfelder des strategischen Kompetenzmanagements	18
2.3 Das kompetenzorientierte Talent Management	21
3. Bedeutung für die Branche der Logistikdienstleister	24
3.1 Logistische (Dienst-)Leistungen und Logistikdienstleister	24
3.2 Personalstruktur im Bereich der Logistikdienstleister	30
3.2.1 Qualifikationsstruktur und Bildungswege	31
3.2.2 Hierarchieebenen	33
3.3 Herausforderungen für das Personalmanagement	36
3.3.1 Demografischer Wandel	37
3.3.2 Arbeitgeberattraktivität	40
3.3.3 Employability	43

4. Kompetenzmodelle als Grundlage des kompetenzorientierten Talent Managements	46
4.1 Anforderungen an ein Kompetenzmodell	46
4.2 Gestaltung von Kompetenzmodellen	49
4.3 Klassifikation von branchenspezifischen Kompetenzmodellen	52
4.4 Die Definition relevanter Zielgruppen	59
4.5 Entwicklung eines Kompetenzmodells	64
4.5.1 Modellierungsphase	66
4.5.2 Identifikationsphase	71
4.5.3 Validierungsphase	82
5. Empirische Untersuchung der Kompetenzen für Schlüsselpositionen bei Logistikdienstleistern	85
5.1 Methodisches Vorgehen	85
5.1.1 Erhebungsmethode	85
5.1.2 Festlegung der Grundgesamtheit	86
5.1.3 Konstruktion des Fragebogens	87
5.1.4 Datenerhebung und –analyse	89
5.2 Ergebnisse	89
5.2.1 Stichprobenbeschreibung	70
5.2.2 Talent Management – Sichtweise, Strategie und Umsetzung	92
5.2.3 Identifikation von internen Leistungs- und Potenzialträgern	96
5.2.4 Kompetenzmanagement	98
5.2.5 Kompetenzmodell	102
5.3 Das Kompetenzmodell der Logistikdienstleister	113
6. Handlungsempfehlungen und Ausblick	122

Literatur- und Quellenverzeichnis	CXXVI
Anhang A	CXXXVIII
Anhang B	CXLIV

### **Abkürzungsverzeichnis**

3PL	Third-Party-Logistics-Provider
BVL	Bundesvereinigung Logistik
HR	Human Resources
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
PE	Personalentwicklung
SCM	Supply Chain Management
TM	Talent Management
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung